

## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي / بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

م.د. حنان عبد الله حسن / مركز التطوير والتعليم المستمر / جامعة بغداد

### المستخلص:

ان عملية الاصلاح عملية ديناميكية مستمرة، لاسيما الاصلاح الاداري والمالي الذي يسهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، الذي يتطلب تحديد صلاحية ومسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين في المدرسة (ضمن تشكيلات المؤسسات التربوية) لغرض الحد من حالات الفساد الاداري والمالي، ومن ثم ضمان ادارتها بطريقة كفوءة وفاعلة عن طريق استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة لتحقيق اكبر منفعة باقل كلفة لكون متابعة الاداء بشكل مستمر وفق ما محدد من صلاحيات ومسؤوليات تساعد على انجاح عمليات الاصلاح الاداري المالي، بما تكفل تحسين مستويات الاداء ورفع كفاءته، عن طريق تحديد المهام والصلاحيات وفق صيغة قانونية ادارية ووفق مؤهلات علمية عملية تعزز الشعور بالمسؤولية عند انجاز المهام ولاسيما، التزاماً بمبدأ (ان الاصلاح الاداري والمالي مسؤولية الجميع وهدف للجميع)، ووفق ذلك تم تحديد مشكلة البحث المتضمنة افتقار المؤسسات التربوية منها (المدارس) الى آلية منتظمة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح لمن هو اهلاً لها على مراكز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي لها، مما يؤثر سلباً في الحد من الفساد الاداري والمالي وصعوبة اصلاحه فيما بعد. ويهدف البحث الى اعتماد منهج عادل لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمن هو اهلاً لها بشكل واضح على مراكز المسؤولية للحد من الفساد وتسهيل مهمة الاصلاح فيما بعد. وتم الاستنتاج ان عملية انجاح عملية الاصلاح الاداري والمالي تتأثر باختيار الشخص المناسب لادارة مراكز المسؤولية التي تتحدد فيها الصلاحيات والمسؤوليات. وعليه اوصت الباحثة باتباع منهج سليم متمثل بمحاسبة المسؤولية (عند توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمن هو اهلاً لها عند تقسيم الهيكل التنظيمي الى مراكز مسؤولية) لانجاح عملية الاصلاح لتطبيق فرضية البحث بان انجاح الاصلاح الاداري والمالي يتم عند تقسيم الهيكل التنظيمي بشكل دقيق وواضح الى مراكز مسؤولية تتوزع فيها المسؤوليات والصلاحيات للمؤهلين لها باستعمال الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة يسهل من تتبع انجاز المهام (الاداء)، للتعرف على نقاط الضعف (الفساد) واصلاحها بالوقت المناسب وتلافي حدوثها لاحقاً.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / محاسبة المسؤولية، لاصلاح .**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 95 المجلد 23  
الصفحات 240.254



## المقدمة

ان منح صلاحية ادارية مالية لشخص طبيعي تؤهله لتلبية حاجات المجتمع بجميع فئاته تحول دون حدوث اعاقه عملية التنمية المستدامة اداريا ومالياً ، ومن ثم الحيلولة دون تحقيق الاصلاح الاداري والمالي بل وزيادته فيما بعد. ومن ذلك يتضح جلياً ضرورة وضع تأطير العمل المؤسسي الغرض منه تحديد المسؤولية الادارية والمالية لكل شخص يعمل ضمن المستوى الاداري المحدد له في الهيكل التنظيمي كصلاحية يتم محاسبته على كيفية استخدامها الاستخدام الامثل مع الاخذ بعين الاعتبار اهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بتفويض الصلاحيات لمن هو اهلاً لها . لهذا عملت الباحثة على دراسة حالة في مدرسة ثانوية تمثل المؤسسات التربوية لتشخيص ومتابعة ومن ثم معالجة الظواهر السلبية في العمل التربوي التاهيلي كمرحلة اولية للعمل المؤسسي الشامل لكون مخرجاته تمثل مدخلات مرحلة تعليمية تاهيلية متقدمة (التعليم الجامعي) الذي هو الاخر يمثل مرحلة انتقالية لتاهيل مخرجاته التي تعد (مدخلات العمل المهني في المؤسسات) بكافة التخصصات لخدمة المجتمع ، التي تحد من الفساد الاداري والمالي. وتم انجاز البحث وفق خطة تضمنت جانبين هما الجانب النظري بمحوريه (محاسبة المسؤولية، الاصلاح الاداري والمالي) على التوالي. و ثم الجانب التطبيقي بتطبيق فرضية البحث في مدرسة ثانوية كمؤسسة تربوية تنفيذية ضمن هيكلية تربية الكرخ الثانية بتوزيع صلاحيات ومسؤوليات ادارية مالية على مراكز المسؤولية للمؤهلين لها بشكل واضح وتفصيلي يحقق انجاح الاصلاح الاداري والمالي، تم عن طريقها الاستنتاج (بان هناك امكانية لانجاح الاصلاح الاداري والمالي عند توزيع هذه الصلاحيات والمسؤوليات على مراكز مسؤولية بشكل واضح ودقيق وتفصيلي محدد لامكانية متابعة ادائها بشكل يسر واكتشاف نقاط الضعف او الخلل فيه في الوقت المناسب) وتم التوصية باتباع هذا التطبيق في المدارس كمؤسسة تربوية تابعة لوزارة التربية لكون هذه البيئة تمثل اللبنة الاساس لاعداد وتاهيل الطالب للدراسة الجامعية لخدمة مجتمعه فيما بعد ، عند توليه المنصب الاداري ضمن مراكز المسؤولية المحددة بشكل موضوعي وفق هيكلية المؤسسة التي سيتم استعمال مؤهلاته العلمية والعملية وشعوره بالمسؤولية تجاه ما منح من صلاحيات ومسؤوليات ، عن طريق ضمان كفاءة وفاعلية مدخلات العمل في المؤسسات عند توليهم المهام والصلاحيات وتحملهم مسؤولية انجاز هذه المهام واستعمال الصلاحيات الاستعمال الامثل لخدمة المجتمع بضمان كفاءة وفاعلية مخرجات المؤسسات التربوية التي تمثل البيئة الاساس للوصول لهذا الهدف بتطبيق محاسبة المسؤولية فيها .

