

## بحث بعنوان

مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات وأثره في تقييم الأداء

اعداد

جماليات لطفي خليل

محاسبة - الدائرة المالية

بلدية الزرقاء

## الملخص بالعربية:

يستعرض هذا البحث دور محاسبة المسؤولية في تعزيز الشفافية والرقابة داخل البلديات، من خلال تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مراكز مسؤولية يتولى كل منها مدير أو مشرف مهامًا واضحة وقابلة للقياس. ويساعد هذا الأسلوب في رصد الانحرافات المالية والإدارية فور ظهورها، وتحميل الجهة المعنية مسؤولية تصحيحها. ويُعدُّ تفعيل محاسبة المسؤولية عاملاً مهمًا في تحسين اتخاذ القرارات وترشيد الإنفاق وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير الأداء الشامل للبلدية.

### **Abstract in English:**

This research explores the role of responsibility accounting in enhancing transparency and oversight within municipalities by dividing the organizational structure into responsibility centers, each led by a manager with clear, measurable tasks. This approach facilitates the prompt detection of financial and administrative deviations, holding the relevant party accountable for necessary corrections. Implementing responsibility accounting is a key factor in improving decision-making, rationalizing expenses, and refining services offered to citizens, ultimately leading to overall performance improvement in municipal operations.

## المقدمة

تعدّ محاسبة المسؤولية أو ما يعرف بمحاسبة الأنشطة (Responsibility Accounting) أحد أهم الأنظمة الإدارية والمحاسبية الحديثة التي تمّ تطويرها بهدف تسهيل عملية الرقابة وتقييم الأداء في المنشآت والإدارات المختلفة، سواء أكانت صناعية أم خدمية أو حتى بلديات ومؤسسات حكومية. (Polimeni et al., 1991) وتقوم فكرة هذا النظام على تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أصغر يُطلق عليها "مراكز مسؤولية"، بحيث يصبح كل مدير أو مشرف على إحدى هذه الوحدات مسؤولاً عن إنجاز الأهداف المحددة، سواء كانت مرتبطة بالتكاليف أو الإيرادات أو الاستثمار، ويتم مساءلته عن أي انحراف في الأداء عبر تقارير دورية أو مرحلية يتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض. (Cox et al., 1989)

وفي ظل التوجه المعاصر نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، برزت أهمية محاسبة المسؤولية خصوصاً في قطاع البلديات، كون البلديات تتسم بتقديمها مجموعة واسعة من الخدمات الأساسية لسكان المناطق المحلية، مثل صيانة الطرق، والنظافة، وتنظيم الأسواق العامة، وإصدار التراخيص، وغير ذلك من الأنشطة الحيوية (جاسم محمد الجنابي والجبوري، 2014). وكلما اتسعت خدمات البلدية وتعددت دوائرها الإدارية، ازدادت الحاجة لتبني نظام فاعل للرقابة والمساءلة؛ وهنا يبرز دور محاسبة المسؤولية في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات ورصد الانحرافات وتحديد المسؤوليات. (Jalvie, 2002)

وفي هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات وتأثير ذلك في تقييم أدائها على المستويات الإدارية والمالية والخدمية. ويشمل ذلك توضيح مفهوم محاسبة المسؤولية، ومراكز المسؤولية الرئيسية التي يمكن اعتمادها في البلديات، إضافة إلى بيان أهمية هذا النظام في كشف الانحرافات

مبكرًا، سواء كانت انحرافات إيجابية (تحقق وفرًا) أو سلبية (زيادة في التكاليف ونقص في كفاءة الأداء) (Debashis & Bruce, 2010).

إن التوجّه الحديث نحو اللامركزية، الذي ازداد استخدامه بفعل تعقّد وتنوّع الخدمات البلدية، يجعل من الضروري توفر معايير وضوابط رقابية تضمن سلامة الأداء والتوجيه الصحيح للموارد المتاحة، سواء المادية أو البشرية (نيلهان وليد وأحمد صيام، 2004). وتساعد محاسبة المسؤولية في إرساء هذه المعايير وإحكام الرقابة بصورة مرنة، بما لا يعيق سير العمل اليومي للبلدية (الحارس، 2004).

