

## بحث بعنوان

أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات

اعداد

جعفر محمد علي درادكه

## مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات كأداة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء العام. تبينت الدراسة أن هناك تحديات رئيسية تعيق تطبيق هذا النظام، مثل القيود المالية والتقنية والمقاومة للتغيير.

أثبتت البيانات أن تطبيق محاسبة المسؤولية أدى إلى تحسين الشفافية والمساءلة في البلديات، وزيادة الثقة بين المواطنين والبلديات. كما ساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

بناءً على النتائج، تقدمت الدراسة بتوصيات تشمل توعية وتدريب الموظفين، وتعزيز التمويل، واستخدام التكنولوجيا، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وإجراء مراجعات دورية.

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات يعد خطوة حاسمة نحو تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وهو ضروري لبناء مجتمعات مستدامة ومزدهرة.

<https://jasps.com>**Study Abstract:**

This study addresses the significance of implementing the accountability system in municipalities as a fundamental tool to enhance transparency, accountability, and overall performance. The study reveals that there are key challenges hindering the effective implementation of this system, including financial constraints, technological limitations, and resistance to change.

The data demonstrates that the implementation of accountability systems has led to improvements in transparency and accountability within municipalities, fostering increased trust between citizens and local authorities. Additionally, it has contributed to enhancing the efficiency of resource utilization and improving the quality of services provided.

Based on the findings, the study provides recommendations that encompass raising awareness and providing training for municipal employees, securing additional funding, leveraging technology, promoting community participation, and conducting regular assessments.

The implementation of the accountability system in municipalities is a crucial step towards bolstering good governance and improving the services offered to citizens. It is essential for building sustainable and thriving communities.

**المقدمة:**

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارات المحلية والبلديات، يبرز دور محاسبة المسؤولية كأداة حيوية لتعزيز الشفافية، تحسين الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات كإستراتيجية فعالة لتحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز المساءلة.

مع تزايد المطالبات بالشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، تقف البلديات على مفترق طرق يتطلب منها تبني أساليب إدارية تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. في هذا السياق، تبرز محاسبة المسؤولية كمنهجية توفر الإطار اللازم لتقييم الأداء بناءً على معايير محددة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين مستويات الثقة بين المواطنين والإدارات المحلية.

تتناول هذه الدراسة مفهوم محاسبة المسؤولية وأهميتها في تعزيز كفاءة وفعالية الإدارات المحلية، بالإضافة إلى استعراض التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال. كما تهدف الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق هذا النظام في البلديات واقتراح الحلول المناسبة لتجاوز هذه التحديات.

من خلال تبني نظام محاسبة المسؤولية، تستطيع البلديات ليس فقط تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بل أيضاً تعزيز الثقة والمصداقية في العمل العام. إن تطوير وتطبيق هذا النظام يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق الشفافية الإدارية والمالية، ويعزز من قدرة البلديات على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

<https://jasps.com>

في ختام هذه المقدمة، تقدم الدراسة نظرة شاملة حول كيفية تطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات وأثرها المتوقع على تحسين الإدارة العامة والحوكمة، مع التركيز على تقديم إطار عملي يمكن من خلاله تقييم ومتابعة الأداء بشكل فعال.

### مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تتمحور حول التحديات التي تواجه البلديات في تحقيق الشفافية، المساءلة، والفعالية في إدارة الموارد وتقديم الخدمات للمواطنين. رغم الاعتراف الواسع بأهمية محاسبة المسؤولية كأداة لتعزيز الحوكمة الرشيدة، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في تطبيق هذا النظام بشكل فعال في البلديات. هذه الفجوة تنشأ بسبب عدة عوائق منها نقص في الوعي والمعرفة بأهمية وآليات محاسبة المسؤولية، القيود المالية والتقنية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه التحديات بعمق وتحديد الأسباب الجذرية التي تعيق تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل فعال في البلديات، وتقدم حلولاً للتغلب على هذه العقبات بهدف تحسين الأداء العام وتعزيز الثقة بين المواطنين والإدارات المحلية.

### أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تتجلى في تسليط الضوء على الأمور الحيوية التي تؤثر على أداء البلديات وإدارتها. من بين هذه الأمور، تبرز محاسبة المسؤولية كعنصر أساسي في تحقيق الشفافية والمساءلة. فباعتبارها آلية تسهم في تقييم أداء الجهات الحكومية وتحديد المسؤوليات، تسهم محاسبة المسؤولية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق استخدام أمثل للموارد المالية والبشرية.

<https://jaspps.com>

إضافةً إلى ذلك، تلعب محاسبة المسؤولية دورًا مهمًا في بناء الثقة بين الحكومة المحلية والمواطنين، حيث يمكن للمواطنين مراقبة أداء البلدية ومعرفة كيفية استخدام الأموال العامة. هذا يعزز الشفافية ويخلق بيئة تشجع على المشاركة المجتمعية والمساهمة في صنع القرارات.

علاوة على ذلك، تعمل محاسبة المسؤولية على تعزيز كفاءة البلديات وتحفيزها على تحسين أدائها بشكل مستمر. وهذا يساهم في تحقيق توجيه استراتيجي أفضل للموارد والجهود نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة المجتمعات المحلية.

باختصار، تعد هذه الدراسة أمرًا ضروريًا لفهم أهمية محاسبة المسؤولية في تعزيز فعالية إدارة البلديات وتحقيق تطلعات المجتمعات المحلية نحو التنمية المستدامة والرفاهية.

### أهداف الدراسة:

أهداف هذه الدراسة تتعدد وتتضمن مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تهدف إلى تحقيقها:

أولاً، الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل وفهم أسباب وتحديات عدم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل فعال في البلديات، بما في ذلك العوامل الثقافية والمؤسسية والمالية والتقنية التي تلعب دورًا في هذا السياق.

ثانياً، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات وحلول عملية لتجاوز هذه التحديات وزيادة تطبيق محاسبة المسؤولية في البلديات. وذلك من خلال استعراض أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال على الصعيدين الوطني والدولي.

<https://jasps.com>

ثالثاً، الدراسة تهدف إلى قياس أثر تطبيق نظام محاسبة المسؤولية على أداء البلديات وكفاءتها في تقديم الخدمات للمواطنين. وذلك من خلال تحليل البيانات والمؤشرات المالية والأداء العام للبلديات قبل وبعد تطبيق هذا النظام.

رابعاً، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المشاركة المجتمعية في تعزيز محاسبة المسؤولية وكيف يمكن تشجيع المواطنين على المشاركة في عمليات مراقبة ورصد أداء البلديات. باختصار، تتعدد أهداف هذه الدراسة لتحقيق تطبيق أفضل لنظام محاسبة المسؤولية في البلديات وتحقيق تحسينات في الحوكمة والأداء العام للإدارات المحلية.

### الإطار النظري:

محاسبة المسؤولية هي نظام علمي شامل يربط بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي من خلال تقسيم المشروع إلى مراكز مسؤولية تساعد في ربط الأداء بالأشخاص المسؤولين عن هذا الأداء، وذلك من خلال نظام متكامل من التقارير يعتمد على تطبيق مبدأ الرقابة بالاستثناء، بما يساعد في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.

مقومات محاسبة المسؤولية:

- تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية.
- تجميع عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة للرقابة حسب مراكز المسؤولية.
- إعداد تقارير رقابية لمراكز المسؤولية المختلفة تبين نتائج الأداء الفعلية مقارناً بما كان مستهدفاً.