## منهجية البحث

### اولاً/ مشكلة البحث:

افتقار المؤسسات التربوية منها (المدارس) الى آلية منتظمة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح على مراكز المسؤولية لمن هو اهلاً لها ضمن الهيكل التنظيمي لها، مما يؤثر سلباً على الحد من الفساد الاداري والمالي وصعوبة اصلاحه فيما بعد.

### ثانياً/ هدف البحث:

يهدف البحث الى اعتماد منهج عادل لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمن هو اهلاً لها بشكل واضح على مراكز المسؤولية للحد من الفساد وتسهيل مهمة الاصلاح فيما بعد .

### ثالثاً/ اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث بتوسيع المدارك والمفاهيم فيما يتعلق بمحاور البحث التي تركز على محاسبة المسؤولية عن طريق التحديد الموضوعي لمراكز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات للمؤهلين لها لانجاح الاصلاح الاداري والمالي والتعرف على اهم وسائل اوسبل علاج مشكلة البحث وكيفية الوصول الى هدف البحث وتحقيق فرضيته.

### رابعاً/ فرضية البحث:

ان انجاح الاصلاح الاداري والمالي يتم عند تفصيل الهيكل التنظيمي وتقسيمه بشكل دقيق الى مراكز مسؤولية تتوزع فيها المسؤوليات والصلاحيات للمؤهلين لها باستعمال الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة يسهل من تتبع انجاز المهام (الاداء) ، للتعرف على نقاط الضعف (الفساد) واصلاحها بالوقت المناسب وتلافي حدوثها لاحقاً.



### خامساً/ حدود البحث:

الحدود المكانيّة للبحث /تمثلت بمدرسة ثانوية تابعة لتربية الكرخ الثانية ، وتم اختيارها لكونها احدى المدارس التي تتولى مسؤولية تاهيل مسؤولي المؤسسات الحكومية بعد تخصصهم بالدراسة الجامعية ضمن الخطة المستقبلية .

الحدود الزمانية للبحث/ 2013-2014 لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة لاتمام البحث

سادساً/ منهجية البحث: اعتمدت الباحثة دراسة حالة لتطبيق فرضية البحث

## الجانب النظري

### المحور الاول/ محاسبة المسؤولية

1- **محاسبة المسؤولية:** فكرة محاسبة المسؤولية تقوم على الشعور بالمسؤولية وتحملها عند توليه مسؤولية استعمال الصلاحيات والمسؤوليات المؤهل لاستعمالها في حدود مسؤوليته ضمن مراكز مسؤولية التكاليف او الايراد او الاستثمار او يكون هو المسؤول عن حدوث أي انحرافات في ادائه (التكريتي، واخرون،2010:259 ) وتعمل محاسبة المسؤولية على المساعدة في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء فضلاً عن تحديد كلفة الخدمة المقدمة بشكل دقيق وتنسيبها لمن هو المسؤول عن تحديدها ، وهي بذلك وجهت الأنظار من وحدات التكلفة إلى الأفراد مسؤولي الوحدات التي يتم فيها الإنفاق والتي تسمى بمراكز المسؤولية (الشيخ،2010: 501 ). اما المسؤولية تمثل مفتاح توجيه الجهود نحو هدف مكافحة الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة، او انها مفتاح قياس المؤسسة، إذ انها تؤدي الى تأكيد الرغبة والعزيمة والقدرة على التحدي عن طريق تنمية روح الابتكار للوحدة الى افضل استغلال للطاقة او الموارد المتاحة (جمعة، 2011: 325).

### 2- مقومات محاسبة المسؤولية

من اهم ماتطلبه تطبيق محاسبة المسؤولية المقومات الآتية.