### أهمية الدراسة

تتطلب أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لضمان المساءلة والشفافية في الهيئات المحلية مثل البلديات؛ إذ أن توسع مهام البلديات وتنوع خدماتها يجعل من الصعوبة بمكان أن تقوم الإدارة العليا أو رئيس البلدية بمراقبة كل نشاط إداري أو مالي أو ميداني بشكل مباشر (كنزة باعلي، 2015). وهنا تكمن قيمة محاسبة المسؤولية في أنها توفر آلية فعّالة للرقابة والتقييم عبر مجموعة من المؤشرات الكمية أو العينية التي تتيح للإدارة متابعة ما تمّ تنفيذه من خطط وتحديد جوانب القصور والانحرافات. (Jalvie, 2002)

### وتبرز الأهمية بشكل خاص في النقاط الآتية:

تحسين الرقابة على مستويات متعددة: من خلال تقسيم البلدية إلى مراكز مسؤولية، يمكن تتبع الأداء المالي والخدمي لكل إدارة أو قسم، وتحديد سبب الانحرافات حال ظهورها. (Cox et al., 1989)

توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات: تُسهم تقارير محاسبة المسؤولية في تزويد الإدارة العليا بالبيانات اللازمة للقرارات الإستراتيجية، مثل اعتماد موازنة مشروع جديد، أو تقييم جدوى إنشاء قسم متخصص في خدمة معيّنة (المطوع، 2008).

تعزيز الشفافية أمام المواطنين: تضمن محاسبة المسؤولية وضوحًا أكبر في كيفية توزيع الموارد البلدية واستخدامها، مما يُساعد في زيادة الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي (كنزة باعلي، 2015).

رفع كفاءة العاملين: عندما يكون كل مركز مسؤولية مطالبًا بتقديم تقارير دورية، يشعر العاملون بالمراكز المختلفة بأنهم تحت مسؤولية محددة، ما يحفّز الأداء ويحسن عملية المتابعة الذاتية من قبل الموظفين (ميده، 2003).

#### أهداف الدراسة

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

التعرّف إلى مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات: أي التحقق من مدى اعتماد البلديات على مراكز المسؤولية وتوزيع الصلاحيات، ومدى استخدام التقارير المحاسبية والإدارية الخاصة بكل مركز (جاسم محمد الجنابي والجبوري، 2014).

استقصاء أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على تقييم الأداء: سواء من حيث تسهيل كشف الانحرافات المالية أو الإدارية، أو على صعيد تحسين فاعلية التخطيط وتوجيه الموارد (الحارس، 2004).

توضيح دور الأنظمة التقنية الحديثة في تعزيز فاعلية محاسبة المسؤولية في البلديات، عبر تطوير برامج رقابية ذكية وإدارة البيانات المالية والإدارية بالاعتماد على النظم المحوسبة. (Jalvie, 2002)

اقتراح آليات لتفعيل نظام الحوافز والعقوبات بالاستناد إلى تقارير محاسبة المسؤولية، بما يضمن تحفيز

الأداء الجيد وتصويب الأخطاء أو القصور الوظيفي (كنزة باعلي، 2015).

(جاسم محمد الجنابي والجبوري، 2014; الحارس، 2004; Jalvie, 2002; 2004; كنزة باعلي، 2015)

### مشكلة الدراسة

مع تزايد متطلبات المواطنين في المجتمعات المحلية وتوسع الأنشطة التي تقدمها البلديات، بات من الضروري للبلديات أن تعتمد على هياكل تنظيمية حديثة وأنظمة محاسبية ورقابية دقيقة تساعدها في إدارة المهام بشكل أكثر فعالية. (Debashis & Bruce, 2010) ويؤدي عدم وجود إطار منضبط للرقابة والمساءلة إلى نشوء انحرافات مالية وإدارية قد يصعب اكتشافها قبل تفاقمها، خاصةً إذا كان الاعتماد على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ورقابة الأداء (المطوع، 2008).

من هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:

- ما مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات؟
- وما أثر هذا التطبيق في تقييم الأداء المالي والإداري والخدمي؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، منها:
- ما المقصود بمحاسبة المسؤولية من منظور البلديات؟
- كيف يمكن تحديد مراكز المسؤولية داخل الهيكل التنظيمي البلدي؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف بين المحاسبة التقليدية والمحاسبة القائمة على مفهوم المسؤولية؟
- ما مدى مساهمة محاسبة المسؤولية في الكشف عن الانحرافات وتقويم الأداء؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0)

لا يوجد اثر لتطبيق لنظام محاسبة المسؤولية في البلديات ولا يترتب عليه أثر إحصائي معنوي (عند مستوى دلالة 0.05) في تقييم الأداء، أي أنّ محاسبة المسؤولية لا تحسن من كفاءة وفاعلية الأداء المالي والإداري في البلديات .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية:

H0.1: لا يوجد اثر لتطبيق نظام محاسبي وإداري فعّال في البلديات يؤثر على تقييم الأداء بشكل معنوي.

H0.2: لا توجد اثر لتطبيق عملية تقسيم واضحة للبلدية إلى مراكز مسؤولية، و يسهم ذلك في تحسين عمليات الرقابة وتقييم الأداء .

H0.3: لا يوجد اثر لتطبيق فعّال لنظام الحوافز في البلديات، وله أثر معنوي على أداء العاملين.

## نموذج الدراسة

يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل: النظام المحاسبي، عملية تقسيم مراكز المسؤولية، ونظام الحوافز) والمتغير التابع (تقييم الأداء في البلدية).

ويشير هذا النموذج إلى أنّ جودة وأسلوب تصميم النظام المحاسبي وتطبيق محاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها اعتماد نظام الحوافز والعقوبات، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى

الأداء العام للبلدية. (Cox et al., 1989)

## التعريفات الإجرائية

### محاسبة المسؤولية:

هي نظام محاسبي إداري يهدف إلى ربط النتائج المالية والإدارية بمسؤولين محددين، عبر تحديد مراكز مسؤولية في مختلف المستويات الإدارية، ثم مقارنة الأداء الفعلي للمركز بالمعايير أو الموازنات التقديرية، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إجراءات مكافأة اعتمادًا على نتائج تلك المقارنة (Ross in Polimeni et al., 1991).

### مراكز المسؤولية:

تشير إلى الوحدات التنظيمية داخل البلدية (مثل: إدارة المالية، إدارة المشاريع، إدارة الخدمات، إدارة الترخيص، إلخ) التي يرأسها شخص مسؤول عن أداؤها. ويتم تحديد مسؤوليته وفق معايير مالية أو تشغيلية قابلة للقياس، بحيث يسهل تحميله مسؤولية أي انحراف قد يحدث (هيتجر وماتولتس، 2007).

### تقييم الأداء:

يتمثل في عملية قياس مدى تحقيق أهداف البلدية على الصعيدين المالي والإداري، بما يشمل مقارنة النتائج المتحققة مع الموازنات والخطط المعتمدة، وتحديد الانحرافات والتحقق من أسبابها بهدف تحسين وتطوير الأداء في المستقبل (كنزة باعلي، 2015).

## حدود الدراسة

### الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على التعرف إلى أثر تطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات، مع التركيز على جوانب

تقييم الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والإدارية والخدمية

### الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؛ ولكن النتائج قد تكون لها

دلالة أوسع ويمكن الاستفادة منها في بلديات دول أخرى.

## الدراسات السابقة

في سياق استعراض الدراسات السابقة التي تناولت محاسبة المسؤولية وأثرها في تقييم الأداء، يمكن البدء ببحث

الجنابي، جاسم محمد، والجبوري، مهدي عطية (2014) الذي حمل عنوان "مدى تطبيق نظام محاسبة

المسؤولية ودوره في تقييم الأداء"، حيث ركّز هذان الباحثان على أهمية محاسبة المسؤولية في منظمات

الخدمات الصحية، وسعياً من خلال منهج تحليلي إلى إظهار الأثر الملموس لتقسيم المؤسسة إلى مراكز

مسؤولية في تسهيل عملية رقابة التكاليف والإيرادات، بالإضافة إلى تبيان دور الموازنات التقديرية في اكتشاف

الانحرافات مبكراً ومعالجتها، وقد خلصا إلى ضرورة تبني أسس علمية ومدروسة في تصميم نظام محاسبة

المسؤولية وتعزيز عمليات التخطيط والرقابة بشكل مستمر. وفي الإطار نفسه، جاءت دراسة كنزة باعلي

