

# دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم وجودة الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة) (2020 – 2022م)

أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك  
كلية العلوم الإدارية - جامعة بحري  
المؤسسة السودانية للنفط  
إدارة حسابات المخازن - الخرطوم.

د. عبدالرحمن عمر أحمد محمد

د. فوزية إسماعيل خراش حسب الله

## المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل لنظام محاسبة المسؤولية أثر على تقويم الأداء، ما هو دور نظام محاسبة المسؤولية في جودة الأداء. هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظام محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء، التعرف على مدى فعالية نظام محاسبة المسؤولية في جودة الأداء. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي والوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، يساعد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء الخاص لكل مستوى من المستويات الإدارية، والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة، عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين. أوصت الدراسة بالقيام بدورات تدريبية للمسؤولين للتعرف على نظام محاسبة المسؤولية ومزاياه وإيجابيات تطبيقه التي تؤثر على الأداء في مصفاة الخرطوم، العمل على التطوير الدائم لكل مقومات نظام محاسبة المسؤولية لتحسين فعالية الرقابة وتقييم الأداء ولتناسب مجتمع التطبيق.

الكلمات المفتاحية: نظام محاسبة المسؤولية ، تقويم جودة الأداء.

## The Role of the Responsibility Accounting System in Evaluating the Quality of Performance in Industrial Establishments (A Field Study on the Khartoum Refinery Company Ltd.) (2020 – 2022)

**Dr. Abdelrhman Omer Ahmed Mohamed**

**Dr. Fawzia Ismail Kharash Hassb Alla**

### **Abstract**

the responsibility accounting system have an impact on performance evaluation, what is the role of the responsibility accounting system in the quality of performance. The study aimed to demonstrate the impact of the responsibility accounting system on performance evaluation, and to identify the effectiveness of the responsibility accounting system on the quality of performance. The study followed the historical, inductive, deductive and descriptive analytical method. The study reached several results, including, the responsibility accounting system helps in evaluating the private performance of each administrative level, identifying deviations and taking the necessary measures to reach appropriate solutions. The process of performance measurement is a continuous and organized periodic process practiced by workers from different groups aimed at improving the performance of employees. The study recommended conducting training courses for officials to get acquainted with the responsibility accounting system, its advantages and the positives of its application that affect performance in the Khartoum refinery, working on the permanent development of all components of the responsibility accounting system to improve the effectiveness of control and performance evaluation and to suit the application community.

**Keywords:** responsibility accounting system, performance quality evaluation.

### **المقدمة**

### **أولاً: الإطار المنهجي**

### **تمهيد:**

مع اتساع وكبر حجم المنشآت المختلفة فإن مهام إدارة تلك المنشآت تصبح أكثر صعوبة، حيث لا يستطيع مجلس الإدارة أو المدير العام للمنشأة إتخاذ كافة القرارات الإدارية الضرورية لإدارته، وعليه يتم تفويض جزء من المسؤوليات والسلطات للمستويات الإدارية الأدنى، وهذا ما يعرف باللامركزية حيث يعتبر

كل مدير لقسم معين مسؤولاً عن أداء قسمه مع إعطائه الحرية اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالقسم. 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 ومشروعات الخدمات كالبنوك وشركات التأمين والإدارات الحكومية.

في الآونة الأخيرة أصبحت الحاجة إلى تقويم جودة الأداء في المنشآت الصناعية وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف بترشيد الإنفاق وفعالية الإدارة في مستوياتها المختلفة وذلك بسبب تفشي الغش والإختلاسات وإهدار الموارد سواءً في المؤسسات الخاصة أو العامة مما دعا إلى ضرورة وجود نظام محاسبة المسؤولية لضبط ورقابة الأداء ومن ثم تقييمه.

### **مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه لا يمكن معرفة مدى تحقق وقياس الأهداف العامة للمنشأة الصناعية بدون نظام محاسبي يوفر معلومات على مستوى الأقسام، وليس على المستوى الكلي للمنشأة الصناعية، لأن ذلك يساعد في تقويم وجوده الأداء في كافة مراكز المسؤولية، وتقويم النظام المحاسبي والإداري على المستوى الكلي للمنشأة الصناعية الذي نجده لا يوفر معلومات لتقويم الأداء على مستوى الأقسام طبقاً لمفهوم نظام محاسبة المسؤولية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

هل لنظام محاسبة المسؤولية أثر على تقويم الأداء؟

ما هو دور نظام محاسبة المسؤولية في جودة الأداء؟

### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

بيان أثر نظام محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء.

التعرف على مدى فعالية نظام محاسبة المسؤولية في جودة الأداء.

### **أهمية الدراسة:**

#### **1. الأهمية العملية:**

تكمن أهمية الدراسة في دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم جودة الأداء بمراكز المسؤولية المختلفة بالمنشأة الصناعية ومعرفة الإنحرافات وأسبابها والمساءلة عن تلك الإنحرافات .

#### **2. الأهمية العلمية:**

إلقاء الضوء على دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء في المنشأة الصناعية بالتطبيق على منطقة الدراسة.

دراسة الهيكل التنظيمي وربطه بمراكز المسؤولية لتوضيح الأهداف وتحديد السلطات والمسئوليات وصلاحيات المدير التي تجعله قادراً على إتخاذ القرارات.

فرضيات الدراسة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء.

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية وجودة الأداء.

## منهجية الدراسة:

تضمنت مناهج الدراسة المناهج التالية:  
المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.  
المنهج الإستنباطي: الذي يعتمد على التفكير المنطقي والذي من خلاله يتم التعرف على طبيعة المشكلة وأنماط المشاكل المرتبطة به.  
المنهج الإستقرائي: لإختبار فرضيات الدراسة التي إعتمدت عليها الباحثة في الدراسة.  
المنهج الوصفي التحليلي: الذي يقوم بوصف المشكلة وتحليلها وذلك لبيان مدى إمكانية نجاح تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مكان الدراسة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، قام الباحثون بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة ثم الإستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها ومن هذه الدراسات ما يلي:

### دراسة: عبد الحميد، عبد الوحيد، (2020م)<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى قيام الإدارة الرقابية التجارية بدورها في حماية المستهلك من خلال سهرها على سير الممارسات التجارية وقمع الغش والممارسات المضادة للمنافسة. هدفت الدراسة إلى تقويم العمل الرقابي وخلق بيئة جديدة للمعاملات التجارية بعيدة عن الغش تتسم بالوضوح والشفافية وتكون الحقوق فيها محفوظة لمختلف الأعوام. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن الدرجة الكلية للأداء الرقابي التجاري كانت متوسطة، لكن بقسمة عناصر الأداء إلى قسمين كما ورد، حيث أن تسع فقرات الأولى المتعلقة بالممارسات التجارية كان الأداء فيها منخفضاً، لكن الفقرات المتعلقة بشروط ممارسة الأنشطة التجارية كان الأداء فيها متوسطاً، ويرجع ذلك إلى أن الشق المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية من السهل مراقبته. أوصت الدراسة بتكثيف الرقابة من خلال زيادة عدد الأعوان والحرص على تكوينهم وتدريبهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

### دراسة: محمد، (2018م)<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة نظام الرقابة في الوحدات الحكومية الخدمية، وهل التقارير التي يوفرها نظام محاسبة المسؤولية تساعد في تقويم الأداء في الوحدات الحكومية الخدمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية نظام محاسبة المسؤولية ودورها الرقابي على الموارد المالية والبشرية في المستشفيات الحكومية، تسليط الضوء على مدى مساهمة نظام محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء ورفع كفاءته وتحسين عملية إتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، ان نظام محاسبة المسؤولية يحدد للإدارة العليا مركز المسؤولية الناجح ومركز المسؤولية الفاشل وبالتالي يمكن إتخاذ القرار الملائم للمؤسسات عن طريق تجميع البيانات وحصرها لمراكز المسؤولية وبالتالي مقارنتها مع المعايير الموضوعية. أوصت الدراسة بالإسراع في اعتماد الهياكل

التنظيمية والوصف الوظيفي للأجهزة الحكومية من الجهات المختصة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة بفاعلية الأمر الذي يساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

#### دراسة: صالح، (2016م)<sup>(3)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تطبيق أسس ومقومات محاسبة المسؤولية وخطوات تنفيذها وكيفية إعداد التقارير لإتخاذ القرارات والإستفادة منها في قياس وربط محاسبة المسؤولية ومراكز المسؤولية بالهيكل التنظيمي لوضع الموازنات التخطيطية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تأثير محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في البنوك السودانية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والإستنباطي والإستقرائي والوصفي التحليلي لإثبات صحة الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن هناك دوراً إيجابياً لمحاسبة المسؤولية في رفع كفاءة الأداء بالبنوك التجارية السودانية، كما تحقق أيضاً الرقابة الفعالة عن طريق ربط مراكز المسؤولية وتكاملها، وتمكن محاسبة المسؤولية من إحكام الرقابة وجودة تقييم الأداء وفعالية التقارير المالية التي تساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة. أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين حتى يتم تعريفهم بأهمية العمل بمراكز المسؤولية بإعتبارها أحد الإستراتيجيات التي تعمل على الوصول إلى الهدف الذي تسعى من أجله البنوك لتحقيق أعلى درجات الأداء.

#### دراسة: يوسف، سر الختم، (2015م)<sup>(4)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق الوحدات الحكومية لنظام محاسبة المسؤولية بالطرق والأساليب الصحيحة مما يؤثر على جودة أدائها، عدم توفير معلومات ملائمة تساعد في تقويم جودة الأداء، تحسين الدور الرقابي على جودة إستخدام الموارد المالية. هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس والمقومات التي تقوم عليها محاسبة المسؤولية وتحديد مدى إستخدامها في تقويم جودة أداء الوحدات الحكومية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن التطبيق الناجح لفلسفة الجودة الشاملة يتطلب تغيرات جذرية في المفاهيم والثقافة التي يؤدي بها العمل، بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية يمكن قياس وتقويم كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج، وجود نظام الموازنات التقديرية ونظام للحواجز. أوصت الدراسة بخلق هيكل تنظيمي واضح ومفهوم بالوحدة تحدد فيه كل الأنشطة والإدارات والأهداف على أسس علمية تمكن من تحديد وتوضيح السلطات والصلاحيات والمسئوليات المترتبة عليها وربطها بالمستويات الإدارية المختلفة.

#### دراسة: Norio ، (2015م)<sup>(5)</sup>

هدفت الدراسة إلى إستكشاف طريقة إنشاء التوترات الديناميكية من قبل نظام الرقابة الإدارية عند أقل مستوى من الإدارة في سياق إداري أكثر مرونة، حيث أجريت الدراسة على شركة تصنيع يابانية وركزت على مكتب التخطيط فيها. إعتمدت الدراسة على نموذج (ال او سي) سايمونس وهو نموذج يستخدم لدراسة العلاقات بين الأنواع المختلفة من أنظمة الرقابة الإدارية وسوابقها وتأثيرها في السلوك التنظيمي والأداء، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة للتحقيق في الطريقة التي تؤثر فيها القيم الأساسية على تصميم وإستخدام نظام محاسبة المسؤولية والتي تشكل التحديات التي تواجه المديرين التنفيذيين وكيفية إنجاز مسئولياتهم من خلال تقديم النتائج المالية والإيفاء بقيم المنظمة الأساسية على عكس الأدبيات السابقة بالإتساق الداخلي لمستويات الإدارة المختلفة من أجل خلق توترات ديناميكية يتم إنشائها من قبل

العناصر المتنافسة للقيم الأساسية والتي تتضمن مختلف جوانب نظام محاسبة المسؤولية. ساهمت الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال إظهار تأثير العناصر التنافسية للقيم الأساسية على تصميم وإستخدام نظام محاسبة المسؤولية عن طريق توضيح فهم أكثر دقة عن التوترات الديناميكية من خلال قنوات نسبية ومتعددة الإتجاهات التي تبذل من قبل الرقابة الإدارية.