( Eric W.Noreen ,et al,2011: 421 )

أ – اشتراك جميع المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحقيق هدف الرقابة على عناصر التكاليف والايادات، عن طريق تقسيم هذا الهيكل الى مراكز مسؤولية تتوزع فيه الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق وعادل لمن يمتلك مؤهلات ادارتها بحيث يمكن لكل مسؤول في الهيكل التنظيمي ان يراقب عناصر التكاليف في حدود سلطاته ومسؤولياته في ظل مفهوم (عناصر التكاليف الخاضعة لرعاية ورقابة المسؤول)

ب- هيكل تنظيمي توضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية توضيحاً دقيقاً عادلاً.

ج- نظم محاسبية (مالية وتكاليف) تمكن من تسجيل الاداء الفعلي الموثق وتنسيبه لمراكز المسؤولية.

د- نظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية.

### 3- أهداف محاسبة المسؤولية :

الهدف الاساس لمحاسبة المسؤولية هو مساعدة وارشاد المسؤولين في مراكز المسؤولية للوصول الى اهداف المؤسسة والاتي الاهداف الرئيسية لتطبيق محاسبة المسؤولية ( Palanivelu,2009; 425 )

أ- تحديد مراكز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ب- تعريف وتوضيح مسؤوليات وصلاحيات كل مسؤول في مراكز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ت- تركيز وتؤكد على الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة .

ث- تحدد التكاليف الخاضعة للرقابة من غير الخاضعة للرقابة للمسؤولين ضمن المستويات الادارية المختلفة.

ج- تزود متخذي القرارات بالمعلومات المهمة (كتقارير اداء)



4-مراكز المسؤولية: يتمثل مركز المسؤولية تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق الصلاحيات والمسؤوليات وتوصف بالقطاعات الصغيرة ( Palanivelu,2009; 427 )

#### 1-4 تصنيف مراكز المسؤولية

##### 1-1-4 مركز التكاليف.

مركز التكلفة وحدة فرعية تابعة للوحدة الاقتصادية تقوم بمسؤولياتها، تتم محاسبة المسؤول عنها عما يحدث بها من تكاليف فقط، طبقاً لمفهوم التكلفة و عناصرها كلها أو بعضها تدخل في نطاق تحكم ورقابة ومسؤولية مدير مركز التكلفة ( الشيخ،2010: 505 )

##### 2-1-4 مركز الإيراد

ويعرف مركز الإيراد على انه جزء من المنظمة الذي تقع عليه مسؤولية اكتساب الإيراد فقط تكون المسؤولية فيه محددة بالنشاط التسويقي للمنتج بشكل أساس عن الإيرادات ، ومن ثم مساءلة الشخص المسؤول عن الإيرادات المتحققة من عملية البيع الفعلية عما حدد في الموازنة كمسؤول عن هذا المركز وتحديد مقاييس أدائه لمعرفة مستوى كفاءة هذا الأداء المنجز (العمار، 2011: 22)

##### 3-1-4 مركز الربح

مركز مسؤول عن تحقق الإيراد ونشوء التكلفة المتسببة ومن ثم الربحية المتحققة من معادلة طرح هذه الكلفة من الإيراد المتحقق والذي سيتم محاسبته عليها إزاء ما تم تخطيطه مسبقاً كموازنات تخطيطية ليتجسد تقويم أدائه بكفاءة وفاعلية أكثر. (العمار، 2011: 24)

4-1-4 مركز الاستثمار: ان مركز الاستثمار هو مركز المسؤولية الذي يكون فيه المدير مسؤولاً عن العلاقة ومجموع الاستثمارات في المركز، وان مدراء هذه المراكز لهم السلطة والصلاحيات الأكبر قياساً بباقي مدراء المراكز ولهم المسؤولية الرئيسية في تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة الوحدة الاقتصادية ( Palanivelu,2009; 27 ).

## المحور الثاني / الإصلاح الاداري والمالي.

### 1- مفهوم الإصلاح الإداري والمالي

يعني الإصلاح تغيير على مستوى المؤسسة تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية ومالية ، عن طريق توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على من هو مؤهل لها وفق تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتمثلة بمراكز المسؤولية امتداداً للتنمية المستدامة وتطوير الهياكل الادارية بما يتلائم ومؤهلات المسؤولين فيها واهداف المؤسسة. (معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزاهة، مجلس مكافحة الفساد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ص20. ويعني الإصلاح اجراء يتضمن نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة بما يعزز بناء المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة المعاصر في إطار عام وشامل. (المخلفي , 2006 : 230)

### 2-اهداف الإصلاح الإداري والمالي: ( عارف , 2007 : 117)

أ. تجسيد مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار بشكل نسبي وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.

ب. تساعد في تقويم الأداء والإبداع والتطوير باستعمال تقارير الاستثناء(التقارير التي تؤثر سلباً على الاداء) والعمل على وضع خطط تدريب تعمل على تعزيز نقاط القوة في الاداء وتلافي نقاط الضعف فيه) لتحقيق التنمية المستدامة وتوفير مستلزماتها.

ج. تحقيق الكفاءة الاقتصادية برفع مستويات الاداء وتخفيض التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وجدولة العمل وانتظامه.



## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

3- مقومات الاصلاح الاداري والمالي (Jreisat jamil,2009 : 95)

- أ- يتطلب العمل الاصلاحى الموضوعية عند وضع الخطط والبرامج الاصلاحية ..
- ب- العمل وفق روح التعاون ضمن الفريق الواحد والاهداف المتكافئة الموحدة.
- ت- متخذ قرارات الاصلاح تتم عن طريق مسؤول مركز المسؤولية الاكبر صلاحية ومسؤولية.
- ث- يتطلب ان تكون مخرجات العملية الاصلاحية ذات جودة عالية تتكافئ مع جودة مدخلاتها لتحقيق كفاءة وفاعلية الاداء.
- ج- تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية.
- ح- شمولية الاصلاح الاداري والمالي لبقية الاصلاحات المطلوبة .

### الجانب التطبيقي

#### تطبيق فرضية البحث

الخطوة الاولى / تصنيف مراكز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي المعتمدة في توزيع الاستخدامات

/ مراكز الانتاج (مراقبة 5) الرئيسية

- 50201 المركز الانتاجي الاول المتمثل بمسؤول المرحلة الاولى
- 50202 المركز الانتاجي الثاني المتمثل بمسؤول المرحلة الثانية
- 50203 المركز الانتاجي الثالث المتمثل بمسؤول المرحلة الثالثة
- 50204 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بمسؤول المرحلة الرابعة
- 50205 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بمسؤول المرحلة الخامسة
- 50206 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بمسؤول المرحلة السادسة

المراكز الانتاجية الفرعية (شعب المراحل الدراسية)

شعب المرحلة الاولى (تتضمن مسؤولي الشعب والتدريسيين)

5020101 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة أ

5020102 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة ب

5020103 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة ج

شعب المرحلة الثانية

5020201 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة أ

5020202 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة ب

5020203 المركز الانتاجي الرابع المتمثل بشعبة ج

وهكذا لبقية المراكز الانتاجية وبشكل متسلسل اي (5020301,5020401..الخ) وتفرعاته

مراكز خدمات الانتاج (مراقبة 6)

60201 المركز الخدمي الاول المتمثل بشعبة الباحث الاجتماعية

60202 المركز الخدمي الثاني المتمثل بشعبة امينة المكتبة

60203 المركز الخدمي الثالث المتمثل بشعبة الحراسة

60204 المركز الخدمي الثالث المتمثل بشعبة الخدمات

مراكز التسويق (الايراد) (مراقبة 7)

70201 المركز التسويقي الاول المتمثل بحانوت المدرسة

70202 المركز التسويقي الثاني المتمثل بتزويد الوثائق والتأييد

المراكز الادارية (مراقبة 8)

80201 المركز الاداري الاول المتمثل بمدير المدرسة

80202 المركز الاداري الثاني المتمثل بالمعاون الاول للمدير

80203 المركز الاداري الثالث المتمثل بالمعاون الثاني للمدير

80204 المركز الاداري الثالث المتمثل بالمعاون الثالث للمدير



دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي  
بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

الخطوة الثانية / تحديد مراكز المسؤولية على العاملين في المدرسة  
جدول (1) توزيع عدد العاملين على مراكز الكلف المحددة اعلاه

ت	مراكز المسؤولية	عدد العاملين
1	50202,50201	1
2	50203,50204	1
3	50205,50206	1
4	5020101	9
5	5020102	11
6	5020103	10
7	5020201	13
8	5020202	8
9	5020203	10
10	5020301	11
11	5020302	11
12	5020303	9
13	5020401	13
14	5020402	10
15	5020403	12
16	5020501	13
17	5020502	11
18	5020503	12
19	5020601	10
20	5020602	11
21	5020603	12
22	60201	1
23	60202	1
24	60203	2
25	60204	2
26	70201	1
27	70202	1
28	80201	1
29	يمثل مسؤول مركزي المسؤولية 50202, 50201	80202
30	يمثل مسؤول مركزي المسؤولية 50203, 50204	80203
31	يمثل مسؤول مركزي المسؤولية 50205, 50206	80204
32	يمثل مسؤول مركز المسؤولية 80201,	90201
33	مجموع عدد العاملين	208

اعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مديرة المدرسة



## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

الخطوة الثالثة/ توزيع ح/ 31 ( الرواتب ) على مراكز المسؤولية كما في الاتي: (تم استعمال نفس النتائج المستخرجة لبرنامج اكسل ، اي الارقام الظاهرة بالانكليزي دون تحويلها للارقام العربية) لتلافي الخطأ . مع افتراض الباحثة بعدم حدوث تغيير في الرواتب لسهولة استخراج النتائج وتوضيح فكرة البحث.

