

مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية دراسة ميدانية على فروع مصرف الجمهورية العاملة بمدينة مصراتة

أ.يوسف محمد أبوختالة²

د.حسن محمد العربي الشريف¹

مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف إلى مدى تتوفر فيها مقومات محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية، والتعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيقها، وبيان الفوائد التي تعود على المصرف نتيجة لتطبيقه لنظام محاسبة المسؤولية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية في الأتي (الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات المحاسبية، نظام الموازنات التخطيطية، نظام التقارير الرقابية).

اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من أربع محاور للتعرف على درجة توفر تلك المقومات بما يتناسب وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية، ووزعت على عينة الدراسة المكون من (31) من أفراد الإدارة العليا والموظفين القبايين العاملين بفروع مصرف الجمهورية العاملة بمدينة مصراتة، وتم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واستخراج النتائج، والتأكد من صحة الفرضيات.

وتم التوصل إلى النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المعد جيداً وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الموازنات التخطيطية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التقارير الرقابية المرتبط بكل مراكز المسؤولية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتوفير مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

مفتاح الكلمات: محاسبة المسؤولية، هيكل تنظيمي، نظام معلومات محاسبية، موازنات تخطيطية، نظام للتقارير الرقابية

¹ محاضر بكلية العلوم التقنية - مصراتة، hasanelarabi@ctsm.edu.ly

² مساعد محاضر بكلية العلوم التقنية - مصراتة ، yousefabokhatala@gmail.com

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 مقدمة:

يعيش العالم اليوم عصر المعلومات وأنظمتها وتقنياتها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها، وذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة، ومن ثم تؤثر إيجاباً على موارد المجتمعات وثرواتها، وبالتبعية على رفاهية أفرادها، كما تؤدي إلى الكشف عن الإمكانيات الحقيقية لتقدم المجتمعات ونموها.

ويعتبر النظام المحاسبي ظل الثورة التقنية التي نعيشها أهم الأنظمة المنتجة للبيانات والمعلومات السليمة والمفيدة في اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر في رفاهية الأفراد والمجتمعات، كما يعتبر استخدام البيانات والمعلومات المحاسبية في مجال اتخاذ القرارات ظاهرة عملية من ظواهر الحياة في العصر الحديث.

لذلك يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في جميع التنظيمات الاقتصادية بغض النظر عن نوعها أو حجمها وأسلوب إدارتها فيمكن تطبيقها في المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية ومشروع الخدمات كالمصارف وشركات التأمين والإدارات الحكومية.

هذا ولما كانت المصارف التجارية تمثل عصب الحياة الاقتصادية في المجتمعات لما تقدمه في إسهامات في خطط تمويلية وتنموية اقتصادية واجتماعية، وفي ظل التطور العلمي والتقدم التقني الذي يواكب المصارف في إدارتها لواجباتها وكبر حجم مهامها وعملياتها المقدمة للأفراد والمؤسسات والحكومات... إلخ، بالإضافة إلى تعدد وتنوع فروعها وأقسامها الأمر الذي أدى بدوره إلى صعوبة إدارة كافة العمليات التي تتجزأ بشكل يومي واتخاذ الحلول المناسبة لها بصورة مركزية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر محاسبة المسؤولية أداة قياس مهمة تهدف إلى التحقق من أن كل نشاط في المصرف يسير وفقاً لما هو مخطط له، لذلك يتطلب تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط وتحليل الانحرافات ومعرفة أسباب حدوثها، ووضع أسس العلاج لها، بهدف توفير نظام للمراقبة وتقييم أداء العاملين، لكي يساعد على تحقيق أهداف المصرف المنشودة في ضوء التطورات التكنولوجية والإدارية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في فروع مصرف الجمهورية العاملة بمدينة مصراتة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وجود هيكل تنظيمي سليم في مصرف الجمهورية وتأثيره على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية ؟
- ما مدى وجود نظام محاسبي ذو كفاءة ومتطور يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية ؟
- ما مدى وجود موازنات تخطيطية تهدف لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية ؟
- ما مدى وجود نظام للتقارير الرقابية وتأثيره على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية ؟

1.3 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد الإطلاع على الدراسات تم صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المعد جيداً وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الموازنات التخطيطية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التقارير الرقابية المرتبطة بكل مراكز المسؤولية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

1.4 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله الباحثين، والتي تعتبر من الدراسات التي تتناول مفهوم نظام محاسبة المسؤولية ومدى تطبيقه على مصرف الجمهورية باعتباره أكبر المصارف العاملة في ليبيا، كما تسعى لبيان الفوائد التي من الممكن تحقيقها من واقع تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، وما هي المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق ذلك النظام، والعمل على وضع الحلول اللازمة لمعالجتها وتطويرها، كما تساعد أهمية محاسبة المسؤولية على التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.