(2015) بعنوان "محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير" لتؤكد على أهمية تفعيل محاسبة المسؤولية في

إحدى مؤسسات تعاونية الحبوب والخضر الجافة، حيث كشفت الدراسة عن الدور المحوري الذي يمثله الهيكل

التنظيمي الواضح في تحديد مراكز المسؤولية، وما يترتب على ذلك من مساءلة مباشرة للمسؤولين عن أي انحرافات تظهر عند مقارنة التكاليف الفعلية بالمستهدفة، كما أبرزت الدراسة أن المشاركة الفاعلة للعاملين في وضع الموازنات تُعزز الشفافية وتدفع نحو أداء أفضل. أما دراسة نيلهان وليد وأحمد صيام (2004) تحت عنوان “تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الأردنية”، فقد قامت بالتركيز على القطاع الصحي في الأردن، حيث تبين أن نسبة كبيرة من المستشفيات (بلغت نحو 69%) تطبق بالفعل محاسبة المسؤولية اعتماداً على موازنات مرنة وهيكل تنظيمي واضح، مع تأكيد الدراسة على أهمية توفير التنسيق اللازم بين الأقسام الإدارية والمحاسبية من أجل الاستفادة المثلى من المعلومات المتاحة وتحسين جودة الخدمات الصحية. وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، تأتي دراسة Cox and others (1989) التي حملت عنوان “Responsibility Accounting and Operational Control for Governmental Units”؛ إذ قدمت رؤية معمّقة حول كيفية استفادة الوحدات الحكومية من تقنيات المحاسبة الإدارية لتدعيم أنظمة الرقابة التشغيلية، مؤكدةً ضرورة وعي الإدارات العليا بأهمية تطبيق محاسبة المسؤولية ووضع معايير موازنة حكومية تتناسب مع طبيعة القطاع العام. ثم تلتها دراسة Jalvie, Deborah (2002) التي تناولت “أثر مراكز المسؤولية على دور عمداء الكليات في الجامعات الحكومية”، مبررة أن اعتماد مراكز المسؤولية والموازنات التقديرية في كليات الجامعات ساهم في تعزيز استقلالية القرارات لدى العمداء، وجعلهم أشبه بمديرين تنفيذيين مسؤولين عن نتائج محددة سلفاً، ما يوجب توفير التدريب المناسب لهم على إعداد الموازنات واستخدام مؤشرات الأداء. وأخيراً، جاءت دراسة Debashis & Bruce (2010) بعنوان “Introduction of the Concept of Cost Centre in Public Hospital in South Africa” لتختتم هذه السلسلة من الأبحاث، حيث ركزت على واقع المستشفيات الحكومية في جنوب إفريقيا، مشيرةً إلى وجود تحديات متعددة في تطبيق إدارة مراكز

التكلفة في القطاع الصحي، مثل الحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة ودعم تقني فعّال، وأوصت الدراسة بضرورة تبني خطط بعيدة المدى لنقل المهارات وتطوير نظم المعلومات الكفيلة بالحد من التكاليف التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدّمة.

### تميّز الدراسة الحالية

إنّ ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها على الجانب البلدي بشكل واضح، مع محاولة استلهام الدروس المستفادة من القطاعات الصناعية والخدمية والحكومية الأخرى، وتكييفها لإيجاد أفضل السبل لتطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات (المطوع، 2008). كما تسعى الدراسة إلى الدمج بين أهمية الموازنات التخطيطية وتقنية المعلومات لتعزيز قدرة الإدارة على المراقبة الفورية والفعّالة (جاسم محمد الجنابي والجبوري، 2014).