الرواتب السنوية = الرواتب الشهرية × 12 شهراً

جدول (2) توزيع الرواتب ح/ 31 على المركز الانتاجي الرئيس الاول وتفرعاته

ت	50201	5020101	5020102	5020103
1	1418500	924400	924400	924400
2		1418500	1418500	1418500
3		882265	882265	882265
4		1170029	1170029	1170029
5		764710	764710	764710
6		882265	882265	882265
7		1353690	1353690	1353690
8		942580	942580	942580
9		1418500	1418500	1418500
10		1295297	1295297	1295297
11		1668141	1668141	1668141
12		1751253	1751253	1751253
13		942580	942580	1418500
14		1418500	1418500	882265
15		1295297	1295297	1170029
16		1668141	1668141	764710
17		882265	882265	924400
18		1170029	1170029	882265
19		764710	764710	1353690
20		882265	882265	942580
21		1353690	1353690	1418500
22		942580	942580	1295297
23		1418500	1418500	1353690
24		1295297	1295297	942580
25		1668141	1668141	1418500
26		1751253	1751253	1295297
27		1353690	1353690	1418500
28		942580	942580	1418500



دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي  
بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

1295297	1418500	1418500		29
1353690	1295297	1295297		30
1751253	1353690	1668141		31
<b>42749141</b>	<b>37986704</b>	<b>43623187</b>	<b>1418500</b>	<b>sum</b>
512989692	455840448	523478244	17022000	الرواتب السنوية

تم توزيع الرواتب على مراكز المسؤولية المحددة وفق فرضية البحث ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وتوزيع المهام فيها .

جدول (3) توزيع الرواتب ح/ 31 على المركز الانتاجي الرئيس الثاني وتفرعاته

502023	5020202	5020201	50202	ت
924400	924400	924400	نفس المسؤول	1
1418500	1418500	1418500		2
882265	882265	882265		3
1170029	1170029	1170029		4
764710	764710	764710		5
882265	882265	882265		6
1353690	942580	1353690		7
1353690	1418500	942580		8
1418500	1295297	1668141		9
882265	1668141	1751253		10
1668141	1751253	882265		11
1751253	882265	942580		12
1418500	942580	924400		13
882265	1295297	942580		14
1170029	942580	1418500		15
764710	1668141	1295297		16
882265	924400	1353690		17
1418500	882265	1295297		18
1295297	882265	764710		19
1353690	1353690	882265		20
942580	942580	1353690		21
1418500	1418500	1418500		22
1295297	1295297	1295297		23
1353690	1353690	1668141		24
942580	942580	1668141		25
1418500	1418500	1170029		26
1170029	1295297	764710		27
1418500	1418500	882265		28
1295297	882265	1418500		29
1353690	1295297	1295297		30
1751253	1353690	1353690		31
38516903	36507619	37700391		32
1353690	882265	1418500		sum
1353690	882265	1418500		Sealer per year
16244280	10587180	17022000		





## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

تم توزيع الرواتب على مراكز المسؤولية المحددة وفق فرضية البحث ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وتوزيع المهام فيها .  
وبنفس الطريقة يتم توزيع الرواتب على بقية المراكز الانتاجية الاخرى (الثالث، الرابع، الخامس، والسادس) على فرض عدم حصول تغيرات في الرواتب الشهرية والرواتب السنوية = الرواتب الشهرية  $\times 12$  شهراً

**الخطوة الرابعة توزيع د/ 32 (المستلزمات السلعية ) على مراكز المسؤولية**  
مصروف القرطاسية وكما سيتوضح بالتفاصيل الآتية (مع ملاحظة توزيعها على المراكز الرئيسية لتمرکزها فيها  
جدول ( 4 ) توزيع المستلزمات السلعية د/ 32 على مراكز المسؤولية الرئيسية

ت	50201	50202	50203	50204	60201	60202	60203	70201	70202	70203	80201	80202	80203	80204
1	10000	3000	2500	3000	3000	3000	3000	7500	3000	10000	10000	3000	10000	10000
2	7500	2500	3000	2500	10000	3000	10000	3000	3000	20000	20000	10000	4500	4500
3	3000	3000	3000	3000	4500	10000	4500	2500	10000	3000	10000	4500	7500	7500
4	2500	3000	10000	7500	20000	7500	4500	20000	4500	3000	4500	7500	3000	3000
5	4500	10000	4500	24000	3000	3000	3000	4500	10000	3000	7500	3000	3000	3000
6	24000	20000	7500	8000	7500	6000	2500	4500	10000	10000	3000	10000	10000	10000
7	8000	5000	24000	10000	24000	4500	5500	7500	7500	7500	10000	4500	4500	4500
sum	49500	43500	52000	55000	14500	67500	32000	26000	55000	46500	42000	38000	32500	32500

وهكذا لبقية المصروفات من د/ 33 و د/ 34 و د/ 35 و د/ 36 و د/ 37 وقد تم التركيز من قبل الباحثة على الحسابات 31، 32 لاهميتها النسبية وتكرار الانفاق عليها في عينة البحث، على فرض التوزيع المتساوي للموجودات الثابتة لكل الشعب ضمن المراحل الدراسية التابعة للمراكز الانتاجية المتبقية  
جدول ( 5 ) توزيع الموجودات ومصروف الاندثار د/ 37 على مراكز المسؤولية الرئيسية المركز الانتاجية الرئيسية ونفقاتها (50201، 50202)