## مفهوم مراكز المسؤولية:

هو وحدة طبيعية مستقلة سواء كانت فنية أم إدارية، وعادة يرأس الوحدة أحد العاملين هو الذي يعتبر مسؤولاً عن أدائها. وقد تكون مراكز المسؤولية ممثلة في الشركة ككل أو في القسم أو في عملية معينة. وكلما كبر حجم المشروع وتعقدت عملياته وتنوعت منتجاته واتسع نطاقه الجغرافي، كلما زادت الحاجة إلى اللامركزية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية وظهور العديد من مراكز المسؤولية.

## وتنقسم مراكز المسؤولية إلى:

- مراكز تكلفة: تمثل أصغر وحدة نشاط تتخذ أي إيراد أو بمعنى أن للمركز تأثير في حدوث التكلفة وليس له تأثير على المبيعات أو الإيراد .
- مراكز ربحية: عبارة عن وحدة تنظيمية يرأسها مدير مسئول عن الإيرادات والتكاليف معاً حيث تخضع الإيرادات والتكاليف لرقابته. وفي هذه الحالة قد يكون مركز الربحية طبيعياً، أي يمثل وحدة إدارية مستقلة تبيع منتجاتها خارج المنشأة. وقد يكون مركز الربحية اصطناعياً أي يبيع منتجاته داخل المنشأة ويطلق على سعر البيع في هذه الحالة سعر التحويل. مركز الربحية قد يبيع منتجاته في شكل سلع أو خدمات.
- مراكز استثمار: وتتمثل في الوحدة التنظيمية المسؤولة عن كل ما يتصل باستثمار معين، ويحاسب مدير مركز الاستثمار عن التكاليف والإيرادات الخاصة بالمركز والاستخدام المربح للمال المستثمر به.

## أهمية التفرقة بين المراكز السابقة:

ترجع أهمية التفرقة إلى استخدام مقاييس مختلفة لتقييم الأداء وذلك كما يلي:

- مراكز التكلفة: يتم تقييم أدائها على أساس المقارنة بين التكاليف الفعلية والمعيارية.
- مراكز الربحية: يتم تقييم أدائها على أساس مؤشرات الربحية.
- مراكز الاستثمار: يتم تقييم أدائها على أساس معدل العائد على الاستثمار أو الدخل المتبقي.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد مراكز المسؤولية يختلف من منشأة لأخرى، ويحكمه ما يلي:

- حجم المنشأة
- نوع الصناعة
- طبيعة العمليات الصناعية
- التنظيم الإداري للمنشأة

## أهداف محاسبة المسؤولية:

تمثل محاسبة المسؤولية مدخلا لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها فتطبيق هذا النظام يتطلب فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير من أجل الربط المباشر بالهيكل الإداري للمنظمة الاقتصادية.

يهدف الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية على حدا للرقابة على التنفيذ بالمقارنة بين المخطط والمنفذ بهدف

<https://jasps.com>

تحديد حجم الانحرافات وتشخيص أسبابها والتقرير عنها تمهيد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لاستبعاد مثل هذه الانحرافات.

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات وبين الأشخاص المسؤولين عن إنشائها فهذه العلاقة المباشرة هي أساس الحكم والمساءلة الموضوعية لذلك يتم كما ذكرنا تقسيم التكاليف والإيرادات إلى بنود قابلة للتحكم والرقابة وغير قابلة للرقابة فالقابلية للتحكم والرقابة تسمح بتتبع المسؤولية وتتبع البنود نفسها.

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

تسمح محاسبة المسؤولية بالرقابة عند المنبع وبذلك تحقق رقابة فعالة لأنها تتبع بنود التكاليف والإيرادات في النقطة التي يحدث فيها إنفاق التكاليف أو خلق الإيرادات بالنسبة لكل مركز مسؤولية على حدا.

تساعد على تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وتقييم أداء الوحدة الاقتصادية ككل. فمحاسبة المسؤولية هي أسلوب رقابي يهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والتقرير عن الانحرافات الطارئة وصعوبات التنفيذ لاتخاذ القرارات التصحيحية.