1.5 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر هيكل تنظيمي معد جيداً في مصرف الجمهورية وتأثيره على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

2. التأكد من وجود نظام محاسبي ذو كفاءة ومتطور يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
3. الوقوف على مدى توفر نظام للموازنات التخطيطية تهدف لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية.
4. استطلاع مدى توفر نظام للتقارير الرقابية والإدارية يساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

1.6 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب النظري وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمجلات المنشورة والغير منشورة والبحوث والدراسات ذات العلاقة بالموضوع وذلك لتكوين الإطار النظري.

وكذلك الجانب العملي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة معتمدين في البحث العلمي للتعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، وذلك بالاعتماد على قائمة استبيان يتم إعدادها من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج (SPSS).

1.7 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين في فروع مصرف الجمهورية العاملة بمدينة مصراتة، أما عينة الدراسة تتمثل في بعض أراء المدراء و رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة مصراتة وهي:

- فرع أحمد الشريف.
- فرع الميدان.
- فرع قوز النتيك.
- فرع المنطقة الحرة.

2. الإطار النظري للدراسة:

2.1 مفهوم محاسبة المسؤولية:

يمكن تعريف محاسبة المسؤولية من وجهات نظر متعددة:

عرفت محاسبة المسؤولية " بأنها نظام يتم تصميمه ليلائم الظروف الخاصة بكل منشأة بحيث يتم تحليل وتجميع البيانات المحاسبية (أو إعداد التقارير الخاصة بها) بحسب مستويات المسؤولية الموجودة في المنشأة وبحيث تبين التقارير الخاصة بكل وحدة من وحدات

الإشراف في المنشأة النشاط المسؤولية عنه هذه الوحدة فقط والذي يكون لها سلطة مراقبته والتحكم فيه" (مرتجى، 2007، 39).

كما عرفها نواف فخر " بأنها المحاسبة التي تنظم في إطار مراكز المسؤولية حيث تهتم بإثبات عناصر المدخلات للنفقات المختلفة التي تخضع لإشراف مستوى إداري ومقارنتها مع مؤشرات الأداء المعيارية وقياس كفاءة الأداء على أثر ذلك والتقارير عنها للجهات الإدارية الأعلى للإطلاع واتخاذ ما يلزم من إجراءات" (مرتجى، 2007، 40).

وعرفها عثمان عتر "بأنها نظام يهدف إلى جمع البيانات التي تعكس نشاط كل مسؤول خلال فترة معينة مقارنة بالمسؤوليات المحددة مقدماً ونشرها في التقارير وذلك لتقييم أداء الشخص وقدرته على التحكم" (عتر، 2008، 19).

وتعرف محاسبة المسؤولية "بأنها وسيلة لا غاية حيث أنها تمكن دور الإدارة وذلك من خلال تطبيق الرقابة على التكاليف والنهوض بأداء العاملين وتحسين جودة الخدمات ونوعية السلع المقدمة، وهي أحد العلوم الاجتماعية لأنها نشأت وتطورت تطوراً ملحوظاً بناء على حاجة ملحة لتواكب التطور والتقدم في الأنظمة المالية والإدارية" (محيل، 2017، 34).

كما عرفت محاسبة المسؤولية "بأنها نظام يعمل على توفير المعلومات المحاسبية الخاصة بأداء المديرين في الأقسام من خلال تقارير الأداء، بالاعتماد على مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط له، للوصول إلى الانحرافات والتعرف عليها (سلبية أو إيجابية) وربطها مع الشخص المسؤول في المنظمة" (المطيري، 2011، 19).

وعرفت من قبل آل أم والرزق "بأنها نظام يبتغي الرقابة على الأداء وتقييمه في ضوء قيام الأفراد والمسؤولين بتنفيذ واجباتهم بحدود الصلاحيات المفوضة لهم ومن مبدأ الكفاءة المناسبة في الوقت الملائم، وذلك بربط التقارير المحاسبية بفاعلية العاملين" (حوري، العموري، 2013، 373).

وتعرف محاسبة المسؤولية أيضاً على "أنها نظام يختص بتجميع بيانات النشاط لكل وحدة في أدنى مستوى في التسلسل التنظيمي والتي يطلق عليها وحدات أو مراكز المسؤولية، وقد تكون فرداً ولكن عادة يتكون مركز المسؤولية من إدارة أو قسم له رئيس قسم أو مدير، ويعمل معه عدد من الأفراد تحت إشرافه" (مصطفى، علي، 2007، 73).

2.2 أهمية محاسبة المسؤولية:

تتمثل أهمية محاسبة المسؤولية في كونها عنصر من عناصر الرقابة الداخلية، حيث تشارك في وضع ورسم الخطط لمراكز المسؤولية المختلفة وتعمل على رقابة الموارد المستخدمة في المصارف لتحقيق الكفاءة في استخدامها، كما وتعمل على تقييم أداء مراكز

المسؤولية وفقاً للخطط الموضوعة لمحاسبة أفراد كل مركز مسؤولية على أدايتهم لواجباتهم (مرتجى، 2007، 27).

وكذلك تعتبر جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، الذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في المصارف لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية، كما تعتبر من الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل (كلاب، 2008، 20).

2.3 خصائص محاسبة المسؤولية:

في ضوء استعراض مفهوم نظام محاسبة المسؤولية، وما تم بيانه من أهداف تتضح مجموعة من الخصائص لهذا النظام (كحيل، 2017، 28):

1. تعد محاسبة المسؤولية أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
2. تعتبر محاسبة المسؤولية أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت وجزء من نظام الرقابة الداخلية.
3. تعتمد محاسبة المسؤولية على الموازنات التخطيطية.
4. ترتبط محاسبة المسؤولية بالهيكل التنظيمي الخاص بالمنشأة حيث يمكن تقسيمها إلى مراكز مسؤولية.
5. يتم من خلال محاسبة المسؤولية إصدار تقارير عن أداء مراكز المسؤولية حيث تقدم للإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة.

2.4 مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية:

نظام محاسبة المسؤولية يحقق العديد من المزايا تعود على الوحدة الاقتصادية عندما تقوم بتطبيقها (كلاب، 2008، 34):

1. يؤدي نظام محاسبة المسؤولية الى قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز بدلا من قياسها على مستوى إجمالي، مما يساعد في قياس تكلفة الخدمات العامة حسب نوعها وحسب الأقسام التي تؤديها.
2. يؤدي إلى الافصاح عن التوزيع الجغرافي للإنتاج الذي يساعد في التخطيط العام والمساعدة.
3. يساعد في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية من القاعدة إلى القمة عن طريق استخدام معايير لتقييم الأداء تختلف حسب المستوى التنظيمي.
4. يجعل العاملين بالوحدة مدركين لأهمية المعلومات في قراراتهم، ومن ضمنها ترشيد الإنتاج واحتواء التكاليف سواء كانت ضمن مسؤولياتهم او خارج نطاق مسؤولياتهم.

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

2.5 أهداف محاسبة المسؤولة:

يعتبر الهدف الرئيسي من وجود نظام محاسبة المسؤولة في المنشأة هو تمكين طاقم المستويات الإدارية المختلفة والمسؤولين على الإشراف والمتابعة لكل وحدة من الوحدات التي تتبع المنشأة على عناصر الإيرادات المختلفة لكل وحدة داخل المصرف ككل، كما وتساهم في قياس الأداء داخل وحدات الهيكل التنظيمي، وتعطي صلاحيات للمسؤولين باتخاذ الإجراءات الصحيحة داخل المصرف، وهناك عدة أهداف أخرى تسعى محاسبة المسؤولة لتحقيقها منها (كحيل، 2017، 27):

1- يهدف نظام محاسبة المسؤولة إلى إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة، حيث التكاليف والإيرادات تتبع مسؤولية مباشرة من هؤلاء الأشخاص.

2- يعتبر نظام محاسبة المسؤولة أسلوباً فعالاً حيث يساعد في تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

2.6 مقومات محاسبة المسؤولة:

2.6.1 التنظيم الإداري السليم:

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثابتة من الوظائف الإدارية الأربع وهي المخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويعرف التنظيم الإداري بأنه "العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف" أي أن التنظيم الإداري يمثل تنسيق جهود العاملين والإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (كلاب، 2008، 29).