ت	اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الاندثار	القسط السنوي
1	مروحة سقفية	5	35000	175000	20%	35000
2	مروحة عمودية	5	55000	275000	20%	55000
3	مروحة جدارية	5	45000	225000	20%	45000
4	سييت مكتب كامل	2	720000	1440000	20%	288000
5	ثلاجة	5	340000	1700000	20%	340000
6	سبليت	5	2090000	10450000	10%	1045000
7	مدفأة كهربائية	5	6000	30000	25%	7500
8	منضدة ادارة	5	320000	1600000	25%	400000
9	ميز حاسوب	5	265000	1325000	25%	331250
10	ميز مطالعة	1	350000	350000	25%	87500
11	منضدة استئنساخ	3	30000	90000	25%	22500
12	كرسي دراسي	80	35000	2800000	25%	700000
13	كرسي ثابت	7	20000	140000	25%	35000
14	شماعة ملابس	1	25000	25000	25%	6250
15	دولاب حديدي / رفوف	3	20000	60000	25%	15000
16	دولاب حديدي / بابين	2	40000	80000	25%	20000
17	فايل كابينيت	2	70000	140000	25%	35000
18	طقم قنقات	3	150000	450000	25%	112500
19	سييت طبلاط	1	420000	420000	25%	105000
20	مكتبة خشب	5	300000	1500000	25%	375000
	المجموع بالدينار		5336000	23275000		4060500



دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي  
بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

جدول (6) توزيع الموجودات ومصروف الاندثار على المركز الخدمي 60201

القسط السنوي	نسبة الاندثار	الكلفة	المبلغ	عدد	اسم الموجود
108000	15%	720000	720000	1	حاسبة دسك توب
50000	20%	250000	250000	1	طابعة
570000	20%	2850000	950000	3	جهاز استنساخ
50000	20%	250000	250000	1	سكنر
14000	20%	70000	35000	2	مروحة سقفية
11000	20%	55000	55000	1	مروحة عمودية
9000	20%	45000	45000	1	مروحة جدارية
68000	20%	340000	340000	1	ثلاجة
209000	10%	2090000	2090000	1	سبيلت
1500	25%	6000	6000	1	مدفأة كهربائية
400000	25%	1600000	320000	5	منضدة ادارة
66250	25%	265000	265000	1	ميز حاسوب
22500	25%	90000	30000	3	منضدة استنساخ
35000	25%	140000	35000	4	كرسي دوار
15000	25%	60000	20000	3	كرسي ثابت
5000	25%	20000	20000	1	دولاب حديدي / رفوف
10000	25%	40000	40000	1	دولاب حديدي / بابين
75000	25%	300000	300000	1	مكتبة خشب
1719250		9191000	5771000		المجموع

جدول (7) توزيع الموجودات ومصروف الاندثار على المركز الخدمي 60202

القسط السنوي	نسبة الاندثار	الكلفة	المبلغ	عدد	اسم الموجود
108000	15%	720000	720000	1	حاسبة دسك توب
50000	20%	250000	250000	1	طابعة
190000	20%	950000	950000	1	جهاز استنساخ
50000	20%	250000	250000	1	سكنر
28000	20%	140000	35000	4	مروحة سقفية
11000	20%	55000	55000	1	مروحة عمودية
9000	20%	45000	45000	1	مروحة جدارية
68000	20%	340000	340000	1	ثلاجة
209000	10%	2090000	2090000	1	سبيلت



دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي  
بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

1500	25%	6000	6000	1	مدفأة كهربائية
400000	25%	1600000	320000	5	منضدة ادارة
66250	25%	265000	265000	1	ميز حاسوب
7500	25%	30000	30000	1	منضدة استنساخ
35000	25%	140000	35000	4	كرسي دوار
60000	25%	240000	20000	12	كرسي ثابت
50000	25%	200000	20000	10	دولاب حديدي / رفوف
75000	25%	3600000	300000	12	مكتبة خشب
1418250		10921000	5771000		المجموع

جدول ( 8 ) توزيع الموجودات ومصرف الاندثار على المركز الخدمي 60203

اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الاندثار	القسط السنوي
مروحة سقفية	2	35000	70000	20%	14000
مروحة عمودية	1	55000	55000	20%	11000
مروحة جدارية	1	45000	45000	20%	9000
ثلاجة	2	340000	680000	20%	136000
سبيلت	1	2090000	2090000	10%	209000
مدفأة كهربائية	2	6000	12000	25%	3000
طباخ غاز	1	250000	250000	10%	25000
قنينة غاز	3	50000	150000	5%	7500
كرسي ثابت	4	20000	80000	25%	20000
المجموع		5771000	3432000		434500

جدول ( 9 ) توزيع الموجودات ومصرف الاندثار على المركز الخدمي 60204

اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الاندثار	القسط السنوي
مروحة سقفية	2	35000	70000	20%	14000
مروحة عمودية	1	55000	55000	20%	11000
مروحة جدارية	1	45000	45000	20%	9000
ثلاجة	1	340000	680000	20%	68000
سبيلت	1	2090000	2090000	10%	209000
مدفأة كهربائية	2	6000	12000	25%	3000
سلاح	2	175000	350000	2%	7000
كرسي ثابت	2	20000	40000	25%	10000
المجموع		5771000	3002000		331000



دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي  
بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