### الإطار النظري لنظام محاسبة المسؤولية

#### أولاً: مفهوم نظام محاسبة المسؤولية

عرف نظام محاسبة المسؤولية بأنه اصطلاح يشير إلى نظام لتجميع البيانات المحاسبية وإعداد التقارير طبقاً لمسؤوليات الأشخاص، ويهدف إلى تقديم البيانات عن النتائج المحققة في كل وحدة من وحدات المنشأة والتي يرأسها شخص مسئول يقوم بالتنفيذ الفعلي، مع التمييز بين البنود التي يعتبر الشخص الذي يقوم بالتنفيذ الفعلي مسئولاً عنها والبنود التي لا يعتبر مسئولاً عنها، كما يتم ربط التقارير بالأشخاص ابتداءً من رئيس العمال أو المشرف المسئول عن العمال حتى مستويات الإدارة العليا في شكل هرمي متجهاً لأعلى<sup>(6)</sup>. عرف أيضاً بأنها اسم يطلق على العمليات الإدارية الخاصة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقويم الأداء، ويعتبر نظام محاسبة المسؤولية جزءاً من النظام الإداري للمنشأة ككل<sup>(7)</sup>. كما عرف بأنه عبارة عن نظام يقوم بتجميع وإعداد تقارير دورية عن المعلومات المتعلقة بالتكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية موجود في المنشأة، بهدف تمكين الإدارة العليا من القيام بوظيفة التخطيط والرقابة على أداء هذه المراكز<sup>(8)</sup>.

يعرف الباحثان نظام محاسبة المسؤولية بأنه نظام معلومات محاسبي إداري متفرع من المحاسبة الإدارية ومرتب بالهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث يخدم الإدارة في رقابة وتقويم الأداء وتحليل الانحراف بكل مركز مسؤولية من خلال المحاسبة عن التكاليف والإيرادات وربطها بمراكز المسؤولية كل حسب ما يخصه، وعمل تقارير الرقابة والأداء اللازمة عن أداء كل مركز.

#### ثانياً: أهمية نظام محاسبة المسؤولية

إن نظام محاسبة المسؤولية يعتبر مدخلاً مهماً لتطوير المحاسبة بشكل عام والمحاسبة الإدارية بشكل خاص، فهو يربط بشكل مباشر بين التكاليف والإيرادات من جهة والأشخاص المسؤولين عنها من جهة أخرى لأجل تنفيذ العمليات الرقابية بالشكل الأفضل، وتمكين كل مستوى إداري من معرفة مسؤولياته في ظل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتقييم أداء كل فرد من أفرادها ومعرفة مدى مساهمته فيها، لذا تعتبر محاسبة المسؤولية من الأساليب المتقدمة للإدارة أيضاً، حيث يعتبر الفرد جوهر محاسبة المسؤولية<sup>(9)</sup>. كما تعد محاسبة المسؤولية التطبيق العملي لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء فهي نظام رقابي يتطلبه الاتجاه اللامركزي للإدارة<sup>(10)</sup>.

يرى الباحثان أن أهمية محاسبة المسؤولية تنبع من كونها جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، الذي يخدم عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية في استخدامها، وتقييم أداء الأقسام في المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### ثالثاً: أهداف نظام محاسبة المسؤولية

يمكن تلخص أهداف نظام محاسبة المسؤولية في النقاط التالية<sup>(11)</sup>:

يهتم بإيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها.

يرتبط بمبادئ وأسس التنظيم ونظم المحاسبة المالية والتكاليف والتقارير بالمستويات الإدارية. يساعد في تقييم الأداء الخاص لكل مستوى من المستويات الإدارية، والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة. تسهيل عمليات الرقابة على الأنشطة وتقييم الأداء من خلال تعامل محاسبة المسؤولية مع التقرير عن المعلومات.

تمكين المستويات الإدارية المختلفة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والمسؤولية عن وحدات الإشراف، والمسؤولية عن الرقابة على عناصر التكاليف والإيرادات.

يمثل مدخل حديث لتطوير المحاسبة والتقارير الرقابية، حيث يتطلب تطوير النظام المحاسبي القائم ونظام التقارير من خلال عملية ربط مباشر مع الهيكل الإداري في المنظمة.

يسمح بتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، لأي مستوى إدارتي بالمنظمة لا يمارس ولا يراقب من العمليات إلا بما يؤهله موقعه التنظيمي لذلك، أو بقدر ماله من سلطة وما عليه من مسؤوليات وواجبات، وبالتالي تخليص الإدارة العليا من تفاصيل الأعمال التي تستطيع أن تؤديها المستويات الأقل بكفاية، ولا تتولى المستويات الإدارية الأقل تنفيذ أو رقابة عمليات تختص بها المستويات الإدارية العليا كذلك

#### **رابعاً: أركان نظام محاسبة المسؤولية**

إن أي نظام حديث، لا بد من اشتماله على أركان أساسية، لا يكتمل بناءه الا باجتماعها معاً، لتحقيق الغايات المنشودة منه، وبالتالي فإن لمحاسبة المسؤولية اركان رئيسية تتمثل في الاتي<sup>(12)</sup>:

وجود اساس موضوعي لعملية تقييم الاداء. (التكاليف المعيارية)  
وجود شخص مسؤول عن الأداء.

تحديد نوعية وكم التكاليف التي تخضع لرقابة المسؤول.

وجود تقارير ترفع إلى المسؤول في الإدارة العليا تتضمن كمية وقيمة الاختلافات بين قيمة التكلفة المعيارية والتكلفة الفعلية.

استخدام التقارير المرفوعة في عملية تقييم الأداء.

#### **الاطار النظري لتقويم وجودة الاداء**

#### **أولاً: مفهوم تقييم الأداء**

#### **1. مفهوم الأداء:**

عرف الأداء بأنه الأهداف أو النتائج المحققة وفقاً للمؤشرات المحددة في الخطة لذلك يعرف بأنه قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك والأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها<sup>(13)</sup>. أيضاً يعرف بأنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته ومكانته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة على العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل، والمبدأ الأساسي هو تحليل كل موقف على حده وتحديد أي العاملين الأكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوى الكفاءة منه<sup>(14)</sup>.

يعرف الباحثان الأداء بأنه تنفيذ مهمة أو تأدية عمل كما يعرف بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

## 2. مفهوم تقييم الأداء:

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة<sup>(15)</sup>. عرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة<sup>(16)</sup>. عرف أيضاً بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>(17)</sup>. عرف بأنه عملية تهدف إلى قياس ما أنجزته المنشأة خلال فترة زمنية معينة مقارنة مع ما تم تخطيطه كماً ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات ومعالجتها في الحاضر والمستقبل<sup>(18)</sup>. عرف بأنه عملية تحليل وقياس الاعمال التي انجزت خلال فترة زمنية محددة<sup>(19)</sup>.

يعرف الباحثان تقييم الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه من قبل المرؤوسين والرؤساء بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً خلال فترة زمنية محددة وتحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

## ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في الآتي<sup>(20)</sup> :

عملية هامة وضرورية من أجل معرفة مدى تحقيق المشروع الاقتصادي للخطط والأهداف. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها.

تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع ومن ثمة الوصول إلى تقييم شامل.

تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المعيار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير الواقعية.

تعمل على إبراز مدى سلامة السياسات والاستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية.

كذلك تعمل على إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول.

يرى الباحثان أن أهمية تقويم الأداء تتمثل في تقييم قدرة المؤسسة على المنافسة وكذلك تحديد احتياجاتها التنموية والتدريبية لتستطيع التقدم والاستمرار.

## ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(21)</sup>:

تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.

دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.

تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء<sup>(22)</sup>.

تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.

كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه.

#### رابعاً: خطوات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه<sup>(23)</sup>. وأهم هذه الخطوات تتمثل في الآتي<sup>(24)</sup>:

1. **تحديد العمل المطلوب:** يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل.
2. **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم<sup>(25)</sup>.
3. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.
4. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف.
5. **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك

حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم<sup>(26)</sup>.

6. **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين موضوعية نواحي الإجابة في أداءه.

7. **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج<sup>(27)</sup>.

### **خامساً: عناصر تقييم الأداء**

من أهم عناصر تقييم الأداء ما يلي<sup>(28)</sup>:

1. **الكفاءة :** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسات كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، بإعتبار أن المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات. من هنا فإن الكفاءة هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى.
2. **الفعالية:** تتمثل في السبل الكفيلة بإستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والنمو والتطور. وتشير الفعالية هنا إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
3. **الإنتاجية:** تتمثل في مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسة، واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق للموارد. هنا الإنتاجية تشير إلى وجود علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات المؤسسة.
4. **الجودة:** هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين وبأقل تكلفة. وهنا الجودة تشير لوجود علاقة بين المستهلك والمنتج .

يرى الباحثان ضرورة توافر العناصر التالية في أي عملية تقييم للأداء منها:

أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومرتبطة بفترة زمنية محددة.

إجراء المقارنة بين ما تحقق فعلاً من نتائج مع أهداف المنشأة.

تحديد الانحرافات إن وجدت والعمل على معالجتها.

### **سادساً: خصائص جودة الأداء**

تتمثل في الآتي<sup>(29)</sup>:

حركية لا يعقل سكونها وذلك نظراً لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة.

تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

تؤدي إلى تحقيق الفرد والتوافق والأفضلية على المنافسين بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.

تجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.

كما تحتاج جودة الأداء إلى تعزيز وديمومة لجعل المؤسسة في قمة النجاح التنافسي وهذا التعزيز يتطلب الآتي<sup>(30)</sup>:

تعزيز قوة لمؤسسة (مهارات، معلومات، ثقافية، وقدرة على التعلم).  
أن يكون معدل إيداع المؤسسة أعلى وأسرع من المنافسين.  
إضافة قيم جديدة للزبائن.

القدرة على تعقب المنافسين، من خلال توافر نظام معلومات إستراتيجي ونظام للمقارنة المرجعية.  
الرؤية والتأمل وتطور سيناريوهات تقود الواقع وليس العكس.

### سابعاً: شروط جودة الأداء

لجودة الأداء شروطاً حتى تكون فعالة، والتي تتمثل في الآتي<sup>(31)</sup>:  
حاسمة: أي أنها تمنح الأسبقية والتوافق على المنافسين.