### الإطار النظري

#### نشأة محاسبة المسؤولية

لقد أدى اتساع نطاق الشركات والمؤسسات وزيادة تعقيد أعمالها إلى عجز المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة عن اتخاذ جميع القرارات منفردًا، مما استدعى تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى (كنزة باعلي، 2015). ومع هذا التفويض، أصبح كل مدير مسؤولاً عن دائرة أو قسم يمثل "مركز مسؤولية" له أهداف محددة، مثل ضبط التكاليف أو زيادة الإيرادات أو تحقيق التوازن الاستثماري (هيتجر وماتولتش، 2007). وفي وقت لاحق، ظهرت الحاجة إلى نظام يستطيع توثيق وتقييم الأداء في كل مركز مسؤولية على حدة، ومن هنا نشأت محاسبة المسؤولية كمنهجية إدارية ومحاسبية حديثة لتوفير هذه الوظيفة. (Polimeni et al., 1991)

## ماذا تعني محاسبة المسؤولية؟

تعرف محاسبة المسؤولية بأنها نظام علمي شامل يربط بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي، عبر تقسيم المؤسسة إلى وحدات تسمى "مراكز مسؤولية"، ومحاسبة كل مسؤول عن النتائج التي يمكنه التأثير عليها مباشرة. (Cox et al., 1989) وعادة ما يرتبط هذا النظام بوضع موازنات تخطيطية تُحدد الأهداف المالية أو التشغيلية للمراكز المختلفة، ثم تُقارن النتائج الفعلية بالمخطط، مع تحليل الانحرافات واكتشاف مسبباتها وتحميلها للمسؤول المعني (الحارس، 2004).

### مراكز المسؤولية

تُعدّ مراكز المسؤولية عناصر أساسية في تطبيق محاسبة المسؤولية، حيث يمكن تعريفها بأنها وحدات تنظيمية ضمن الكيان الأكبر (الشركة، أو البلدية، أو المستشفى، إلخ) لها مدير مسؤول عن تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها (نيلهان وليد وأحمد صيام، 2004). وفي سياق البلديات، قد تكون المراكز كما يأتي:

مركز تكاليف: (Cost Center) مثل دائرة الصيانة أو النظافة، حيث تتمثل المسؤولية في ضبط النفقات ضمن حدود الموازنة المقررة.

مركز إيرادات: (Revenue Center) مثل الدائرة المسؤولة عن تحصيل الرسوم والضرائب المحلية.

مركز ربحية: (Profit Center) قد يُطبّق في البلديات عند تشغيلها لمشاريع اقتصادية أو استثمارية.

مركز استثمار: (Investment Center) مثل المشروعات الاستثمارية الكبرى التي تضطلع بها البلدية،

حيث يتحمل المركز مسؤولية تكاليف الاستثمار والعائد المتوقع.

## نظام محاسبة المسؤولية ومقوماته

يستند نظام محاسبة المسؤولية إلى مجموعة من المقومات التي تسهّل تطبيقه:

وجود هيكل تنظيمي واضح: يساعد في توزيع الصلاحيات وتحديد من هو المسؤول عن كل نشاط بدقة

(الحارس، 2004).

تحديد معايير الأداء والموازنات التخطيطية: لا يمكن تقييم الأداء من دون وجود أهداف ومعايير كمية أو

نوعية محددة سلفاً (صالح، 2000).

تصميم نظام للتقارير الدورية: حيث يتم إعداد تقارير تحليلية عن أداء كل مركز مسؤولية بالمقارنة مع

الموازنات الموضوعية (ميده، 2003).

التدريب الكافي للإداريين: ضمان إمام المديرين والمشرفين بأساليب محاسبة المسؤولية وأهميتها وأدواتها

(المطوع، 2008).

توفير الدعم التقني: فاعلية محاسبة المسؤولية في البيئات الحديثة تتطلب أنظمة معلوماتية متكاملة تتيح

معالجة البيانات في الوقت المناسب. (Jalvie, 2002)

## متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات

يوضّح هيتجر وماتولتس (2007) أنّ هناك عدة متطلبات لا بد من أخذها في الاعتبار عند تطبيق محاسبة

المسؤولية في أي مؤسسة، ويمكن تكييفها في سياق البلديات على النحو التالي:

تحديد البنود الأساسية للتكاليف والإيرادات: يجب تحديد كل العناصر ذات الصلة بخدمة ما أو نشاط ما في إطار ميزانية البلدية (هيتجر وماتولتس، 2007).

الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة: بحيث تتضح الحدود التي يمكن للمدير أو المشرف التحكم بها (Debashis & Bruce, 2010).

التركيز على البنود الخاضعة للرقابة: أي التي يمكن للمسؤول السيطرة عليها مباشرة، وفصلها عن البنود غير الخاضعة للرقابة. (Cox et al., 1989).