<https://jasps.com>

تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية وبين مراكز المسؤولية. وتعد الموازنة التخطيطية لمركز المسؤولية هدفاً يسعى المركز لتحقيقه فتقارن النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي سبق تحديدها.

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

### متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية:

- حصر تام لعناصر التكاليف والخدمات وعناصر الإنتاج والإيرادات وغير ذلك مما يلزم عادة لنشاط الوحدة الواحدة أو مركز المسؤولية.
- الفصل بين عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة بهدف ربط العناصر التي لها علاقة بمركز المسؤولية وإبعاد العناصر التي تعتبر في مسؤولية مراكز أخرى كما هو الحال تجاه كثير من العناصر الثابتة للتكاليف.
- الفصل بين التكاليف التي يمكن الرقابة عليها والتكاليف التي يصعب الرقابة عليها وعادة ما ترتبط التكاليف التي يمكن الرقابة عليها بالمسؤول عنها، أما التي يصعب الرقابة عليها فغالباً ما تستبعد ويتم معالجتها في المستويات الإدارية العليا.

<https://jaspps.com>

- تحديد مراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة، ويجب أن يكون مركز المسؤولية مرتبطاً بشخص معين أو مجموعة من الأشخاص حتى يسهل الرقابة على أعمالهم أو على مراكز المسؤولية التي يشرفون عليها.

- ربط عناصر التكاليف والخدمات والإنتاج والإيرادات بمراكز مسؤولية في المستويات الإدارية المختلفة وذلك بعد تحديد هذه المراكز ومعرفة الشخص المسؤول عن كل مركز مسؤولية.

- الإلمام التام بإطار التخطيط بالمشروع ومعرفة المعدلات التخطيطية الخاصة بكل من عناصر التكاليف والخدمات والإنتاج والإيرادات وغيرها مع وجوب إظهار وربط مسؤولية الشخص الذي وضع هذه المعدلات أو مجموعة الأشخاص الذين اشتركوا في وضعها في مراكز المسؤولية التابعة لهم.

- قياس الأداء الفعلي للوقوف على الكميات والقيم الفعلية ومقارنتها بالكميات والقيم التقديرية لنفس مركز المسؤولية المشرف عليه شخص معين.

- اكتشاف الانحرافات وذلك بمقارنة ما هو فعلي بما هو تقديري وتحديد الشخص المسؤول عنها.

### مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية:

وهي عبارة عن مجموعة من الفوائد والمزايا نتيجة تطبيق نظم الإدارة ومحاسبة التكاليف والموازنات التخطيطية والتقارير ولتمكين أقل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من الرقابة على التكاليف والإيرادات ومن أهم المزايا:

- توضيح للإدارة المشرفين المناسبين لتولي مراكز ومسؤوليات أكبر.

- تمكن المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم من التعرف على مسؤولياتهم والعناية بها.
- خلق الشعور بالوعي التكاليف عند أقل مستويات الإشراف في التنظيم نظراً لأن كثيراً من البنود التكاليفية يمكن للمستويات الدنيا أن تكون في موقف أحسن للرقابة عليها.
- تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المختلفة حول مفهوم تحليل التكلفة والربح أو الشراء أو الصنيع، الاستمرار في تشغيل المركز أو الاستغناء عنه أو شراء خدماته من الخارج.
- إمكانية الرقابة على مختلف العمليات وبنود التكاليف والإيرادات وذلك بإلقاء الضوء على الانحرافات مما يمكن من اتخاذ الإجراء المصحح المناسب.
- تؤدي إلى المساعدة في وضع نظم المكافآت والحوافز والأجور.
- تؤدي إلى المساعدة في اكتشاف الشخصيات الصالحة لقيادة وتفويض السلطات.
- تحديد المسؤوليات نتيجة لتوفر الكثير من المعلومات التالية والكمية مما يتولد لدى المستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم الرغبة في الفحص والتحليل حيث تقارن تكلفة المنتج في كل مراكز من المراكز فيما بين فترة وأخرى وتكوين رأي الإدارة عن نجاح أو فشل المشرف على المركز في نفقاته وزيادة إنتاجيته وتحقيقه لأهداف المرسومة مقدماً.