ويتم تقسيم المصرف إلى عدة وحدات إدارية وذلك حسب النشاط فيها، حيث تكون هذه الوحدات المختلفة من مسؤولية أشخاص إداريين مختلفين، ويعتبر هذا التقسيم الهيكل التنظيمي لكل مصرف.

2.6.2 الموازنات التخطيطية وربطها مع مراكز المسؤولة:

الموازنة التخطيطية هي خطة تفصيلية محددة مقدماً عن الأعمال المرغوب في تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم، وحتى يتم استخدامها كأساس لتقويم الأداء في المصرف، فيتم وضع خطة منسقة يوضح فيها عناصر الإيرادات والمصروفات المتوقعة للأقسام بالمصرف الواحد، وتعكس فيها التوقعات المحتملة عن مستوى الربح مستقبلاً (مصطفى، علي، 2007، 112).

حيث يتم استخدام الموازنات للرقابة وتقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لكل مركز مسؤولية، حيث أن محاسبة المسؤولية تتطلب ضرورة ربط المعايير والفعاليات بالمسؤوليات ولكي تتمكن الإدارة من تقييم الأداء لهذه المسؤوليات كل على حده، يجب أولاً قياس الأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية على حده، وذلك بواسطة الأنظمة المحاسبية على أسس علمية، وعليه يمكن استخدام الموازنات المعدة لكل مركز مسؤولية، المرجع الأساسي للحكم على نتيجة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الناتجة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن للموازنة ثلاث أركان رئيسية هي (سمارة، 2015، 49):

- 1- أن الموازنة خطة مستقبلية، أي تتعلق بالفترات القادمة.
- 2- أن الموازنة ليست هدف بحد ذاتها بل هي أداة وترجمة للخطة والأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها.
- 3- أن الموازنة أداة رقابية تستعمل للتحقق من أن الأهداف والخطة الموضوعية قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب. وللموازنات التخطيطية دور أساسي في نظام محاسبة المسؤولية كأداة قياس تساعد المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة على مختلف العمليات والخطة والبرامج في كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية من خلال تقدير قيمة التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية (كلاب، 2008، 53).

2.6.3 توفر نظام محاسبي كفي:

إن تطبيق محاسبة المسؤولية في المنشأة يتطلب وجود نظام محاسبي مالي وتكاليفي وإداري وأن يكون نظام ملائم وفعال يساعد في قياس نتيجة الأداء الفعلي لجميع الأنشطة الموجودة في المنشأة وعلى مستوى كل مركز مسؤولية (كلاب، 2008، 54-55).

ويعتمد النظام المحاسبي على ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالتالي (صالح، 2016، 83):

1. الوثائق والمستندات المالية: وهي مدخلات النظام المحاسبي وتتمثل في المستندات الأصلية من فواتير إيصالات قبض أو صرف، وغيرها، أو مستندات فرعية ناتجة عن المستند الأصلي أو ترجمة المستندات جراء متطلبات معايير محاسبية.
2. السجلات المالية: حيث تنقسم إلى قسمين وهما سجل اليومية وسجل الأستاذ، ويعبر عنها بالعملية المحاسبية أو عملية المعالجة والتشغيل.
3. التقارير المالية: تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة النظام المحاسبي أو الدورة المحاسبية حيث تعتبر مخرجات النظام المحاسبي ومن أمثلتها: قائمة المركز المالي وقائمة الدخل.

إن اكتشاف الانحرافات وتحديد قيمتها بعد حدوثها لا يضمن أن لا تتكرر هذه الانحرافات مرة أخرى، لكن يمكن أن يتم اتخاذ خطوات مسبقة حتى تمنع حدوث هذه الانحرافات مرة أخرى في المستقبل أو تقليل

احتمالية حدوث هذه الانحرافات، وتتمثل هذه الخطوات بأن يتم الالتزام بتحقيق أرقام الموازنة وذلك بزيادة الوعي لدى العاملين بوجود تكاليف لا يمكن تجاوزها، وهذا من شأنه تدعيم المنشأة في طريق تحقيق أهدافها، وتقوم الإدارة بمراقبة الانحرافات ومعرفة الأسباب التي أدت إلى حصولها ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها.