جدول ( 10 ) توزيع الموجودات ومصروف الاندثار على المركز التسويقي 70201

اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الاندثار	القسط السنوي
مروحة سقفية	1	35000	35000	20%	7000
مروحة عمودية	1	55000	55000	20%	11000
مروحة جدارية	1	45000	45000	20%	9000
ثلاجة	3	340000	1020000	20%	204000
سبيلت	1	2090000	2090000	10%	209000
مدفأة كهربائية	2	6000	12000	25%	3000
طباخ غاز	1	250000	250000	10%	25000
قنينة غاز	2	50000	100000	5%	5000
كرسي ثابت	2	20000	40000	25%	10000
المجموع		5771000	3647000		483000

جدول ( 11 ) توزيع الموجودات ومصروف الاندثار على المركز التسويقي 70202

اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الاندثار	القسط السنوي
حاسبة دسك توب	2	720000	1440000	15%	216000
طابعة	2	250000	500000	20%	100000
جهاز استنساخ	2	950000	1900000	20%	380000
سكنر	1	250000	250000	20%	50000
مروحة سقفية	3	35000	105000	20%	21000
مروحة عمودية	1	55000	55000	20%	11000
مروحة جدارية	1	45000	45000	20%	9000
سبيلت	1	2090000	2090000	10%	209000
مدفأة كهربائية	1	6000	6000	25%	1500
منضدة ادارة	2	320000	640000	25%	160000
ميز حاسوب	2	265000	530000	25%	132500
منضدة استنساخ	2	30000	60000	25%	15000
كرسي دوار	4	35000	140000	25%	35000
كرسي ثابت	8	20000	160000	25%	40000
دولاب حديدي / رفوف	10	20000	200000	25%	50000
مكتبة خشب	12	300000	3600000	25%	900000
المجموع		5771000	11721000		2330000



## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

جدول ( 12 ) توزيع الموجودات ومصروف الائتثار على المركز الاداري 80201 ويتمثل بالمركز الاستثماري 90201

اسم الموجود	عدد	المبلغ	الكلفة	نسبة الائتثار	القسط السنوي
حاسبة دسك توب	1	720000	720000	15%	108000
طابعة	1	250000	250000	20%	50000
جهاز استنساخ	1	950000	950000	20%	190000
سكنر	1	250000	250000	20%	50000
مروحة سقفية	3	35000	105000	20%	21000
مروحة عمودية	1	55000	55000	20%	11000
مروحة جدارية	1	45000	45000	20%	9000
سبلت	2	2090000	4180000	10%	418000
مدفأة كهربائية	2	6000	12000	25%	3000
منضدة ادارة	2	320000	640000	25%	160000
ميز حاسوب	1	265000	265000	25%	66250
منضدة استنساخ	1	30000	30000	25%	7500
كرسي دوار	2	35000	70000	25%	17500
كرسي ثابت	6	20000	120000	25%	30000
دولاب حديدي / رفوف	4	20000	80000	25%	20000
مكتبة خشب	4	300000	1200000	25%	300000
تقم اثاث	1	750000	750000	25%	187500
المجموع			9722000		1648750

ومن النتائج المستخرجة اعلاه اتضح ان هناك امكانية تشخيص اية نقاط ضعف المتمثلة بعدم استعمال الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة باستغلال الموارد المتاحة وافتقار الاهلية العلمية والعملية العلمية والمهنية للراعي المسؤول عن مركز المسؤولية او حالات فساد اداري او مالي بالوقت المناسب ، وعليه افترضت الباحثة عند انجاز البحث فرضية : (ان لمحاسبة المسؤولية دور هام في انجاح الاصلاح الاداري والمالي) وتم تطبيق هذه الفرضية عن طريق ، العمل على تقسيم الهيكل التنظيمي للمدرسة الى مراكز مسؤولية مصنفة وفقاً للمهام بشكل مفصل ودقيق وكيفية السيطرة والرقابة للموارد المتاحة المادية والبشرية والمالية التي تحت رقابة وتصرف المسؤول عنها بالتحديد ومتابعة الاداء بسهولة ويسر وامكانية انجاح الاصلاح لنقاط الخلل والضعف وفق ذلك.

### الاستنتاجات

- 1/ لم يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية (المدرسة المختارة) الى مراكز مسؤولية محددة تتوزع فيها الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق.
- 2/ ان اتخاذ المدرسة حالة دراسية للبحث تؤكد مفاصل البحث كونها وحدة فرعية من ضمن تشكيلات مؤسسات وزارة التربية التي تعمل على تحقيق هدف اساس هو تنشئة واعداد مسؤولين اكفاء يتولون مسؤوليات هامة لخدمة المجتمع بعد تخصصهم في الدراسة الجامعية.
- 3/ لا يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للراعي المسؤول على مركز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وفق المؤهلات العلمية والعملية والمهنية الاخلاقية.
- 4/ دفع اجور على الدروس الخصوصية التي يمكن ان تنتفي الحاجة لها فيما لو تم الشعور بمسؤولية اداء المحاضرة عند ادائها في المدرسة والتي خصص لها مسبقا اجور تدريس ضمن تخصيصات الموازنة العامة للدولة فضلاً عن عدم تركيز ومتابعة مدير المدرسة (الذي يمتلك اكبر صلاحية ادارية ومالية في المدرسة) يتمثل بالراعي المسؤول عن مركز مسؤولية الاستثمار والربحية والايراد ومحاولة الحد من ذلك.



## دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الاداري والمالي بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية

### التوصيات

- 1/ لابد من تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية (المدرسة المختارة) الى مراكز مسؤولية محددة تتوزع فيها الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق.
- 2/ اتخاذ مؤسسة تتوافق مع مضامين الحالة الدراسية للبحث لتؤكد مفاصل البحث ومنها المدرسة الثانوية كونها وحدة فرعية من ضمن تشكيلات مؤسسات وزارة التربية التي تعمل على تحقيق هدف اساس هو تنشئة واعداد مسؤولين اكفاء يتولون مسؤوليات هامة لخدمة المجتمع بعد تخصصهم في الدراسة الجامعية.
- 3/لابد ان يمتلك الراعي المسؤول على مركز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة المؤهلات العلمية والعملية والمهنية الاخلاقية عند توزيع الصلاحيات والمسؤوليات المحددة.
- 4/ امكانية المفاضلة بين بديل توزيع الدخل عند دفع اجور على الدروس الخصوصية التي يمكن ان تنتفي الحاجة لها فيما لو تم الشعور بمسؤولية اداء المحاضرة عند ادائها في المدرسة والتي خصص لها اعتماد مالي ضمن تخصيصات الموازنة العامة للدولة، وبديل توزيع الدخل على الادخار والاستثمار او لتأمين حياة افضل. فضلاً عن متابعة مدير المدرسة(الذي يمتلك اكبر صلاحية ادارية ومالية في المدرسة) يتمثل بالراعي المسؤول عن مركز مسؤولية الاستثمار والربحية والايراد ومحاولة الحد من ذلك.

### المصادر

#### المصادر العربية:

- 1- احمد حلمي جمعة، "محاسبة التكاليف المعيارية"، ط1، 2011 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- اسماعيل يحيى التكريتي، عبد الوهاب حبش طعمنة، وليد عبد القادر، المحاسبة الادارية قضايا معاصرة، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، الطبعة الاولى.
- 3- الشيخ، البدوي (تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة الباحث، الجزائر، ط1، 2010)
- 4- العمّار، حنان عبد الله حسن ( تفعيل نظام محاسبة المسؤولية وتقويم الاداء باستخدام الموازنات التخطيطية ، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد، لنيل اعلى شهادة مهنية في محاسبة الكلف والادارية، شهادة دكتوراه، بغداد، 2011).
- 5- عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومدخل للتطوير( القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2007).
- 6-عبد الغني المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، 2006).
- 7-معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزاهة، مجلس مكافحة الفساد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء .

#### المصادر الاجنبية

- 1- Palanivelu ,Accounting for management, India at O pack ,Delhi, second edition , 2009
- 2- Eric W. Noreen, peter C. Brewer& Ray H.Garrison2ed ed (Management Accounting for manager ) Mc Grow- Hill co , Inc , 2011.
- 3- Jreisat jamil, administrative in developing countries: a comparative perspective public administration and development, 2009, ( vol 8).



## **The role of accounting responsibility in the success of the reform of financial and administrative / applied research in high School**

### **Abstract**

The reform process is a dynamic process going on, especially the administrative and financial reform, which contributes to the work and directing operations towards success and continuous development, which requires determining the validity and the responsibility and the rights and duties of all officials in the school settings (within the formations educational institutions) for the purpose of reducing the administrative and financial corruption, and then ensure management efficient and effective way by taking advantage of the physical, financial and human resources available to achieve the greatest benefit at the lowest cost to the fact that the follow-up performance on an ongoing basis in accordance with the specific of powers and responsibilities to help in the success of the administrative reform of the financial, including guarantee better performance and raising its efficiency levels, by specifying the duties and powers according to the administrative legal formula and according to scientific qualifications process promotes a sense of responsibility when tasks, especially, commitment to the principle of completion (the administrative and financial reform is everyone's responsibility and goal for all), and accordingly have been identified problem of the research included the lack of educational foundation them (schools) to a regular mechanism for the distribution of authorities and responsibilities clear who is welcome her on positions of responsibility within the organizational structure to it, which negatively affects the reduction of administrative and financial corruption and the difficulty repaired later. And research aims to adopt the approach just for the distribution of powers and responsibilities for anyone who is worthy her clearly on the responsibility centers to reduce corruption and facilitate the task of reform later .so that conclusion that the success of the reform of administrative and financial Transaction affected by choosing the right person to manage the responsibility which is determined by the authorities and responsibilities centers. Accordingly, the researcher recommended following the approach properly represented accounting responsibility (when the distribution of powers and responsibilities of who is welcome her at the division of the organizational structure to the responsibility centers) to ensure the success of the reform process for the application of hypothesis that the success of the reform of administrative and financial is when the division's organizational structure clearly and precisely to the responsibility centers are distributed in responsibilities and powers of their qualified using financial, material and human resources available makes it easy to keep track of the completion of tasks (to perform), to identify the weaknesses (corruption) and fix& reform it the right time and to avoid the occurrence later.

**key words/** Responsibility Accounting, the reform.