الاستمرارية: يقصد بالاستمرارية خلال الزمن، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج وتتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>(32)</sup>:

مرحلة التقديم: وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والاي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر، حتى تصل إلى الإشباع وهو أقصى حد للتمييز تنافسياً.  
مرحلة التنبؤ: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً، من حيث النمو وعندما تدرك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة، فتقوم بتبنيها وتسعى إلى تقليدها وعندما يكون العائد أقصى ما يمكن.  
مرحلة الركود: يتراجع حجم الجودة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها .

مرحلة الضرورة: تنشأ الحاجة إلى إيجاد جودة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة أو تقديم ميزة تميز المنتج أو كلاهما معاً من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس.

إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها وتتضمن هذه الشروط بالآخر<sup>(33)</sup>.

### ثامناً: مؤشرات قياس الأداء

يمكن تعريف مؤشر الأداء بأنه العنصر المناسب، مثل نسبة الأجزاء المعينة في المليون مثلاً والوقت المستخدم في التصنيع، والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي: المحاسبة، والتسويق، الإنتاج، وهكذا تقييم الأداء ككل<sup>(34)</sup> .  
هناك عناصر ضرورية يجب توفرها في مؤشر قياس الأداء وهي<sup>(35)</sup>:

- أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
- ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
- تجنب الأفراد في استخدام المقاييس.
- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
- تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.

يمكن تحديد مؤشرات وأنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات كما يلي:

- مؤشرات تتعلق بالفعالية.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة.
- مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.
- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل.

### **تاسعاً: دور نظام محاسبة المسئولية في تقويم الأداء**

يرز دور نظام محاسبة المسئولية في عملية تقييم الاداء من خلال ما يقوم به من وظائف تتمثل في التعرف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، وتحديد مراكز المسئولية المسؤولة عن انحرافات النتائج الملائمة أو غير الملائمة، بعد تفسير تلك الانحرافات مقارنة بما ورد في الموازنة التخطيطية بشكل واضح، حيث يخطط التكاليف والايادات للأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات في الأنشطة لأجل تحسين الأداء<sup>(36)</sup>. يعد اسلوب الموازونات التخطيطية من أهم أساليب محاسبة المسئولية المستخدمة في تقييم الاداء، حيث يتميز هذا الاسلوب بإمكانية تطبيقه على تقييم مراكز التكلفة ومراكز اليرادات على عكس اسلوب التكاليف المعيارية الذي يستخدم فقط في تقويم مراكز التكلفة<sup>(37)</sup>.

### **الدراسة الميدانية**

#### **إجراءات الدراسة الميدانية**

تناول الباحثان في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعاها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة اعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

#### **أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمما عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين في شركة مصفاة الخرطوم. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحثان بتوزيع عدد (150) استمارة استبيان على المستهدفين واستجاب (123) فرداً أي ما نسبته (82%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

#### **ثانياً: أداة الدراسة**

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحثان في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

#### **1. وصف الاستبيان**

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها وغرض الاستبانة. واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (العمر بالسنوات، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).  
**القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (35) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الثلاثة كما يلي: المحور الأول تضمن (15) عبارة، المحور الثاني (البعد الاول) تضمن (10) عبارات، المحور الثاني (البعد الثاني) تضمن (10) عبارات.

## 2. الثبات والصدق الاحصائي

**أ. الثبات والصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد (6) من المحكمين الاكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه.  
**ب. الثبات والصدق الاحصائي:** يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات ايضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسة على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات ايضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، ومن أكثر الطرق إستخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

- طريق التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
- معادلة الفا-كرونباخ.
- طريقة اعادة تطبيق الاختبار.
- طريقة الصور المتكافئة.
- معادلة جوقمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بعدة طرق أسهلها يمثل الجزر التبريعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الاداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الاداة لقياس ما وضعت له.

## ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:  
التوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية.  
معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات.

الانحراف المعياري والوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة.

اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق لآراء عينة الدراسة على عبارات الدراسة. للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences. **رابعاً: تطبيق أداة الدراسة**

لإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة إلى توزيعها على عينة الدراسة المقررة (123) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في جداول، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

#### خامساً: تحليل لبيانات الأساسية

المحور الأول: ينص على الآتي: «نظام محاسبة المسئولية». يوضح الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول.

جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يقوم بتجهيز البيانات والمعلومات للادارة.	38 % 30.9	72 % 58.5	9 % 7.3	3 % 2.4	1 % 0.8
2	يعمل على تقديم المعلومات اللازمة للمستويات الادارية المختلفة داخل مراكز المسئولية المختلفة بالمشأة.	32 % 26	72 % 58.5	17 % 13.8	2 % 1.6	0 % 0
3	يقوم بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات المالية والادارية وتقويم الاداء.	40 % 32.5	70 % 56.9	12 % 9.8	1 % 0.8	0 % 0
4	يساعد على التخطيط والرقابة وتوجيه الاستثمارات لتحقيق اقصى الارباج.	40 % 32.5	62 % 50.4	20 % 16.3	1 % 0.8	0 % 0
5	ينتج تقارير وقوائم مالية لجميع مستويات الادارة ويمثل اداة رقابة للعمليات المالية والادارية.	44 % 35.8	60 % 48.8	15 % 12.2	4 % 3.3	0 % 0