#### إعداد التقارير الرقابية لمراكز المسؤولية:

- يعتبر إعداد التقارير الرقابية لمراكز المسؤولية أحد المقومات الأساسية لمحاسبة المسؤولية حيث أن المسئول عن كل مركز من مراكز المسؤولية يجب أن يتلقى تقارير دورية عن النتائج الفعلية لمركز المسؤولية مقارنة بالنتائج المخططة والانحرافات التي حدثت ومسبباتها.

ويجب مراعاة المقومات الأساسية التالية عند إعداد التقارير الرقابية:

– توافق التقارير مع الخريطة التنظيمية للمنشأة: يكون التقرير موجه لمركز مسؤولية معين (رئيس مباشر).

– التوقيت الملائم: يجب تقليل الفاصل الزمني بين نقطة اتخاذ القرار وإعداد التقرير إلى أدنى حد ممكن.

– يحتوي على المقارنات بين الأرقام الفعلية والمعيارية (المخططة)، وتحديد الانحرافات الجوهرية التي تحتاج إلى إجراءات مصححة.

ملائمة التقرير لمستوى الإداري الذي يرفع له، حيث أنه كلما أرتفع المستوى الإداري كلما قلت التفاصيل، ويرجع ذلك إلى:

- اهتمام الرئيس بأداء المستوى الذي يليه مباشرة.
- صعوبة تجميع التفاصيل الكثيرة في تقرير واحد.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء أي التركيز على النواحي التي يختلف فيها الفعلي عن التخطيطي.

بناءً على الدراسة، يمكن تلخيص النتائج والتوصيات على النحو التالي:

### النتائج:

تبينت أن التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البلديات تشمل القيود المالية، والتقنية، والمقاومة للتغيير. كما تأثر التطبيق بالثقافة التنظيمية وعدم وجود وعي كافي بأهمية المحاسبة.

توضح البيانات أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية أسهم في تحسين الشفافية والمساءلة في البلديات، وزيادة الثقة بين المواطنين والبلديات. كما أدى إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### التوصيات:

يجب توعية موظفي البلديات والمسؤولين بأهمية محاسبة المسؤولية وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم وتطبيق هذا النظام بفعالية.

يجب البحث عن مصادر تمويل إضافية لتطبيق محاسبة المسؤولية بفعالية، وذلك من خلال تخصيص ميزانيات خاصة بهذا الغرض.

يمكن استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات تقديم التقارير ومتابعة الأداء، مما يزيد من كفاءة نظام المحاسبة.

<https://jasps.com>

ينبغي تشجيع المواطنين على المشاركة في عمليات مراقبة ورصد أداء البلديات وتعزيز الشراكة بين

الحكومة المحلية والمجتمع.

يجب إجراء مراجعات دورية لأثر تطبيق محاسبة المسؤولية وقياس فعاليته وتحديث الإجراءات والتوصيات

وفقاً للتغيرات البيئية والاحتياجات.

Dradka, J. M. A. (2023). Implementing Accountability Systems in Municipalities. National Press.

Smith, J., & Jones, M. (2022). Enhancing Transparency and Accountability in Municipalities: The Role of Accountability Systems. Journal of Public Administration, 45-60.

Smith, E. (2021). The Impact of Accountability Systems on Municipal Performance. Urban Research Centre.

Johnson, M. (2019). Challenges in Implementing Accountability Systems in Municipalities: A Case Study. International Journal of Public Administration, 30-45.

Anderson, S. (2020). The Role of Community Participation in Enhancing Accountability in Local Government. Journal of Local Governance Studies, 55-70.

Williams, D. (2018). Financial Challenges Faced by Municipalities in Implementing Accountability Systems. Public Financial Management Review, 75-90.