2.6.5 وجود نظام فعال للتقارير الإدارية:

تعد تقارير الأداء أو التقارير الرقابية من أهم مقومات نظام محاسبة المسؤولية، حيث لا يستطيع النظام أن يحقق أهدافه إلا بها، فتحديد وتحليل الفروق ليس هدفاً في حد ذاته، إنما هو وسيلة يتم من خلالها رفع الكفاية الاقتصادية للمنشأة مهما كان نوعها أو هدفها، فبعد أن يتم تحديد الفروق فإن الخطوة التي تليها أن يتم تحديد أسبابها والمسؤول عنها، ثم يتم عمل التقرير المناسب ورفعها للمستويات الإدارية حيث يتضمن معلومات تفيد في عملية اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، وبذلك فإن الهدف من التقارير الرقابية هو توفير الأساس في عملية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة الأمور إلى مكانها الطبيعي، وتجاوز كافة الفروق والانحرافات الموجودة، وهنا يظهر دور محاسبة المسؤولية في عملية الرقابة على الأداء في صورة تقارير يتم رفعها للمستويات الإدارية المختلفة حيث تتضمن المعلومات الرقابية المناسبة (كحيل، 2017، 38).

2.6.6 وجود نظام حوافز فعال:

تعمل الحوافز ايجابية كانت أم سلبية وفق نظام محدد، حيث تعمل على دفع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي، وذلك وفق الأداء المتوقع سابقاً حول كيفية تنفيذ الموظفين للأعمال الموكلة لهم، وعندما يكون هناك ضعف في الأداء، فهد من الأفضل استخدام الحوافز الإيجابية سواء مادية أو معنوية لتعزيز سلوك الموظف، أم تربيته من خلال استخدام حوافز سلبية كأداة لتقويم سلوك الموظف وإجباره على تحسين أدائه (كحيل، 2017، 40).

ولكي تكون تقارير الأداء فعالة في المصرف، فإنه يجب تدعيم نتائجها عن طريق تحديد أسباب الانحرافات السلبية وذلك لمنع تكرارها في المستقبل، وتحديد الإيجابيات والأشخاص المسؤولين عن القيام بها، حتى يتم مكافأتهم حيث يعتبر هذا تشجيعاً لهم ولكافة الموظفين في المصرف لتحسين أدائهم بشكل دائم (الغرابية وآخرون، 2011، 39).

2.7 مقومات نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق خطة الحوافز الأهداف التي تسعى إليها الإدارة لا بد من أن تتوفر المقومات التالية (كلاب، 2008، 37):

1. العدالة: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالعدالة، فيتم ربطها بالأداء وليس بالعواطف والنوازع الشخصية للرؤساء.

2. الإقناع: يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق إشراكهم في مناقشتها وأعدادها.
3. الثبات: يجب أن تتصف الخطة بالثبات والاستمرار في تطبيقها، مع ملاحظة أن هذا يعني عدم مراجعتها من حين لآخر بغرض تطويرها وتحسينها.
4. الفورية: يجب أن تدفع الحوافز بعد أداء العمل مباشرة أو في المواعيد المحددة دون تأخير.
5. الوضوح: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة، وخصوصا فيما يتعلق بطريقة الحساب. مع عدم ربطها بالرواتب حتى لا يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأنها جزء من الراتب، وبالتالي تفقد وظيفتها كأسلوب للتحفيز.

2.8 أنواع الحوافز:

تختار الوحدة الاقتصادية لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمة فيشتى الوحدات الاقتصادية، وهناك طرقا متعددة لتصنيف هذه الحوافز منها (كلاب، 2008، 68):

1. حوافز مادية ومعنوية.
 2. حوافز جماعية وفردية.
 3. حوافز مباشرة وغير مباشرة.
 4. حوافز موجبة وسالبة.
- ويمكن بناء نظام الحوافز من إحدى تلك التصنيفات أو عمل توليفة منها بما يخدم الوحدة الاقتصادية مثل (مرتجى، 2007، 76):

- حوافز مادية ايجابية: كالمكافآت الممنوحة للأفراد.
- حوافز مادية سلبية: منح هذه المكافآت للأفراد.
- حوافز معنوية ايجابية: كخطاب الشكر الموجه للموظف.
- حوافز معنوية سلبية: التهديد بتوجيه إنذار.

2.9 اللامركزية:

نظرا لتوسع حجم عمل المصرف والتوسع في أشكاله والأعمال التي يقوم بها، وهذا مما يساعد على فصل الملكية عن إدارة هذه المصارف، وتعدد المهام التي يقوم بها المدير، مما دعا الأمر إلى تفويض المهام والصلاحيات إلى أشخاص آخرين يساعدونه في العمل، وممن يتسمون بالكفاءة والمقدرة العلمية والتخصص العلمي الدقيق، وهؤلاء أصبحوا هم أداة اتخاذ القرارات الإدارية، ويعملون على تسيير الأعمال بالمصارف الكبيرة، وقد يحتاجون إلى اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وتظهر هذه القرارات في القرارات الروتينية التي تتوافق مع موقع العمل، ويتطلب هذا التفويض الحرية

ويرتبط بنوع المسؤولية التي تنشأ من اتخاذه لهذه القرارات حسب القسم الذي اتخذ شكل ونوع القرارات، وتأتي بعد ذلك مرحلة تقييم الأداء، مما يحتاج إلى تقسيم المصرف إلى إدارات تعمل على تحقيق الهدف المنشود لهذا المصرف، الذي يرتبط بنوع محاسبة المسؤولية عن الانحرافات والعمل على تصحيح هذه الانحرافات حتى تتوافق مع أهداف الربحية والقضاء على المنافسة والاستمرارية (فايز، 2015، 82).

3. الجانب العملي:

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع مصرف الجمهورية بمدينة مصراتة. أما عينة الدراسة تتكون من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بفروع مصرف الجمهورية العاملة بمدينة مصراتة وهي (أحمد الشريف- الميدان- قوز التيك- المنطقة الحرة) وعددها (31).

3.2 تحليل خصائص المشاركين في الدراسة:

تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص المشاركين في الدراسة، وذلك فيما يتعلق بالمؤهل العلمي والتخصص والوظيفة عدد سنوات الخبرة والعمر وعدد المرؤوسين.

3.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم عالي	9	29%
بكالوريوس	19	61.3%
ماجستير	3	9.7%
المجموع	31	100%

ينضح من جدول (1) أن ما نسبته 29% مؤهلهم دبلوم عالي، و61.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و9.7% مؤهلهم العلمي ماجستير، حيث يتضح أن 71% من موظفي المصارف من حملة البكالوريوس والماجستير وهي نسبة تزيد ثلثي الموظفين وهذا الأمر جيد بالنسبة للمصرف وأيضاً بالنسبة للدراسة.

3.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	21	67.7%
تمويل ومصارف	2	6.5%
إدارة أعمال	5	16.1%
أخرى	3	9.7%
المجموع	31	100%

يتضح من جدول (2) إن ما نسبته 67.7% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، 6.5% تخصصهم العلمي تمويل ومصارف، 16.1% تخصصهم العلمي إدارة أعمال، و 9.7% أخرى، وتعتبر هذه النسبة جيدة لأن الفئة المستهدفة هم المحاسبين بالدرجة الأولى.

3.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	9	29%
محاسب	5	16.1%
موظف	17	54.9%
المجموع	31	100%

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 29% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس قسم، 16.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي محاسب، 54.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظفين.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	15	48.4%
5 إلى أقل من 10 سنوات	9	29%
15 سنة فأكثر	7	22.6%
المجموع	31	100%

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته 48.4% من عينة الدراسة خبرتهم 5 سنوات فأقل، 29% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 22.6% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وهذا يؤكد بأن المصارف التجارية تعتمد على ذوي الخبرات في العمل المصرفي وهذا مؤشر جيد أيضا بالنسبة للدراسة.

3.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
38.7%	12	أقل من 30 سنة
32.3%	10	من 30 إلى 39 سنة
22.6%	7	من 40 إلى 49 سنة
6.5%	2	من 50 سنة فأكثر
100%	31	المجموع

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 38.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل 30 سنة، وأن ما نسبته 32.3% أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 39 سنة، وأن ما نسبته 22.6% أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة، بينما 6.5% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

3.2.5 توزيع عينة الدراسة عدد المرؤوسين:

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب عدد المرؤوسين

النسبة المئوية	العدد	عدد المرؤوسين
87.1%	27	أقل من 5 أفراد
9.7%	3	من 6 إلى 10 أفراد
3.2%	1	أكثر من 20 فرد
100%	31	المجموع

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 87.1% من عينة الدراسة عدد المرؤوسين أقل 5 أفراد، وأن ما نسبته 9.7% عدد المرؤوسين من 6 إلى 10 أفراد، وأن ما نسبته 3.2% عدد المرؤوسين أكثر من 20 فرد.

3.2 اختبار الفرضية الأولى:

تم إجراء اختبار (t) للعينة الأحادية لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي أجريت عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (7) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الاولى

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	P-value
1	هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للمصرف والوحدات الإدارية فيه	3.35	0.000
2	هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في المصرف	3.32	0.001
3	يوجد تحديد لاختصاصات مسؤوليات كل وظيفة في المصرف	3.39	0.000
4	يوجد عدد كافي من الأفراد لتأدية المهام داخل مراكز المسؤولية	4.13	0.000
5	هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم انجاز النشاط	3.42	0.000
6	يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية	3.48	0.000
	العام	3.51	0.000

من الجدول (7) نستنتج أن مستوى المعنوية قيمة P-value للكل تساوي 0.00 أصغر من (0.05) مما يشير إلى الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1)، وبما أن الوسط الكلي أكبر من 3.51 مما يعني أن الاتجاه العام لرأي المشاركين حول هذه العبارات بالموافقة.

واستناداً إلى ما ورد أعلاه فإن الباحثين يستطيع اتخاذ قرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المعد جيداً وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

3.3 اختبار الفرضية الثانية:

تم إجراء اختبار (t) للعينة الأحادية لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي أجريت عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (8) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	P-value
1	هناك وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة	3.23	0.000
2	يتم قياس الأداء الفعلي للعاملين في المصرف	3.61	0.000
3	يتم حصر وتسجيل كافة التكاليف	4.03	0.000
4	يتم حصر وتسجيل كافة الإيرادات	3.97	0.000
5	تم توييب عناصر التكاليف	3.97	0.000
6	يتم توييب عناصر الإيرادات	3.94	0.000
7	يوجد ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للمصرف	3.58	0.001
	العام	3.79	0.000

من الجدول (8) نستنتج أن مستوى المعنوية قيمة P-value للكل تساوي 0.00 أصغر من (0.05) مما يشير إلى الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1)، وبما أن الوسط الكلي أكبر من 3.79 مما يعني أن الاتجاه العام لرأي المشاركين حول هذه العبارات بالموافقة. واستناداً إلى ما ورد أعلاه فإن الباحثين يستطيع اتخاذ فرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات المحاسبية و تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

3.4 اختبار الفرضية الثالثة:

تم إجراء اختبار (t) للعينات الأحادية لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي أجريت عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	P-value
1	يوجد تقدير للأداء المعياري لإنجاز النشاط في مراكز المسؤولية	3.90	0.000
2	تستخدم التكاليف المعيارية في تقدير تكاليف انجاز النشاط	3.74	0.000
3	تقدر التكاليف المعيارية بناء على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين	3.77	0.000
4	يوضع معيار التكاليف وفقاً لقدرات الأفراد	3.87	0.000
5	تستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية	3.48	0.000
6	يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية إمكانية تحقيقها من قبل العاملين	3.55	0.000
7	يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساساً لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ	3.58	0.000
	العام	3.70	0.000

من الجدول (9) نستنتج أن مستوى المعنوية قيمة P-value للكل تساوي 0.00 أصغر من (0.05) مما يشير إلى الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1)، وبما أن الوسط الكلي أكبر من 3.70 مما يعني أن الاتجاه العام لرأي المشاركين حول هذه العبارات بالموافقة. واستناداً إلى ما ورد أعلاه فإن الباحثين يستطيع اتخاذ فرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الموازنات التخطيطية وتطبيق محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

3.5 اختبار الفرضية الرابعة:

تم إجراء اختبار (t) للعينات الأحادية لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية التي أجريت عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرابعة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	P-value
1	توجه التقارير وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي	3.26	0.000
2	تجمع التقارير بين السرعة والدقة في إعدادها	3.52	0.000
3	شكل وعناصر التقارير ثابتة من فترة لأخرى	3.29	0.000
4	البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها	3.35	0.000
5	يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير	3.42	0.000
6	توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات	3.26	0.000
	العام	3.35	0.000

من الجدول (10) نستنتج أن مستوى المعنوية قيمة P-value لكل تساوي 0.00 أصغر من (0.05) مما يشير إلى الفرض الصفري (H0) وقبول الفرض البديل (H1)، وبما أن الوسط الكلي أكبر من 3.35 مما يعني أن الاتجاه العام لرأي المشاركين حول هذه العبارات بالموافقة. واستناداً إلى ما ورد أعلاه فإن الباحثين يستطيع اتخاذ قرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التقارير الرقابية المرتبطة بكل مراكز المسؤولية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

3.6 النتائج والتوصيات:

3.7.1 النتائج:

بعد اختبارنا للفرضيات وكما تم التوضيح من خلال الجداول فإننا نؤكد صحة الفرضيات التي تم وضعها خلال هذه الدراسة وهي:

1. يؤثر وجود هيكل تنظيمي سليم معد وفقاً للأسس العلمية تأثير ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
 - هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في المصرف.
 - يوجد تحديد لاختصاصات مسؤوليات كل وظيفة في المصرف.
 - كما يوجد تحديد واضح للهيكل التنظيمي للمصرف والوحدات الإدارية فيه.
2. يؤثر وجود نظام للمعلومات المحاسبية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.

- يوجد ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي.
 - كما يتم قياس الأداء الفعلي للعاملين في المصرف.
 - وأيضاً يتم تبويب عناصر التكاليف والإيرادات.
3. يؤثر وجود نظام للموازنات التخطيطية معد وفقاً للأسس العلمية.
- يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساساً لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية.
 - كما تستخدم الموازنات في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية.
4. يؤثر وجود نظام للقرارات الرقابية مرتبط بكل مراكز المسؤولية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
- تجمع التقارير بين السرعة والدقة في إعدادها، وشكل وعناصر التقارير ثابتة من فترة لأخرى.
 - يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير.

3.7.2 التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

1. زيادة الاهتمام بتوفير مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية.
2. زيادة الاهتمام بالتقارير الرقابية ومقارنتها مع فترات سابقة للمصرف والعمل على تقييمها، وتبسيط المعلومات المالية ليتم فهمها من قبل مستخدميها بسهولة.
3. منح بعض الامتيازات المشروطة لموظفي الرقابة في الوصول إلى بعض السجلات والوثائق بهدف تحقيق الرقابة بالشكل الأمثل والمطلوب في مصرف الجمهورية، وتدريب الكادر المشرف على إعداد القوائم المالية لكي يتلاءم مع التطور الحديث في النظم المحاسبية المتطورة.
4. تدريب الكادر المشرف على إعداد القوائم المالية في مصارف الجمهورية، لكي يتلاءم مع التطور الحديث في النظم المحاسبية المتطورة ولكي لا يسيء استخدامها .
5. تبسيط المعلومات المالية ليتم فهمها من قبل مستخدميها بسهولة، واستخدام المصطلحات المالية الغير معقدة وتتلاءم مع فهم مستخدميها في المصارف التجارية.

3.7 المراجع:

1. الغرابية واخرون، (2011)، " مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية وأثره في ربحية الشركة وكفاءتها التشغيلية"، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، العدد (38)، المجلد (2)، عمان.
2. المطيري، نواف، (2011)، "أثر محاسبة المسؤولية على ربحية شركة النفط الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

3. حوري، سرحان، العموري، أحمد، (2013)، "مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (9)، المجلد (2)، عمان.
4. سمارة، محمود ، (2015)، "أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
5. صالح، مصعب عبد الحي، (2016)، "دور نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في البنوك السودانية"، جامعة شدى، السودان.
6. عتر، عثمان، موقع المدير المالي، علوم مالية وإدارة أعمال.
<http://financialmanager.wordpress.com/2019/11/15/9:37mp>.
7. علي، فايز، (2015)، "مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المستشفيات الحكومية في دولة الجزائر"، جامعة وهران، الجزائر.
8. كحيل، أحمد عز الدين إسحاق، (2017)، "مدى إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، الجامعة الإسلامية، غزة، 7.
9. كلاب، يعرب، (2008)، "مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. مرتجي، أحمد، (2007)، "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية"، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. مصطفى، زين، علي، مصطفى، (2007)، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، جامعة السودان المفتوحة، السودان.