تقسيم البلدية إلى مراكز مسؤولية: بما يتوافق مع هيكلها التنظيمي، مع ربط كل مركز بشخص أو فريق مسؤول (كنزة باعلي، 2015).

تخصيص الموازنات: وضع موازنة لكل مركز مسؤولية، سواء كانت موازنة مالية أو كمية، ومن ثم توحيد هذه الموازنات في إطار موازنة البلدية العامة (الحارس، 2004).

قياس الأداء الفعلي دوريًا: إجراء مقارنة مستمرة بين الفعلي والتخطيط، وتحليل الانحرافات (جاسم محمد الجنابي والجبوري، 2014).

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تحميل المسؤولية للشخص أو الجهة صاحبة السلطة على الانحراف، والقيام بالتغييرات اللازمة (المطوع، 2008).

## الخاتمة والتوصيات

### الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن محاسبة المسؤولية تشكل إطاراً إدارياً ورقابياً متكاملًا يساعد البلديات في ضبط النفقات وتحسين تحصيل الإيرادات وزيادة الفاعلية في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي. وعبر تطبيق هذا النظام، يمكن تقسيم البلدية إلى مراكز مسؤولية تتيح للمديرين تحميلهم مهام واضحة وقابلة للقياس والمساءلة، فضلاً عن توفير معلومات آنية للإدارة العليا لاتخاذ قرارات مستنيرة (نيلهان وليد وأحمد صيام، 2004).

وتكمن أهمية التطبيق في القدرة على التعرف المبكر إلى الانحرافات سواء كانت سلبية أم إيجابية، مع تحديد الأطراف المسؤولة عن تلك الانحرافات، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء وإرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة. (Cox et al., 1989)

### التوصيات

- تطوير الهيكل التنظيمي للبلدية: بحيث يسمح بتقسيمها إلى مراكز مسؤولية محددة، وإسناد إدارة كل مركز إلى شخص لديه الخبرة والصلاحيات الكافية .
- تبني أنظمة محاسبية إلكترونية: تُسهم في إعداد تقارير دورية آلية تبيّن الانحرافات فور وقوعها، مما يسرّع من عملية اتخاذ القرارات التصحيحية .
- تدريب الكوادر الإدارية: تقديم دورات تخصصية في محاسبة المسؤولية، لتزويد المديرين ورؤساء الأقسام بالمهارات اللازمة لإعداد الموازنات وتحليل الانحرافات .

- إشراك العاملين في إعداد الموازنات: إشراك الموظفين في كل مركز مسؤولية في عملية إعداد الخطط والموازنات؛ مما يخلق إحساسًا أكبر بالمسؤولية ويعزز مستوى الالتزام .
- إيجاد حوافز مالية ومعنوية: ربط جزء من مكافآت العاملين بتحقيق أهداف مراكز المسؤولية المحددة لهم، الأمر الذي يحفز الإنجاز ويشجع على الإبداع .
- تقييم دوري للنظام: إجراء دراسات وتقييمات دورية لمعرفة مدى فعالية محاسبة المسؤولية في تحسين الأداء البلدي واقتراح التعديلات اللازمة .

### قائمة المراجع

- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1991). Cost Accounting: Concepts and Applications for Managerial Decision Making (4th ed.). McGraw Hill Companies, Inc.
- Cox, M., & Others. (1989). Responsibility Accounting and Operational Control for Governmental Units.
- Jalvie, D. (2002). The Effect of Responsibility Centre Management on the Role of Academic Deans in a Public University.
- Debashis, & Bruce. (2010). Introduction of the Concept of Cost Centre Management in Public Hospital in South Africa.

الجنابي، جاسم محمد، والجبوري، مهدي عطية. (2014). مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودوره في

تقويم الأداء.

باعلي، كنزة. (2015). محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير.

نيلهان وليد، وأحمد صيام. (2004). تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الأردنية.

المطوع. (2008). مفاهيم الإدارة والتكاليف.

صالح. (2000). محاسبة التكاليف المعيارية.

الحارس. (2004). الرقابة والتكاليف.

ميده. (2003). أساسيات نظم الرقابة المحاسبية.

هيتجر، وماتولتس. (2007). مبادئ المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها.