

## دور نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في المصارف التجارية في ليبيا

د. عبدالعزيز حوسين سعد محمد د. صالح مفتاح صالح المهدي  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الزيتونة

### المخلص :

يعد نظام محاسبة المسؤولية في عملية الرقابة وتقييم الأداء، إحدى وظائف الإدارة، وجزءاً من أعمالها الرئيسية وأن من أهم نتائج استخداماتها، أنها تمكن المديرين من توفير واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية أكبر، وذلك من أجل تحقيق أهداف البنك التجاري، وتمكن هذه العملية في التقييم الدوري لمختلف نشاطاتها، باختيار أنسب الأدوات والوسائل الكفيلة لإجراء عملية الرقابة وتقييم الأداء بشكل واضح يعكس الوضعية المالية للبنوك التجارية، وتشمل هذه الوسائل خاصة في التحليل المالي والميزانيات التقديرية، غير أننا في بحثنا هذا سنركز على الرقابة وتقييم الأداء، وذلك باعتباره أسهل الأساليب استعمالاً من جهة، وأيضاً لأنه يوضح الوضعية الحقيقية لأداء هذه المصارف.

### مقدمة :

لم يعد يقتصر دور المحاسبة على تسجيل الأحداث التاريخية فقط، وإنما تعالت أدوارها لتصبح المساهم الأكبر في عملية إعداد وتقديم الخطط المستقبلية المؤسسة وتحديد انحرافها ومعالجته مما أدى إلى ظهور محاسبة المسؤولية وظهور الشركات الضخمة بعد الحرب العالمية الثانية وفتحت هذه الشركات فروع لها في العديد من دول العالم الأمر الذي أدى إلى تفويض جزء من صلاحياتها الإدارية للادارات المختلفة مما أدى إلى ظهور اللامركزية و التي تقوم الإدارات العليا بتفويض بعض صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرار إلى الإدارات الوسطى و الدنيا بالمؤسسة . (1)

لذلك سيتم في هذه الدراسة البحث عن دور محاسبة المسؤولية المراكز المسؤولية في المؤسسة وبيان دورها في تحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء وجودة العمل الرقابي الذي يجذب العملاء ويرضيهم في المصارف التجارية بدولة ليبيا .



## مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية تطبيق أسس ومقومات محاسبة المسؤولية وخطوات تنفيذها وكيفية إعداد التقارير لاتخاذ القرارات و الاستفادة منها في قياس الأداء وربط محاسبة المسؤولية ومراكز المسؤولية بالهيكل التنظيمي لوضع الموازنات التخطيطية والمستقبلية داخل المصارف التجارية في ليبيا، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- هل يؤدي تطبيق محاسبة المسؤولية على المصارف التجارية إلى توفير المعلومات التي تساعد في تقويم الأداء على المستوى الجزئي والمساهمة في تقويم الأداء الكلي؟
- 2- هل يساعد تطبيق محاسبة المسؤولية في اكتشاف الانحرافات والعمل على تقويمها؟
- 3- هل تطبيق محاسبة المسؤولية في النظام المحاسبي بصورته الحالية لا يوفر معلومات كافية عن تقويم الأداء؟
- 4- ما تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحفيز موظفي المصارف التجارية لأداء واجباتهم؟

## أهمية الدراسة:

اهتمت الدراسة بأثر تفويض الصلاحيات في مراكز المسؤولية على تقويم كفاءة وفعالية الإدارة ودراسة إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية من خلال تقسيمها إلى مراكز مسؤولية مختلفة بحيث هدفت الدراسة إلى اختبار مدى فاعلية محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء بالمصارف التجارية، والعمل على مقارنة أداء كل مركز مع بقية المراكز الأخرى عن طريق الأداء الفعلي والمخطط له وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية بحيث اتبعت الدراسة المنهج التاريخي للاطلاع على الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لاختبار الفرضيات، والمنهج الاستقرائي للوصول إلى النتائج، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال إتباع أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة للآتي:
- مساعدة الإدارة العليا في تقييم الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية ووضع نظام الحوافز الملائم لتشجيع العاملين.



- التعرف على مدى مساهمة مراكز المسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الخطط.
- مساعدة الوحدات الاقتصادية في رفع كفاءة الأداء وقدرتها على استغلال مواردها المتاحة بأقل تكاليف وتحقيق أكبر عائد.

### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وأحكام الرقابة في المصارف التجارية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة المسؤولية ورفع كفاءة الأداء داخل المصارف التجارية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد مراكز المسؤولية وجودة العمل الرقابي .

### منهجية الدراسة:

انتهج البحث لحل المشكلة واختبار الفروض الآتي:  
اتبعت الدراسة المنهج التاريخي للاطلاع على الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لاختبار الفرضيات، والمنهج الاستقرائي للوصول الي النتائج ، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال إتباع أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

### الدراسات السابقة :

#### أولا - الدراسات العربية السابقة:

دراسة : عودة أحمد بني احمد، & سنان رحيم جاسم. (2016). دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، دراسة ميدانية للمصارف التجارية العراقية

يهدف البحث إلى توضيح دور المحاسبة الإدارية لتنفيذ أغراض البحث (التخطيط والرقابة وتقييم الأداء) في المصارف التجارية العراقية. للمحاسبة الإدارية أدوات وأساليب مختلفة تمكن الإدارة من تنفيذ وظائفها إذا تم استخدامها بشكل صحيح من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الاستخدام. اعتمد الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث: استخدم الباحث الحزمة الإحصائية الإحصائية لبرنامج Social العلوم (SPSS)، والطريقة الوصفية التي تستخلص الترددات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث. بالإضافة إلى اختيار التوزيع الطبيعي (اختبار T-One Sample) والدرجة واختبار Cronbach alpha، ووجد البحث أن أهمها هو التركيز



على المحاسبة الإدارية التقليدية، وخاصة ميزانيات التخطيط ، وهي أداة رئيسية للتخطيط والاستثمار، ويوصي البحث بضرورة تعزيز الاهتمام بأساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الحديث ، من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للبنوك التجارية ، والحاجة إلى الإلمام بالمسؤولين الذين يعدون الأساليب الكمية لإدارة المعلومات المحاسبية والرياضية والإحصائية . (2)

**دراسة : صابر عثمان سيد. (2013). دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء في المصارف التجارية**

تناولت الدراسة دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء في المصارف التجارية، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: • هل يساعد تطبيق محاسبة المسؤولية في اكتشاف الانحرافات والعمل على تقويمها؟ • هل تطبيق محاسبة المسؤولية في النظام المحاسبي بصورته الحالية لا يوفر معلومات كافية عن تقويم الأداء؟ • هل يؤدي تطبيق محاسبة المسؤولية على المصارف التجارية إلى توفير معلومات تساعد في تقويم الأداء على المستوى الجزئي والمساهمة في تقويم الأداء الكلي؟ وهدفت الدراسة إلى اختبار مدى فاعلية محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء بالمصارف التجارية، والعمل على مقارنة أداء كل مركز مع بقية المراكز الأخرى من خلال الأداء الفعلي والمخطط له وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي للاطلاع على الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لاختبار الفرضيات، والمنهج الاستقرائي للوصول إلى النتائج، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال إتباع أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وسعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية: **الفرضية الأولى:** تطبيق محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية يؤثر في تقويم أدائها وقدرتها على استغلال مواردها المتاحة على الوجه الأمثل بأقصى كفاية ممكنة. **الفرضية الثانية:** محاسبة المسؤولية تعمل على توفير معلومات محاسبية ملائمة تؤثر في تقويم أداء مراكز المسؤولية المختلفة، في المصارف التجارية. **الفرضية الثالثة:** محاسبة المسؤولية تساعد على تحفيز موظفي المصارف التجارية لتقديم خدمات أفضل وذلك يؤثر في تعزيز ثقة العملاء بالمصارف. تم التوصل إلى عدة نتائج منها: أن المصارف التجارية تطبق محاسبة المسؤولية، وتم وضع مجموعة من التوصيات التي تدعم وتعزز تطبيق محاسبة المسؤولية منها: ضرورة توعية العاملين في المصارف التجارية وخاصة الإدارة العليا بتطبيق محاسبة المسؤولية لما له من أثر في رفع مستوى الأداء،

والعمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية ومراكز المسؤولية فيها . (3)

### ثانيا - الدراسات الأجنبية السابقة:

دراسة: Ngware, S. G., Olweny, T., & Muturi, W. (2020). Do Bank Size Moderate Relationship between Banks' Portfolio Diversification and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya?

الغرض - من الصعب إدارة محفظة البنك بكفاءة ، وتعظيم العوائد وتقليل المخاطر في نفس الوقت مع مراعاة القيود الإدارية والتنظيمية في الصناعة المالية، يتم استخدام حجم البنك للمساعدة في القبض على الاقتصادات وكذلك عدم وفورات الحجم. النتائج - كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لحجم البنك على العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول. كشف تحليل الارتباط عن وجود ارتباط إيجابي لحجم البنك على الأداء المالي للبنوك في كينيا ، وهو أمر مهم. كان لحجم البنك تأثير معتدل كبير على العلاقة بين تنوع حافظة البنوك والأداء المالي للبنوك في كينيا. (4)

دراسة : Al Hanini, E. (2013). **The extent of implementing responsibility accounting features in the Jordanian banks.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في البنوك الأردنية. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع 55 استبانة على عينة الدراسة التي مثلت موظفي البنوك الأردنية من مختلف المستويات الإدارية كمديرين عامين ومدراء إدارات ومديري الفروع وموظفين عاديين. بعد تحليل البيانات لخصت الدراسة إلى أن البنوك الأردنية تلتزم بتطبيق محاسبة المسؤولية المحتملة فيما يتعلق بتقسيم الهيكل التنظيمي إلى مراكز المسؤوليات، وتقويض مديري مراكز المسؤولية بسلطات واضحة ، وتوزيع التكاليف والإيرادات على مراكز المسؤولية وفقاً لقدرة المركز وصلاحيته، والربط السابق للميزانيات المقدره بمركز المسؤولية باستخدام ميزانيات المراقبة وتقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لكل مركز مسؤولية، وإعداد التقارير التي تحلل انحرافات الأداء الحقيقي للخطة ، ووجود نظام الحوافز المرتبط بنتائج مراكز المسؤولية ولكن هذه البنوك لا تلتزم ببعض تفاصيل هذه الإمكانيات حيث لا يقوم كل مركز مسؤولية بنوع واحد من النشاط ، غير مشاركة موظفي مركز المسؤولية في إعداد ميزانية المركز حسب عمل كل شخص ، وعدم اهتمام التقارير بأداء مركز



المسؤولية فيما يتعلق بالجوانب غير المالية ، وعدم رضا الموظفين عن نظام الحوافز المستخدمة في بنوكهم. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:

ضرورة قيام البنوك الأردنية بإشراك جميع الموظفين العاملين في مراكز المسؤولية في تحديد الأهداف وإعداد الميزانيات التقديرية لمراكزها حسب تخصص كل شخص وإمكاناته، وضرورة التعاون بين البنك المركزي والجمعية البنوك وإدارات البنوك في تطوير دليل يوصى بالتطبيق في البنوك الأردنية يتضمن أهداف وميزات ومزايا استخدام محاسبة المسؤولية ، وضرورة النقابات المهنية كرابطة للبنوك لتشجيع البنوك على استخدام الأساليب الحديثة الأخرى للمحاسبة الإدارية في أعمالهم كتطبيق لنظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) ونظام الميزنة على أساس النشاط (ABB) وبطاقة نقاط التوازن (BSC). (5)

### الإطار النظري

#### **أولا - مفهوم محاسبة المسؤولية ونشأتها :**

إن فكرة محاسبة المسؤولية قديمة جدا فقد وجدت بوجود الإنسان فكان يكلف بأداء عمل معين ثم محاسبته بناء على نتيجة أداء هذا العمل ، و على الرغم من ذلك فإن محاسبة المسؤولية كأسلوب إداري محاسبي حديثة العهد نسبيا في الفكر المحاسبي، بحيث ترجع أولى الأبحاث إلى عام 1952 ، عندما قام هايجنز بكتابة أول مقالة بعنوان محاسبة المسؤولية، واعتبرت هذه المقالة أول إطار علم متكامل النظام محاسبة المسؤولية حيث وضع هايجنز أن محاسبة المسؤولية ليست تغييرا النظرية المحاسبية أو لمبادئها وإنما هي أداة للرقابة على التكاليف بالاعتماد على قاعدة من فعل ذلك ، وتبعته مقالات أخرى و بحوث عديدة لكتاب آخرين كانوا يشيرون دائما إلى مقالة هايجنز لما لها من أثر بليغ في تطوير نظام محاسبة المسؤولية . (6)

ومع تطور المحاسبة الإدارية و أنظمة المعلومات المالية والإدارية فقد واكبت أيضا محاسبة المسؤولية هذا التطور لتلبي حاجات الإدارة وأصبحت تؤدي دورا فعالا في تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها ، وفي عمليات التخطيط و الرقابة على الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية ، وتعتبر محاسبة المسؤولية هي مفتاح توجيه الجهود نحو هدف مكافحة الانحرافات السالبة و تنمية الانحرافات الموجبة ، أو أنها مفتاح قياس الوحدة الاقتصادية ، حيث أنها تؤدي إلى تأكيد الرغبة العزيمة و القدرة على التحدي من خلال تنمية روح الابتكار للوحدة إلى أفضل استغلال للطاقة أو الموارد المتاحة . (7)



## ثانيا - نظام محاسبة المسؤولية والمفاهيم الإدارية المرتبطة بها:

ارتبط مفهوم نظام محاسبة المسؤولية ببعض المفاهيم الإدارية والمحاسبية مثل اللامركزية في الإدارة بالاستثناء و الإدارة بالأهداف ، وهذه المفاهيم الحديثة جاءت مكملة لنظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء كما يتبين مما يلي: (8)

### 1- نظام محاسبة المسؤولية واللامركزية :

تعني اللامركزية تفويض صلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا و الأفراد الذين يعملون فيها وذلك نتيجة لكبر حجم المؤسسات سواء كانت الحكومية أم الاقتصادية وإفساح المجال أمام الإدارة العليا لقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العليا على أكمل وجه.

### 2- نظام محاسبة المسؤولية والإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء هو مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية التي تعنى على القائد عدم التدخل في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والتعليمات الموضوعية ، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجها فقط نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين يحمون المستويات والمعايير المطلوبة. ويؤدي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية إلى تطبيق ما يعرف بمبدأ الإدارة بالاستثناء ، حيث يعكس تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء في أن نظام محاسبة المسؤولية يهيئ للإدارة العليا التفرغ للقرارات الحيوية والاستراتيجية من خلال تخليصها من تفاصيل الأعمال التي يمكن للإدارات الأقل تأديتها بكفاءة . (9)

### 3- نظام محاسبة المسؤولية ونظام الإدارة بالأهداف :

يتمثل نظام الإدارة بالأهداف في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في فترة زمنية معينة وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد مقاييس الأداء ثم تقييم النتائج الفعلية بناء على هذه المقاييس ، حيث يقوم بهذه العملية كل من الرؤساء و المرؤوسين . حيث أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يعني اتفاق الرؤساء بمختلف مستويات السلطة بالمنظمة مع العاملين في وحداتهم على تلك الأهداف العدة والمتوقع الوصول إليها . (10)

### أهداف محاسبة المسؤولية : و تتمثل فيما يلي : (11)

- يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات أو الأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم و القابلية للرقابة؛ لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات .

- يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات بالنسبة لوحدات المسؤولية ، حيث يمكن تحديد حجم المشكلات الإدارية و الانحرافات



بالنسبة لكل فرد أو مستوى إداري مسؤول تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

- يعد نظام محاسبة المسؤولية أسلوباً رقابياً يساعد على تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية .

وكذلك فإن نظام محاسبة المسؤولية يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وذلك من خلال الربط بين الموازنات التخطيطية ومراكز المسؤولية، والأهداف أيضاً، وهو أن استخدام محاسبة المسؤولية يؤدي إلى تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء .

### مزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية:

تتمثل مزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية فيما يلي : (12)

- يؤدي نظام محاسبة المسؤولية إلى قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز بدلا من قياسها على مستوى إجمالي مما ساعد في قياس تكلفة الخدمات العامة حسب نوعها وحسب الأقسام التي تؤديها .

- تؤدي إلى الإفصاح عن التوزيع الجغرافي للإنفاق ، الأمر الذي يساعد في التخطيط العام والمساءلة .

- يساعد تقييم أداء الوحدة الاقتصادية من القاعدة إلى القمة عن طريق استخدام معايير تقييم الأداء .

- يجعل العاملين بالوحدة مدركين لأهمية المعلومات في قراراتهم، ومن ضمنها ترشيد الإنفاق واحتواء التكاليف سواء كانت ضمن مسؤولياتهم أم خارج نطاق مسؤولياتهم.

- يساعد في إعداد موازنات تفصيلية، كما أنه يمكن من معرفة الإنفاق الفعلي حسب المراكز التي أعدت على أساسها الموازنات.

### ثالثا - الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية :

تناول المهتمون بإدارة المصارف التجارية عدة مفاهيم للرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة المصرفية، حيث حاولوا تحديد أبعادها وبيان دورها وأهميتها، وذلك من خلال التعاريف التي تم صياغتها في هذا المجال والتي من أهمها أن الرقابة هي جزء أساسي لا يتجزأ من العملية الإدارية وهدفها الأساسي هو التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي يسيران طبقا للخطة الموضوعة، فعملية الرقابة مسؤولية أساسية للإدارة.

### مراحل الرقابة على الأداء المصرفي:

وتتمثل في ثلاث مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي : (14)



## تحديد الأهداف (تحديد أهداف الأداء المعياري للبنك)

ويقصد بها النتائج التي يريد البنك الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، حيث تقتضي الضرورة ترجمة هذه الأهداف في شكل كمي يمكن قياسه، وهذا لإمكانية المقارنة فيما بعد،

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة إعداد معايير القياس.

### قياس الأداء الفعلي:

بعد قيام البنك بتحديد المعايير الكمية وتحديد العمليات المختلفة لتحقيق الأهداف، والقيام

الفعلي لمختلف الأنشطة البنكية المختلفة، يتم قياس الأداء الفعلي خلال فترة زمنية محددة. حيث يتطلب الأمر الجمع والتسجيل وتبويب بيانات الأداء الفعلي بما يسمح بإجراء المقارنة لها مع الأداء المخطط.

### مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه المرحلة تقييم نتائج التنفيذ وذلك لتحديد مقدار الانحرافات ومجال وزمن حدوثها، والوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعية، كذلك معرفة الجهة أو الجهات المسؤولة عن هذه الانحرافات، ومن المعروف أن هناك درجة أو حدا لمعظم أنشطة الأعمال بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب (المعيار المتخذ كأساس للمقارنة) ، حيث يطلق عليه "المدى المقبول للانحراف، فإذا ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة يستلزم القيام بتصحيحات لعلاجه.

وتتعدد إجراءات التصحيح لدى البنوك وذلك لاختلاف أسباب الانحراف، فإذا كان الانحراف ناتجا عن أسباب يمكن معاودتها في الأجل القريب يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتصحيح هذا الانحراف، والعكس إذا كان الانحراف يحتاج إلى وقت طويل لعلاجه مثل الاختلال في الهيكل التنظيمي للبنك.

وفي حالة وجد أن الأداء الحالي يفوق الأداء المخطط يصبح الانحراف موجبا، ويصبح البنك في وضع يسمى بالفرصة، والذي يتعين معه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على استمرارية هذا الأداء المرتفع أو إعادة النظر في المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمال عدم واقعيتها.

### مفهوم تقييم الأداء في المصرف التجاري:

اتفقت معظم التعريفات لتقييم الأداء في البنوك التجارية على أنه: الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من



الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج أنها تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة ، ويختلف تقييم الأداء في البنوك التجارية بحسب المستوى الذي يتم فيه التقييم بأدائها وتتمثل هذه المستويات أساسا في : (15)

● **المستوى القومي** : وفي هذا المستوى يظهر دور البنوك التجارية في توفير الموارد التمويلية اللازمة للاقتصاد القومي، باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية في المجتمع .  
● **المستوى القطاعي** : يتضمن هذا المستوى الجهاز المصرفي بأكمله وعلى رأسه البنك المركزي، ويتم تقييم أداء البنوك التجارية في هذا المستوى من ناحية تناسق قرارات السلطات النقدية القائمة على أمور هذه البنوك والسياسات النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي.

● **مستوى مصرف تجاري في حد ذاته** : وفيه تركز الإدارة البنكية على تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة لها من تنظيم للربحية وتحقيق التحسن والرشد في أداء الخدمة ، حيث تضع المصارف عدة مؤشرات أو نسب مالية تكون صالحة لتقييم أدائها، وتمكن هذه المؤشرات - إلى حد كبير - من التعبير على المستويات الثلاثة السابقة. والأغراض المرجوة من عملية تقييم الأداء كثيرة نذكر منها :

- التحقق من تنفيذ الأهداف الرقمية القياسية التي تضمها الخطط الموضوعة من طرف البنك التجاري في الوقت المحدد لها.

- الرقابة على كفاءة الأداء من تنفيذ البنك لأهدافه ، و ممارسة أعماله المختلفة بكفاءة مختلفة ، وذلك باستخدام موارده المتاحة أفضل استخدام ممكن.

- تقييم النتائج ويعني ذلك الكشف عن التطورات والاتجاهات التي أسفر عنها أداء البنك الفعلي، ومدى انسجامها مع الاتجاهات المستهدفة، مع التعرف على نواحي القصور في الأداء وبيان أسبابه وتحديد المسؤولين عنه، بما يمكن من تصحيح هذه الأخطاء مستقبلا.

### التحليل الإحصائي والنتائج :

## 1- توزيع البيانات (Distributions)

يشمل البحث 40 موظفا من المصارف التجارية في ليبيا شاركوا بالأجابة عن الاستبيان المكون من 52 سؤالا .

مجموع أسئلة الاستبيان أشتملت على 52 سؤالا مقسمة كالتالي :

البيانات الشخصية : 3 أسئلة.

المحور الأول : تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى توفير معلومات تساعد على تقويم جودة الأداء (10 أسئلة)

المحور الثاني : تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على تقويم جودة الأداء (9 أسئلة)

المحور الثالث : تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحسين الدور الرقابي على جودة الأداء (10 أسئلة)

المحور الرابع : تحديد مراكز المسؤولية عند تطبيق محاسبة المسؤولية (12 سؤالاً)

المحور الخامس : تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحفيز الموظفين (8 أسئلة)

- جميع بيانات البحث خضعت لاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test). والذي أثبت أن جميع البيانات موزعة طبيعياً وتصلح للاختبارات الإحصائية القياسية. تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS v.25 وبرنامج Medcalc v.18

- في هذا البحث سوف نتناول توزيع البيانات لأجابات المشاركين من حيث العدد و النسبة المئوية كالتالي:

- البيانات الشخصية وتضم: النوع ، المؤهل الدراسي و الخبرة العملية.

تم ترميز الإجابات للتحليل الإحصائي كالتالي :

غير موافق بشدة: 1 - غير موافق: 2 - محايد: 3 - موافق: 4 - موافق بشدة: 5

- تم استخدام اختبار مربع كاي (Chi-square test) للمقارنة بين نسب توزيع الاجابات عن أسئلة الاستبيان. وتعتمد أهمية نتيجة التحليل على قيمة الدالة الاحصائية (P.value) و تتمثل قيمتها في الاحتمالات التالية :

- مستوى دلالة أقل من 0.05 و هو يعني وجود اختلاف ذات أهمية بين نسب العينات. وكلما قل مستوى الدلالة أكثر زادت أهمية الاختلاف.

- مستوى دلالة أكبر من 0.05 و هو يعني عدم أهمية الاختلاف بين نسب العينات.

### مجموعة المشاركين بالدراسة:

النسبة	العدد	المشاركون بالاستبيان
58	29	الذكور
42	21	الإناث
100	50	الإجمالي



### المؤهل الدراسي

النسبة	العدد	المؤهل الدراسي
12	6	دبلوم
64	32	بكالوريوس
24	12	دراسات عليا
100	50	الإجمالي

غالبية الطلاب الذين شاركوا في الاستبيان يحملون درجة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبتهم 64% بينما بلغت نسبة حاملي الدبلوم 12% و الدراسات العليا 24% .

### نوات الخبرة العملية

النسبة	العدد	سنوات الخبرة العملية
36	18	أقل من 5 سنوات
24	12	5-10 سنوات
22	11	11-15 سنة
18	9	أكثر من 15 سنة
100	50	الإجمالي

نلاحظ أن 36% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 24% من العينة تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات و 20% من العينة تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة ، و 18% من العينة تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

مقارنة توزيع إجابات أسئلة المحور الأول (تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى

توفير معلومات تساعد على تقويم جودة الأداء) باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-

square test)

المقبول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور الأول (محاسبة المسؤولية و توفير المعلومات)
تكرار	5	5	7	11	22	1- تقسيم البنك إلى مراكز
نسبة	10	10	14	22	44	مسؤولية توفر معلومات تساعد



18	10	12	8	2	تكرار	2- المعلومات ضروري أن تتوفر فيها خاصية القيمة
36	20	24	16	4	نسبة	
19	11	11	7	3	تكرار	3- محاسبة المسؤولية ينتج عنه معلومات يمكن
38	22	22	14	6	نسبة	
20	9	10	8	3	تكرار	4- محاسبة المسؤولية توفر معلومات في الوقت المناسب
40	18	20	16	6	نسبة	
23	7	9	9	2	تكرار	5- وجود نظام محاسبي سليم يؤدي إلى توفير معلومات ملائمة
46	14	18	18	4	نسبة	
25	12	8	3	2	تكرار	6- وجود هيكل إداري يوضح المهام
50	24	16	6	4	نسبة	
17	8	15	5	5	تكرار	7- نظام محاسبة المسؤولية يوفر معلومات تساعد في
34	16	30	10	10	نسبة	
26	10	7	3	4	تكرار	8- التقارير المبنية على نظام محاسبة المسؤولية توفر
52	20	14	6	8	نسبة	
24	9	11	4	2	تكرار	9- نظام محاسبة المسؤولية يقدم معلومات صادقة
48	18	22	8	4	نسبة	
25	13	7	2	3	تكرار	10- محاسبة المسؤولية يوفر للإدارة معلومات لقياس تحقيق
50	26	14	4	6	نسبة	
219	100	97	54	31	تكرار	الإجمالي
43.7	20	19.4	10.8	6.2	نسبة	
210.048						مربع كاي
<0.0001*						الدالة الإحصائية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دالة أقل من 0.05 بين الموافقين وغير الموافقين على تأثير تطبيق المحاسبة المالية على توفير معلومات تساعد على تقييم الأداء. حيث بلغ إجمالي نسبة الموافقة 53.7% منهم 43.7% موافقون بشدة ، بينما إجمالي المحايدين يمثلون 19.4% وغير الموافقين 17% منهم 6.2% غير موافقين بشدة . وبلغت قيمة مربع كاي 210.048 . و بناء على ذلك نستنتج أن فرضية الدراسة التي تنص على أن تطبيق محاسبة المسؤولية على المصارف التجارية يؤدي إلى توفير المعلومات التي تساعد في تقييم الأداء على المستوى الجزئي والمساهمة في تقييم الأداء الكلي تم التحقق من صحتها.



**مقارنة توزيع إجابات أسئلة المحور الثاني (تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على  
تقويم جودة الأداء) باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-square test)**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار	عبارات المحور الثاني (محاسبة المسؤولية وتقويم الأداء)
23	10	8	4	5	تكرار	1- نظام محاسبة المسؤولية القائم على أسس وأساليب علمية يساعد
46	20	16	8	10	نسبة	2- اتباع نظام موازنات تقديرية يساعد في تقويم كفاءة الأداء.
20	8	12	9	1	تكرار	3- وجود نظام للتكاليف المعيارية مقارنة بالتكاليف الفعلية يحدد
40	16	24	18	2	نسبة	4- أشرك مراكز المسؤولية مع الإدارة العليا يشجع الرقابة الذاتية و
20	10	11	7	3	تكرار	5- دراسة وفحص الانحرافات الجوهرية ومتابعتها يساعد في
40	20	22	14	6	نسبة	6- قياس التكاليف التي يمكن التحكم فيها حتى يساعد على تقويم
21	10	10	7	2	تكرار	7- قياس العائد الذي تم تحقيقه مقارنة بالأصول المستخدمة يؤدي
42	20	20	14	4	نسبة	8- اختيار معايير واقعية تتماشى مع ظروف البنك يساعد على تقويم
22	8	9	9	2	تكرار	9- مشاركة المديرين في عملية تقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية
44	16	18	18	4	نسبة	
18	19	6	5	2	تكرار	
36	38	12	10	4	نسبة	
19	7	13	6	5	تكرار	
38	14	26	12	10	نسبة	
24	12	5	5	4	تكرار	
48	24	10	10	8	نسبة	
24	11	10	3	2	تكرار	
48	22	20	6	4	نسبة	
191	115	100	63	36	تكرار	الإجمالي
37.8	22.8	19.8	12.5	7.1	نسبة	
138.277						مربع كاي
<0.0001*						الدالة الإحصائية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من 0.05. يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دالة أقل من 0.05 بين الموافقين وغير الموافقين على أن تطبيق المحاسبة المالية يساعد على تقويم الأداء. حيث بلغ إجمالي نسبة الموافقة 60.6% منهم 37.8% موافقون بشدة ، بينما إجمالي المحايدين يمثلون 19.8% و غير الموافقين 19.6% منهم 7.1% غير موافقين بشدة . و بلغت قيمة مربع كاي 138.277 . و بناء على ذلك نستنتج أن فرضية الدراسة التي تنص على أن تطبيق محاسبة المسؤولية على المصارف التجارية يساعد على تقويم الأداء واكتشاف الانحرافات تم التحقق من صحتها.

## مقارنة توزيع إجابات أسئلة المحور الثالث (تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحسين

### الدور الرقابي على جودة الأداء) باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-square test)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	عبارات المحور الثالث (محاسبة المسؤولية والرقابة على جودة الأداء)
24	10	10	4	2	تكرار	1- يطبق البنك نظام محاسبة
48	20	20	8	4	نسبة	المسؤولية لتحسين الدور الرقابي
25	12	8	3	2	تكرار	2- يتمثل الدور الرقابي في
50	24	16	6	4	نسبة	وجود نظام فعال للمراجعة
20	8	12	9	1	تكرار	3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء
40	16	24	18	2	نسبة	المعياري يساعد على تحديد
20	13	8	4	5	تكرار	4- تحقيق الرقابة على أساس
40	26	16	8	10	نسبة	تحديد المسؤولية يؤدي إلى
21	10	10	7	2	تكرار	5- اشتراك الأقسام في إعداد
42	20	20	14	4	نسبة	الموازنات التخطيطية يساعد على
24	12	5	5	4	تكرار	6- تعيين الموظفين وفقاً
48	24	10	10	8	نسبة	لمؤهلاتهم يساعد على تحسين
26	7	7	7	3	تكرار	7- التدريب المستمر للموظفين
52	14	14	14	6	نسبة	يساعد على تنمية مهاراتهم ورفع
15	22	5	6	2	تكرار	8- وجود هيكل تنظيمي يوضح
30	44	10	12	4	نسبة	السلطات والمسؤوليات يساعد على
23	7	9	9	2	تكرار	9- نظام التقارير الدورية يوضح
46	14	18	18	4	نسبة	أداء العاملين و يساعد في الرقابة
18	8	14	5	5	تكرار	10- مساءلة الموظفين على أدائهم
36	16	28	10	10	نسبة	وفقاً لتقاريرهم الدورية تساعد على
216	109	88	59	28	تكرار	الإجمالي
43.2	21.8	17.6	11.8	5.6	نسبة	
205.460						مربع كاي
<0.0001*						الدالة الإحصائية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الموافقين وغير الموافقين على تأثير تطبيق المحاسبة المالية على تحسين الدور الرقابي على جودة الأداء. حيث بلغ إجمالي نسبة الموافقة 65% منهم 43.2% موافقين بشدة ، بينما إجمالي المحايدين يمثلون 17.6% وغير الموافقين 17.4% منهم 5.6% غير موافقين بشدة . و بلغت قيمة مربع كاي 205.460 . و بناء على ذلك نستنتج أن فرضية الدراسة التي تنص على أن تطبيق محاسبة



المسؤولية على المصارف التجارية يؤدي إلى تحسين الدور الرقابي على الأداء تم التحقق من صحتها.

**توزيع إجابات أسئلة المحور الرابع (تحديد مراكز المسؤولية عند تطبيق محاسبة المسؤولية)**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار	عبارات المحور الرابع (تحديد مراكز المسؤولية عند تطبيق محاسبة المسؤولية)
18	12	10	7	3	تكرار	1. هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك.
36	24	20	14	6	نسبة	
28	10	5	5	2	تكرار	2. هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك.
56	20	10	10	4	نسبة	
15	22	5	6	2	تكرار	3. يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل
30	44	10	12	4	نسبة	
19	7	14	5	5	تكرار	4. يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية.
38	14	28	10	10	نسبة	
26	7	7	7	3	تكرار	5- يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء
52	14	14	14	6	نسبة	
23	7	9	9	2	تكرار	6. يوجد قدر كاف من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام
46	14	18	18	4	نسبة	
20	8	12	9	1	تكرار	7. يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في
40	16	24	18	2	نسبة	
24	12	5	5	4	تكرار	8. يؤدي كل مركز مسؤولية نوعاً واحداً من النشاط.
48	24	10	10	8	نسبة	
25	12	8	3	2	تكرار	9. يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة
50	24	16	6	4	نسبة	
21	12	8	4	5	تكرار	10. يوجد عدد كافٍ من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز
42	24	16	8	10	نسبة	
24	10	10	4	2	تكرار	11. يعطي مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية
48	20	20	8	4	نسبة	
23	8	10	6	3	تكرار	12. هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط
46	16	20	12	6	نسبة	
266	127	103	70	34	تكرار	
44.3	21.2	17.2	11.7	5.7	نسبة	الإجمالي
262.917						مربع كاي
<0.0001*						الدالة الإحصائية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05



يوضح الجدول السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دالة أقل من 0.05 بين الموافقين وغير الموافقين على أن هناك تحديد لمراكز المسؤولية عند تطبيق محاسبة المسؤولية. حيث بلغ إجمالي نسبة الموافقة 65.5% منهم 44.3% موافقون بشدة ، بينما إجمالي المحايدون يمثلون 17.2% وغير الموافقين 17.4% منهم 5.7% غير موافقين بشدة . و بلغت قيمة مربع كاي 262.917 . و بناء على ذلك نستنتج أن فرضية الدراسة التي تنص على أن تحديد مراكز المسؤولية يتم بفاعلية عند تطبيق محاسبة المسؤولية على المصارف التجارية تم التحقق من صحتها.

### توزيع إجابات أسئلة المحور الخامس (تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحفيز الموظفين)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار	عبارات المحور الخامس (تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحفيز الموظفين)
24	6	8	10	2	تكرار	1. تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد
48	12	16	20	4	نسبة	
21	7	12	8	2	تكرار	2. تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد
42	14	24	16	4	نسبة	
25	13	7	3	2	تكرار	3. تتناسب الحوافز مع طبيعة المسئوليات المكلف بها الأفراد
50	26	14	6	4	نسبة	
18	14	8	7	3	تكرار	4. تزيد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل
36	28	20	14	6	نسبة	
17	20	5	6	2	تكرار	5. الموظفون راضون عن نظام الحوافز المعمول به في
34	40	10	12	4	نسبة	
20	6	14	5	5	تكرار	6. قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية و على أساس
40	12	28	10	10	نسبة	
26	7	8	6	3	تكرار	7. لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية
52	14	16	12	6	نسبة	
29	9	5	4	3	تكرار	8. يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز
58	18	10	8	6	نسبة	
180	82	67	49	22	تكرار	الإجمالي
45	20.5	16.8	12.3	5.5	نسبة	
181.225						مربع كاي
<0.0001*						الدالة الإحصائية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دالة أقل من 0.05 بين الموافقين وغير الموافقين على أن تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي



إلى تحفيز الموظفين على أداء واجبتهم. حيث بلغ إجمالي نسبة الموافقة 65.5% منهم 45% موافقون بشدة ، بينما إجمالي المحايدون يمثلون 16.8% وغير الموافقين 17.8% منهم 5.5% غير موافقين بشدة . و بلغت قيمة مربع كاي 181.225 . و بناء على ذلك نستنتج أن فرضية الدراسة التي تنص على أن محاسبة المسؤولية تؤدي إلى تحفيز الموظفين ماديا و معنويا على أداء واجباتهم تم التحقق من صحتها

## 2- المتوسطات الحسابية

➤ نتناول في هذا الفصل حساب المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري لأجابات أسئلة محاور الدراسة الخمسة و المتوسطات الحسابية لكل محور والتي تمثل متوسط متوسطات إجابات كل محور ومن ثم يتسنى لنا الحصول على النتيجة النهائية لكل محور باستخدام مقياس ليكارت الخماسي .

### توضيح مقياس ليكارت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان Weights وهي (موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1 ) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في دراستنا هذه هو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 . حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة ، 5 تمثل عدد الاختيارات . وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 . ويصبح توزيع النتيجة حسب الجدول التالي :

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

نتيجة متوسطات المحور الأول (تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى توفير معلومات تساعد على تقويم جودة الأداء) باستخدام مقياس ليكارت الخماسي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول
موافق	0.61	3.85	1- تقسيم البنك إلى مراكز مسؤولية توفر معلومات تساعد في تقويم الأداء
موافق	0.55	3.44	2- المعلومات ضرورية أن تتوفر فيها خاصية القيمة التنبؤية
موافق	0.51	3.84	3- محاسبة المسؤولية ينتج عنه معلومات يمكن استخدامها في عملية التغذية العكسية
موافق	0.53	3.80	4- محاسبة المسؤولية توفر معلومات في الوقت المناسب
محايد	0.56	3.33	5- وجود نظام محاسبي سليم يؤدي إلى توفير معلومات ملائمة تساعد على تقويم الأداء
محايد	0.66	3.39	6- وجود هيكل إداري يوضح المهام والاختصاصات يساعد على تقويم الأداء
موافق	0.57	3.59	7- نظام محاسبة المسؤولية يوفر معلومات تساعد في عملية الرقابة واتخاذ القرارات الموضوعية
موافق	0.52	3.94	8- التقارير المبنية على نظام محاسبة المسؤولية توفر معلومات تساعد في تقويم الأداء
محايد	0.50	3.26	9- نظام محاسبة المسؤولية يقدم معلومات صادقة وعادلة
موافق	0.64	3.71	10- محاسبة المسؤولية يوفر للإدارة معلومات لقياس تحقيق أهداف البنك والتعرف على نجاح أدائه
موافق	0.56	3.62	متوسط المحور الأول ( متوسط المتوسطات )

يوضح الجدول السابق أن النتيجة النهائية للمحور الأول باستخدام مقياس ليكارت الخماسي هي **الموافقة** على أن تطبيق محاسبة المسؤولية يؤدي إلى توفير معلومات تساعد على تقويم جودة الأداء.

### متوسطات المحور الثاني (تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على تقويم جودة الأداء)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
موافق بشدة	0.43	4.21	1- نظام محاسبة المسؤولية القائم على أسس وأسابيل علمية يساعد في تقويم أداء البنك



متوافق بشدة	0.53	4.50	2- اتباع نظام موازنات تقديرية يساعد في تقويم كفاءة الأداء.
متوافق	0.78	3.57	3- وجود نظام للتكاليف المعيارية مقارنة بالتكاليف الفعلية يحدد الانحرافات و يساعد في تقويم الأداء.
متوافق بشدة	0.50	4.24	4- إشراك مراكز المسؤولية مع الإدارة العليا يشجع الرقابة الذاتية و يخلق أهدافا مترابطة.
متوافق	0.60	3.77	5- دراسة وفحص الانحرافات الجوهرية و متابعتها يساعد في سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية المصححة
متحايد	0.50	3.26	6- قياس التكاليف التي يمكن التحكم فيها حتى يساعد على تقويم الأداء بصورة سليمة
متحايد	0.65	3.39	7- قياس العائد الذي تم تحقيقه مقارنة بالأصول المستخدمة يؤدي إلى تقويم أداء أفضل.
متوافق	0.51	4.09	8- اختيار معايير واقعية تتماشى مع ظروف البنك يساعد على تقويم الأداء بصورة جيدة.
متوافق بشدة	0.55	4.49	9- مشاركة المديرين في عملية تقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية يؤدي إلى تقويم أفضل.
متوافق	0.56	3.95	متوسط المحور الثاني ( متوسط المتوسطات )

يوضح الجدول السابق ان النتيجة النهائية للمحور الثاني باستخدام مقياس ليكرت الخماسي هي **الموافقة** على أن تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على تقويم جودة الأداء.

### متوسطات المحور الثالث (تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحسين الدور

#### الرقابي على جودة الأداء)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثالث
متوافق بشدة	0.50	4.47	1- يطبق البنك نظام محاسبة المسؤولية لتحسين الدور الرقابي لموارده المالية و البشرية.
متوافق بشدة	0.50	4.46	2- يتمثل الدور الرقابي في وجود نظام فعال للمراجعة الداخلية يساعد على اكتشاف الأخطاء.
متوافق	0.52	4.06	3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري يساعد على تحديد الانحرافات و بالتالي تحسين الدور الرقابي.
متوافق	0.64	3.77	4- تحقيق الرقابة على أساس تحديد المسؤولية يؤدي إلى استغلال الموارد بصورة جيدة

موافق	0.66	3.43	5- اشتراك الأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يساعد على تحسين الدور الرقابي.
محايد	0.63	3.32	6- تعيين الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم يساعد على تحسين الدور الرقابي.
موافق	0.67	3.55	7- التدريب المستمر للموظفين يساعد على تنمية المهارة ورفع الكفاءة مما يسهل الدور الرقابي.
موافق بشدة	0.49	4.21	8- وجود هيكل تنظيمي يوضح السلطات والمسؤوليات يساعد على تحسين الدور الرقابي
موافق	0.41	4.16	9- نظام التقارير الدورية يوضح أداء العاملين ويساعد في الرقابة على الموارد البشرية
موافق بشدة	0.54	4.59	10- مساءلة الموظفين على أدائهم وفقاً لتقاريرهم الدورية تساعد على تحسين الدور الرقابي.
موافق	<b>0.556</b>	<b>4.002</b>	<b>متوسط المحور الثالث ( متوسط المتوسطات )</b>

يوضح الجدول السابق أن النتيجة النهائية للمحور الثالث باستخدام مقياس ليكارت الخماسي هي **الموافقة** على أن تطبيق محاسبة المسؤولية يساعد على تحسين الدور الرقابي على جودة الأداء.

#### **متوسطات المحور الرابع (تحديد مراكز المسؤولية عند تطبيق محاسبة المسؤولية)**

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الرابع
موافق	0.56	4.04	1. هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك.
موافق بشدة	0.61	4.53	2. هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك.
موافق بشدة	0.40	4.85	3. يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل التنظيمي.
موافق	0.45	3.99	4. يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية.
موافق بشدة	0.51	4.65	5- يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته.
موافق بشدة	0.46	4.70	6. يوجد قدر كاف من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام بأعمال مراكز المسؤولية
موافق بشدة	0.50	4.47	7. يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في البنك.



موافق بشدة	0.48	4.35	8 . يؤدي كل مركز مسؤولية نوع واحد من النشاط .
موافق	0.45	4.14	9 . يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
موافق بشدة	0.59	4.61	10 . يوجد عدد كافٍ من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية
موافق بشدة	0.47	4.34	11 . يعطي مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط
موافق بشدة	0.52	4.24	12 . هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط
<b>موافق بشدة</b>	<b>0.50</b>	<b>4.41</b>	<b>متوسط المحور الرابع ( متوسط المتوسطات )</b>

يوضح الجدول السابق أن النتيجة النهائية للمحور الرابع باستخدام مقياس ليكارت الخماسي هي **الموافقة بشدة** على أنه يتم تحديد لمراكز المسؤولية بوضوح عند تطبيق محاسبة المسؤولية.

### **متوسطات المحور الخامس (تأثير تطبيق محاسبة المسؤولية على تحفيز الموظفين)**

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الخامس
موافق	0.76	4.10	1. تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
موافق	0.93	3.43	2. تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
محايد	0.60	2.82	3. تتناسب الحوافز مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقاً للهيكل التنظيمي
موافق بشدة	0.74	4.29	4. تزيد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل.
موافق	0.72	3.41	5. الموظفون راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك
موافق	0.57	3.83	6. قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة .
محايد	0.68	2.87	7. لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية.
محايد	0.66	2.91	8. يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في البنك
<b>موافق</b>	<b>0.71</b>	<b>3.46</b>	<b>متوسط المحور الخامس ( متوسط المتوسطات )</b>

يوضح الجدول السابق أن النتيجة النهائية للمحور الخامس باستخدام مقياس ليكارت الخماسي هي **الموافقة** على أنه يتم تحفيز للموظفين من خلال تطبيق محاسبة المسؤولية مما يساعد على تقويم جودة الأداء لدى الموظفين.

### نتيجة المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان الخمسة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
موافق	0.56	3.62	المحور الأول
موافق	0.56	3.95	المحور الثاني
موافق	0.556	4.002	المحور الثالث
موافق بشدة	0.50	4.41	المحور الرابع
موافق	0.71	3.46	المحور الخامس

### 3- صدق المقياس (Validity)

#### أول - الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم عمل الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه .

فكلما ارتفع معامل قوى الارتباط ، ومن ثم تحسنت قدرتنا التنبؤية أو التفسيرية. وتتراوح معاملات الارتباط بين صفر وواحد (أو -1)، وتشير القيم التي تقترب من 1 إلى وجود ارتباط قوي نسبياً أما تلك التي تقترب من صفر فنشير إلى ارتباط ضعيف نسبياً ، ويتطلب كل مستوى قياس أنواع مختلفة من الحسابات وبالتالي فلكل من هذه المستويات اختبارات ارتباط مختلفة.

إضافة إلى حجم الارتباط يهدف معامل ارتباط بيرسون إلى معرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرين فهل هي علاقة طردية أم عكسية؟. فإذا كان معامل الارتباط موجب الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية. أما إذا كان سلبياً الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين عكسية .

إن قيمة معامل الارتباط محصورة في الفترة المغلقة [-1 ، 1 ] وتتحدد نوعية الارتباط من الجدول التالي:

و تعتمد أهمية نتيجة الارتباط بين متغيرين على قيمة الدالة الإحصائية ( P.value ) إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.



## معامل الارتباط بيرسون بين متوسط عبارات المحور الأول و المتوسط الكلي للمحور

المتوسط الكلي للمحور الأول		متوسط عبارات المحور الأول
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
<0.0001*	0.620	1- تقسيم البنك إلى مراكز مسؤولية يوفر معلومات تساعد في تقييم الأداء
<0.0001*	0.460	2- المعلومات ضروري أن تتوفر فيها خاصية القيمة التنبؤية
0.9248	0.009	3- محاسبة المسؤولية ينتج عنه معلومات يمكن استخدامها في عملية التغذية العكسية
0.0001*	0.372	4- محاسبة المسؤولية توفر معلومات في الوقت المناسب
<0.0001*	0.726	5- وجود نظام محاسبي سليم يؤدي إلى توفير معلومات ملائمة تساعد على تقييم الأداء
<0.0001*	0.727	6- وجود هيكل إداري يوضح المهام والاختصاصات يساعد على تقييم الأداء
0.0002*	0.354	7- نظام محاسبة المسؤولية يوفر معلومات تساعد في عملية الرقابة واتخاذ القرارات موضوعية
0.0002*	0.344	8- التقارير المبنية على نظام محاسبة المسؤولية توفر معلومات تساعد في تقييم الأداء
0.0005*	0.327	9- نظام محاسبة المسؤولية يقدم معلومات صادقة وعادلة
<0.0001*	0.517	10- محاسبة المسؤولية يوفر للإدارة معلومات لقياس تحقيق أهداف البنك والتعرف على نجاح أدائه

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه. وفي ضوء هذه النتائج فإنه يمكن حذف الفقرة الثالثة من المحور الأول حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال الثاني يساوي 0.009 و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.9248 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.



## معامل الارتباط بيرسون بين متوسط عبارات المحور الثاني و المتوسط الكلي للمحور

المتوسط الكلي للمحور الثاني		متوسط عبارات المحور الثاني
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
<0.0001*	0.628	1- نظام محاسبة المسؤولية القائم على أسس وأساليب علمية تساعد في تقويم أداء البنك
<0.0001*	0.677	2- اتباع نظام موازنات تقديرية يساعد في تقويم كفاءة الأداء.
<0.0001*	0.657	3- وجود نظام للتكاليف المعيارية مقارنة بالتكاليف الفعلية يحدد الانحرافات و يساعد في تقويم الأداء.
<0.0001*	0.548	4- إشراك مراكز المسؤولية مع الإدارة العليا يشجع الرقابة الذاتية ويخلق أهدافا مترابطة.
<0.0001*	0.481	5- دراسة وفحص الانحرافات الجوهرية و متابعتها يساعد في سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية المصححة
0.0030*	0.281	6- قياس التكاليف التي يمكن التحكم فيها حتى يساعد على تقويم الأداء بصورة سليمة
<0.0001*	0.573	7- قياس العائد الذي تم تحقيقه مقارنة بالأصول المستخدمة يؤدي إلى تقويم أداء أفضل.
<0.0001*	0.703	8- اختيار معايير واقعية تتماشى مع ظروف البنك تساعد على تقويم الأداء بصورة جيدة.
0.0127*	0.237	9- مشاركة المديرين في عملية تقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية يؤدي إلى تقويم أفضل.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من

0.05

وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.



## معامل الارتباط بيرسون بين متوسط عبارات المحور الثالث و المتوسط الكلي للمحور للمحور

المتوسط الكلي للمحور		متوسط عبارات المحور الثالث
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
<0.0001*	0.420	1- يطبق البنك نظام محاسبة المسؤولية لتحسين الدور الرقابي لموارده المالية و البشرية.
0.3921*	0.082	2- يتمثل الدور الرقابي في وجود نظام فعال للمراجعة الداخلية يساعد على اكتشاف الأخطاء.
<0.0001*	0.781	3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري يساعد على تحديد الانحرافات و بالتالي تحسين الدور الرقابي.
<0.0001*	0.454	4- تحقيق الرقابة على أساس تحديد المسؤولية يؤدي إلي استغلال الموارد بصورة جيدة
0.0087*	0.249	5- اشتراك الأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يساعد على تحسين الدور الرقابي.
<0.0001*	0.490	6- تعيين الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم يساعد على تحسين الدور الرقابي.
<0.0001*	0.778	7- التدريب المستمر للموظفين يساعد على تنمية المهارات ورفع الكفاءة مما يسهل الدور الرقابي.
<0.0001*	0.598	8- وجود هيكل تنظيمي يوضح السلطات والمسؤوليات يساعد على تحسين الدور الرقابي
<0.0001*	0.462	9- نظام التقارير الدورية يوضح أداء العاملين و يساعد في الرقابة على الموارد البشرية
<0.0001*	0.562	10- مساءلة الموظفين على أدائهم وفقاً لتقاريرهم الدورية تساعد على تحسين الدور الرقابي.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 و بذلك يعتبر المحور صادقاً h لما وضع لقياسه.

في ضوء هذه النتائج فإنه يمكن حذف الفقرة الثانية من المحور الثالث حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال الثاني يساوي 0.082 و الدالة الإحصائية تساوي 0.3921 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

### معامل الارتباط بيرسون بين متوسط عبارات المحور الرابع و المتوسط الكلي للمحور

المتوسط الكلي للمحور		متوسط عبارات المحور الرابع
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.0006*	0.321	1. هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك.
<0.0001*	0.494	2. هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك.
0.0001*	0.355	3. يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل التنظيمي.
<0.0001*	0.447	4. يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية.
0.0258*	0.213	5- يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته.
0.0046*	0.269	6. يوجد قدر كافٍ من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام بأعمال مراكز المسؤولية
<0.0001*	0.510	7. يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في البنك.
<0.0001*	0.508	8 . يؤدي كل مركز مسؤولية نوع واحد من النشاط .
<0.0001*	0.574	9 . يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
0.0299*	0.207	10 . يوجد عدد كافٍ من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية
<0.0001*	0.518	11 . يعطي مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط
<0.0001*	0.458	12 . هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ويوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.



## معامل الارتباط بيرسون بين متوسط عبارات المحور الخامس والمتوسط الكلي للمحور للمحور

المتوسط الكلي للمحور		متوسط عبارات المحور الخامس
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
<0.0001*	0.401	1. تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
<0.0001*	0.409	2. تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
<0.0001*	0.400	3. تتناسب الحوافز مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقاً للهيكل التنظيمي
<0.0001*	0.470	4. تزيد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل.
<0.0001*	0.493	5. الموظفون راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك
<0.0001*	0.433	6. قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة .
<0.0001*	0.286	7. لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية.
<0.0001*	0.436	8. يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في البنك

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثانياً - الصدق البنائي Structure Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة وضع لقياسه.



### معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة و الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة		المحور
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	
<0.0001	0.890	المحور الأول
<0.0001	0.773	المحور الثاني
<0.0001	0.830	المحور الثالث
<0.0001	0.817	المحور الرابع
<0.0001	0.514	المحور الخامس

**الثبات (Reliability):** تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ في التحقق من ثبات

الاستبانة، وكانت النتائج

كما هي مبينة في الجدول التالي

### نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.910	المحور الأول
0.865	المحور الثاني
0.902	المحور الثالث
0.898	المحور الرابع
0.900	المحور الخامس
0.963	جميع محاور الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة كانت (0.963) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يؤكد صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### دراسة العوامل المؤثرة على تقويم جودة الأداء باستخدام تحليل الأنحدار الخطي

تقويم جودة الأداء	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	معامل تحديد مربع الارتباط	الدالة الإحصائية
توفير المعلومات	0.5245	0.2751	0.2600	0.0001*



0.0033*	0.1514	0.1691	0.4112	تحسين الدور الرقابي
0.0357*	0.06971	0.0887	0.2978	تحفيز الموظفين
0.0182*	0.09221	0.1107	0.3328	تحديد مراكز المسؤولية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

\*تقويم جودة الأداء يرتبط ارتباطاً طردياً بتوفير المعلومات حيث أن معامل الارتباط موجب الإشارة (0.5245)، فتوفير المعلومات له تأثير هام في إحداث تغير 27.51 % من \*تقويم جودة الأداء حيث أن مربع معامل الارتباط 0.2751 وقيمة الدالة الاحصائية أقل من 0.05 تقويم جودة الأداء يرتبط ارتباطاً طردياً بتحسين الدور الرقابي حيث أن معامل الارتباط موجب الإشارة (0.4112)، فتحسين الدور الرقابي له تأثير هام في إحداث تغير 16.91 % من تقويم جودة الأداء حيث أن مربع معامل الارتباط

0.1691 وقيمة الدالة الإحصائية أقل من 0.05

\*تقويم جودة الأداء يرتبط ارتباطاً طردياً بتحفيز الموظفين على أداء واجباتهم حيث أن معامل الارتباط موجب الإشارة (0.2978)، فتحفيز الموظفين له تأثير هام في إحداث تغير 8.87 % من تقويم جودة الأداء حيث أن مربع معامل الارتباط 0.0887 وقيمة الدالة الإحصائية أقل من 0.05

\*تقويم جودة الأداء يرتبط ارتباطاً طردياً بتحديد مراكز المسؤولية حيث أن معامل الارتباط موجب الإشارة (0.3328)، فتحديد مراكز المسؤولية له تأثير هام في إحداث تغير 11.07 % من تقويم جودة الأداء حيث أن مربع معامل الارتباط 0.1107 وقيمة الدالة الإحصائية أقل من 0.05

### النتائج:

1- إن محاسبة المسؤولية أداة تعمل على ربط النظام المحاسبي مع النظام الإداري في عملية الرقابة، حيث تمكن من التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف المنشأة .

2- من خلال توفير البيانات الحالية والمقدرة والفعلية لكل مركز تتمكن الإدارة من التعرف على مدى نجاح او فشل ذلك المركز وبالتالي يتم اتخاذ القرارات المناسبة .

3- إن محاسبة المسؤولية تساعد المنشأة في الوصول إلى الأهداف المنشودة فهي تساعد على تنسيق الجهود والعمل على تحقيق هذه الأهداف .

## التوصيات :

- 1- تصميم نظام محاسبي يقوم على أساس نظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية .
- 2- العمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية وتدريب وتأهيل العاملين للالتزام بنظام محاسبة المسؤولية .
- 3- ضرورة التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المصارف التجارية، وخاصة الإدارة العليا بتطبيق محاسبة المسؤولية لما له من أثر في رفع مستوى الأداء .
- 4- يجب أن تكون معايير الأداء واقعية وقابلة للتحقيق ومقبولة .

## الهوامش :

- 1- Romney, Marshall B., & Steinbart, Paul John, (2009) Accounting Information Systems, eleventh Edition, prentice – Hall, Inc.
- 2- عودة أحمد بنى أحمد، & سنان رحيم جاسم. (2016). دور المحاسبة الإدارية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء دراسة ميدانية للمصارف التجارية العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 8 ( 16 ) ، 487-517 .
- 3- صابر عثمان سيد. (2013) . دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء في المصارف التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه .
- 4- Ngware, S. G., Olweny, T., & Muturi, W. (2020). Do Bank Size Moderate Relationship between Banks' Portfolio Diversification and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya?. SEISENSE Journal of Management, 3(2), 14-30 .
- 5- Al Hanini, E. (2013). The extent of implementing responsibility accounting features in the Jordanian banks. European Journal of Business and Management, 5(1), 217-229.
- 6- محمد ، أسامة عبد الله الشيخ ، (2009) ، أمر محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء المالي دراسة تحليلية تلبينية ( الخولون : رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 7- البرادعي ، بروني محمد ، (2008) ، تنمية مهارات العابرين في تقييم أداء العاملين، القاهرة : اترك للنشر و التوزيع .
- 8- ثابت ، زهير ، (2001) ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة : دار قراء للطباعة والنشر والتوزيع .
- 9- LaGrange, R. L., Ferraro, K. F., & Supancic, M. (1992). Perceived risk and fear of crime: Role of social and physical incivilities. Journal of research in crime and delinquency, 29(3), 311-334 .



- 10- Horengren, C. Sundem , G . Stratton ,W. Burgstahler, D. Schatzberg, J. )2008) "Introduction To Management Accounting" pearson Education ,Inc. New Jersey, USA, 14th Ed .
- 11- Chan, James L., ( 2003 ) Government Accounting: An Assessment of Theory, Purposes and Standards, Public Money & Management.
- 12- Frankental, P, (2003). Corporate Social Responsibility – a PR invention? Corporate Communication, an International Journal, Vol. 6, N. 1, p. 18-23.
- 13- سعيد، مهام أحمد ، ( 2010 ) أثر محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل في الخرطوم : رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- 14- وادي ، عبد الناصر تمر عبد الرحمن، ( 2008 ) ، التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية دراسة تحليلية تطبيقية في الخرطوم : رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان السلوم و التكنولوجيا.
- 15- نور، عبد المالي علمان ( 2009 ) محاسبة المسؤولية في الرقابة الداخلية بالمنشآت الصناعية دراسة حالة بعد مصانع المشروبات الغازية ( الخرطوم : رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- 16- الدكتور فارس جميل حسين، & الدكتور سعيد مخلد النعيمات. (2011). دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها على قطاع البنوك التجارية في الأردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 28 ، ص330-303 .