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
6	يساعد على التحكم في الموارد وعدم إهدارها.	40 % 32.5	61 % 49.6	16 % 13	5 % 4.1	1 % 0.8
7	ينظم إنسياب المعلومات المالية وغير المالية في المنظومة الادارية للمنشأة من أعلى الى اسفل.	35 % 28.5	60 % 48.8	23 % 18.7	4 % 3.3	1 % 0.8
8	نظام فعال يساعد في قياس الاداء.	40 % 32.5	68 % 55.3	13 % 10.6	1 % 0.8	1 % 0.8
9	يعتبر مرجعاً مهماً لحفظ التقارير المالية والادارية للمنشأة .	40 % 32.5	69 % 56.1	9 % 7.3	5 % 4.1	0 % 0
10	يعمل على اداء الاعمال بسرعة وسهولة واقل تكلفة.	33 26.8 %	68 % 55.3	17 % 13.8	4 % 3.3	1 % 0.8
11	نظام رفايي يركز على تصرفات الافراد في انشاء التكاليف وضبطها.	31 % 25.2	64 % 52	26 % 21.1	2 % 1.6	0 % 0
12	يسهل عملية الاتصال بين المراكز المختلفة بالمنشأة.	34 % 27.6	72 % 58.5	14 % 11.4	3 % 2.4	0 % 0
13	يساعد على تسلسل وسريان المعلومات بين مراكز المسؤولية المختلفة بسهولة ويسر.	32 % 26	67 % 54.5	20 % 16.3	4 % 3.3	0 % 0
14	يعمل على تقويم اداء الافراد داخل مراكز المسؤولية بالمنشأة.	43 % 35	61 % 49.6	17 % 13.8	2 % 1.6	0 % 0
15	يعمل على تقييم الاداء بما هو مخطط وما تم تنفيذه ومعرفة الانحرافات واسبابها وتحليلها ومعالجتها.	43 % 35	61 % 49.6	14 % 11.4	4 % 3.3	1 % 0.8

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (1) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (37.2 %) وبلغت نسبة الموافقون (50.7 %) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.4 %) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (2.5 %) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (0.2 %). يتضح أن نسبة الموافقون على

عبارات البعد الثاني بلغت (87.9 %) وهي نسبة عالية جداً.

المحور الثاني: تقويم وجودة الأداء في المنشآت الصناعية

البعد الأول: تقويم الأداء

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الاول

ت	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يساعد على معرفة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد.	52 % 42.3	61 % 49.6	8 % 6.5	1 % 0.8	1 % 0.8
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكة والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	37 % 30.1	61 % 49.6	23 % 18.7	2 % 1.6	0 %
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاً.	42 % 34.1	69 % 56.1	10 % 8.1	2 % 1.6	0 %
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسئوليات كل حسب النشاط.	48 % 39	63 % 51.2	9 % 7.3	3 % 2.4	0 % 0
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمرؤسين.	44 % 35.8	68 % 55.3	8 % 6.5	3 % 2.4	0 % 0
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوععة.	52 % 42.3	61 % 49.6	7 % 5.7	3 % 2.4	0 % 0
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.	41 % 33.3	68 % 55.3	11 % 8.9	3 % 2.4	0 % 0
8	يساعد علي تجنب المسئولين للمحابة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	44 % 35.8	50 % 40.7	24 % 19.5	4 % 3.3	1 % 0.8
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	42 % 34.1	68 % 55.3	11 % 8.9	2 % 1.6	0 % 0
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجيه الصحيح.	38 % 30.9	68 % 55.3	15 % 12.2	2 % 1.6	0 % 0

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (2) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (35.8%) وبلغت نسبة الموافقون (51.8%) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (10.2%) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (2%) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (0.2%). يتضح أن نسبة الموافقون على عبارات البعد الأول بلغت (87.6%) وهي نسبة عالية جداً

### البعد الثاني: جودة الأداء

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	50 % 40.7	65 % 52.8	6 % 4.9	1 % 0.8	1 % 0.8
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	45 % 36.6	69 % 56.1	8 % 6.5	1 % 0.8	0 % 0
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	44 % 35.8	64 % 52	14 % 11.4	1 % 0.8	0 % 0
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	43 % 35	66 % 53.7	10 % 8.1	3 % 2.4	1 % 0.8
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	44 % 35.8	60 % 48.8	14 % 11.4	4 % 3.3	1 % 0.8
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.	45 % 36.6	59 % 48	15 % 12.2	4 % 3.3	0 % 0
7	التغذية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	42 % 34.1	59 % 48	18 % 14.6	4 % 3.3	0 % 0
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	41 % 33.3	65 % 52.8	11 % 8.9	6 % 4.9	0 % 0
9	العمل على رضا العملاء داخل وخارج المنشأة.	47 % 38.2	59 % 48	12 % 9.8	5 % 4.1	0 % 0
10	التحسين والتطوير المستمر.	56 % 45.5	57 % 46.3	7 % 5.7	3 % 2.4	0 % 0

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (3) أن الموافقون بشدة على جميع العبارات بلغت نسبتهم (37.2%) وبلغت نسبة الموافقون (50.7%) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.4%) والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (2.5%) أما الذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم (0.2%). يتضح أن نسبة الموافقون على عبارات البعد الثاني بلغت (87.9%) وهي نسبة عالية جداً.

### سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

#### عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: نظام محاسبة المسئولية

للتحقق من صحة المحور الأول ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا المحور، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (4)

#### الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارات	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يقوم بتجهيز البيانات والمعلومات للادارة.	4	0.73	موافق
2	يعمل على تقديم المعلومات اللازمة للمستويات الادارية المختلفة داخل مراكز المسئولية المختلفة بالمشأة.	4	0.68	موافق
3	يقوم بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات المالية والادارية وتقويم الاداء.	4	0.64	موافق
4	يساعد على التخطيط والرقابة وتوجيه الاستثمارات لتحقيق اقصى الارباح.	4	0.71	موافق
5	ينتج تقارير وقوائم مالية لجميع مستويات الادارة ويمثل اداة رقابة للعمليات المالية والادارية.	4	0.77	موافق
6	يساعد على التحكم في الموارد وعدم إهدارها.	4	1.03	موافق
7	ينظم إنسياب المعلومات المالية وغير المالية في المنظومة الادارية للمنشأة من أعلى الى اسفل.	4	0.82	موافق
8	نظام فعال يساعد في قياس الاداء.	4	0.71	موافق

ت	العبارات	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
9	يعتبر مرجعاً مهماً لحفظ التقارير المالية والادارية للمنشأة.	4	0.73	موافق
10	يعمل على اداء الاعمال بسرعة وسهولة واكل تكلفة .	4	0.78	موافق
11	نظام رقابي يركز على تصرفات الافراد في انشاء التكاليف وضبطها.	4	0.73	موافق
12	يسهل عملية الاتصال بين المراكز المختلفة بالمنشأة.	4	0.69	موافق
13	يساعد على تسلسل وسريان المعلومات بين مراكز المسؤولية المختلفة بسهولة ويسر.	4	0.75	موافق
14	يعمل على تقويم اداء الافراد داخل مراكز المسؤولية بالمنشأة.	4	0.72	موافق
15	يعمل على تقييم الاداء بما هو مخطط وما تم تنفيذه ومعرفة الانحرافات واسبابها وتحليلها ومعالجتها.	4	0.81	موافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (2) يتضح للباحثان الآتي:

أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الأول (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات نظام محاسبة المسؤولية. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.82 - 1) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها. ان نتائج اعلاه لا تعني أن جميع افراد الدراسة متفقون على ذلك، حيث انه كما ورد في الجدول من رقم (1) أن هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات المحور الأول، الجدول رقم (5) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (5): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات المحور الأول

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يقوم بتجهيز البيانات والمعلومات للادارة.	4	150.13 %
2	يعمل على تقديم المعلومات اللازمة للمستويات الادارية المختلفة داخل مراكز المسئولية المختلفة بالمشأة.	3	88.42 %
3	يقوم بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات المالية والادارية وتقويم الاداء.	3	93.10 %
4	يساعد على التخطيط والرقابة وتوجيه الاستثمارات لتحقيق اقصى الارباح.	3	67.08 %
5	ينتج تقارير وقوائم مالية لجميع مستويات الادارة ويمثل اداة رقابة للعمليات المالية والادارية.	3	64.87 %
6	يساعد على التحكم في الموارد وعدم إهدارها.	4	104.76 %
7	ينظم إنسياب المعلومات المالية وغير المالية في المنظومة الادارية للمنشأة من أعلى الى اسفل.	4	95.33 %
8	نظام فعال يساعد في قياس الاداء.	4	136.96 %
9	يعتبر مرجعاً مهماً لحفظ التقارير المالية والادارية للمنشأة.	3	87.31 %
10	يعمل على اداء الاعمال بسرعة وسهولة واكل تكلفة.	4	121.68 %
11	نظام رقابي يركز على تصرفات الافراد في انشاء التكاليف وضبطها.	3	63.57 %
12	يسهل عملية الاتصال بين المراكز المختلفة بالمنشأة.	3	89.85 %
13	يساعد على تسلسل وسريان المعلومات بين مراكز المسئولية المختلفة بسهولة ويسر.	3	69.81 %
14	يعمل على تقويم اداء الافراد داخل مراكز المسئولية بالمنشأة.	3	67.67 %
15	يعمل على تقييم الاداء بما هو مخطط وما تم تنفيذه ومعرفة الانحرافات واسبابها وتحليلها ومعالجتها.	4	112.08 %

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (5) كالآتي :

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (63.57 - 150.13) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي الجدولية عند

درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1%) والبالغ (9.21) واعتماداً على ما ورد في الجدول (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الأول.

مما تقدم يلاحظ تحقق محور الدراسة الأول لكل العبارات المتعلقة به ، وللتحقق من صحة المحور بصوره اجمالية لجميع العبارات ، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الثاني ستكون (1845) إجابة ، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الأول بالجدول رقم (6) أدناه:

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الأول

الاجابات	العدد	النسب المئوية
أوافق بشدة	565	31 %
أوافق	987	53 %
محايد	242	13 %
لا أوافق	45	2 %
لا أوافق بشدة	6	1 %
المجموع	1845	100 %

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة تضمنت على (565) إجابة وبنسبة (31%) موافقة بشدة على على ماجاء بجميع عبارات المحور الثاني، و(987) إجابة وبنسبة (53%) موافقة على ذلك، و(242) إجابة وبنسبة (13%) محايدة ، و(45) اجابه وبنسبة (2%) غير موافقة على ذلك ، و(6) اجابات وبنسبة (1%) غير موافقة بشدة على ذلك ، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحور الثاني (1412.62) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة احصائية (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً عل ماورد في الجدول (6) ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحور الأول .

مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الأول والذي نص على أنه «نظام محاسبة المسؤولية» قد تحقق.

### **عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: تقويم وجود الأداء في المنشآت الصناعية: البعد الاول: تقويم الاداء:**

للتحقق من صحة البعد الأول من المحور الثاني ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا البعد، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول

ت	العبارات	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يساعد على معرفة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد.	4	0.70	أوافق
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكه والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	4	0.74	أوافق
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاً.	4	0.66	أوافق
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسئوليات كل حسب النشاط.	4	0.70	أوافق
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمروسين.	4	0.68	أوافق
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوعة.	4	0.69	أوافق
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.	4	0.70	أوافق
8	يساعد على تجنب المسئولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	4	0.87	أوافق
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	4	0.67	أوافق
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجيه الصحيح.	4	0.70	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (7) يتضح للباحثان الآتي:

أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الأول من المحور الثاني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات تقويم الاداء. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات البعد بين (0.88 - 1) وهذه القيم تشير الى

التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفوقون بدرجة كبيرة جداً عليها. ان نتائج اعلاه لا تعني أن جميع افراد الدراسة متفوقون على ذلك، حيث انه كما ورد في الجدول رقم (2) أن هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات البعد الاول، الجدول رقم (8) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

**جدول رقم (8): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات البعد الاول**

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يساعد على معرفة مستوى الكفاءة في استخدام الموارد.	4	140.86 %
2	تقوم الادارة بتقييم خصائص اداء الفرد وسلوكة والتعرف على عدم احتمال تكرار نفس الاداء في المستقبل.	3	59.86 %
3	يساعد على تعزيز الاداء الذي يتميز بالكفاءة لتجنب الاخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة للاداء والتصحيح مستقبلاً.	3	92.58 %
4	يساعد علي التطور الاداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات كل حسب النشاط.	3	83.93 %
5	يعزز القدرة على التحليل وإبتكار الحلول بتشاور الرؤساء والمرؤسين.	3	92.71 %
6	يساعد على تقييم ماتم تنفيذه من الخطط الموضوعة.	3	87.83 %
7	يساعد على تحديد الأهداف ومستويات الاداء وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.	3	86.27 %
8	يساعد على تجنب المسؤولين للمحابة والأهواء الشخصية في الحكم على الكفاءة	4	81.43 %
9	يساعد على التطور في العمل وإختيار طرق وسياسات جديدة لادارة الموارد البشرية.	3	88.81 %
10	يساعد على الحصول على معلومات اساسية حول عناصر الاداء وتوجيهها التوجيه الصحيح.	3	81.78 %

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (8) كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (59.86 - 140.86) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1 %) والبالغ (9.21) واعتماداً على ما ورد في الجدول (2)

- دور نظام محاسبة المسئولية في تقويم وجودة الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة) -

فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الثاني البعد الاول.

مما تقدم يلاحظ تحقق محور الدراسة الثاني البعد الأول لكل العبارات المتعلقة بها، ولتحقق من صحة البعد بصورة اجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الثاني البعد الأول ستكون (1230) إجابة، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني البعد الأول بالجدول رقم (9) أدناه:

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الأول

النسب المئوية	العدد	الاجابات
35 %	440	أوافق بشدة
52 %	637	أوافق
10 %	126	محايد
2 %	25	لا أوافق
1 %	2	لا أوافق بشدة
100 %	1230	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (9) أن عينة الدراسة تضمنت على (440) إجابة وبنسبة (35 %) موافقة بشدة على ماجاء بجميع عبارات البعد الأول ، و (637) إجابة وبنسبة (52 %) موافقة على ذلك، و(126) إجابة وبنسبة (10 %) محايدة ، و (25) إجابة وبنسبة ( 2%) غير موافقة على ذلك، و(25) إجابة واحدة وبنسبة (2 %) غير موافقة على ذلك وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات المحور الثالث (896.06) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة احصائية (1 %) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ماورد في الجدول (9) ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الاول .

مما تقدم يتضح أن محور الدراسة الثاني (البعد الاول) والذي نص على أن: « تقويم الاداء» قد

تحقق.

### البعد الثاني: جودة الاداء:

للتحقق من صحة البعد الثاني من المحور الثاني ينبغي معرفة اتجاه اراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بهذا المحور، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات متجمعة، والوسيط هو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (10): الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	4	0.68	أوافق
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	4	0.62	
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	4	0.67	أوافق
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	4	0.75	أوافق
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	4	0.81	أوافق
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.		0.77	أوافق
7	التغذية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	4	0.78	أوافق
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	4	0.78	أوافق
9	العمل على رضا العملاء داخل وخارج المنشأة.	4	0.79	أوافق
10	التحسين والتطوير المستمر.	4	70.	أوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (8) يتضح للباحثة الآتي:

أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الثاني من المحور الثاني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات جودة الاداء. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات البعد بين (0.88 - 1) وهذه القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارات. أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها. ان نتائج اعلاه لا تعني أن جميع افراد الدراسة متفقون على ذلك، حيث انه كما ورد في الجدول رقم (3) أن هنالك افراد محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات البعد الثاني، الجدول رقم (11) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (11): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات البعد الثاني

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تنفيذ السياسات والأهداف التي تم وضعها من قبل المنشأة.	4	151.92 %
2	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعة.	3	99.80 %
3	تنفيذ وضبط الاعمال بأسس ومعايير متعارف عليها.	3	79.47 %
4	معرفة نسبة اداء العمل المنفذ من المخطط.	4	133.71 %
5	تصحيح الأخطاء التي حدثت والعمل على منع حدوثها او تكرارها مرة اخرى.	4	110.70 %
6	عمل الإجراءات التصحيحية وإعداد التقارير التي تتعلق بتلك الإجراءات.	3	63.89 %
7	التغذية الراجعة لمعرفة مواضع القوة والضعف والعمل على معالجتها.	3	58.63 %
8	الوقاية من حدوث الأخطاء التي تؤدي الى الإنحرافات.	3	74.17 %
9	العمل على رضا العملاء داخل وخارج المنشأة.	3	67.54 %
10	التحسين والتطوير المستمر.	3	86.53 %

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول (11) كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول جميع العبارات ما بين (58.63 - 151.92) وهذه القيم أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية تراوحت بين (4 و3) ومستوى دلالة (1%) والبالغ (9.21) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات المحور الثاني البعد الثاني.

مما تقدم يلاحظ تحقق البعد الثاني لكل العبارات المتعلقة به ، وللتحقق من صحة المحور بصورة اجمالية لجميع العبارات ، وحيث أن عدد الاجابات الكلية لافراد عينة الدراسة لجميع عبارات البعد الثاني ستكون (1230) إجابة ، ويمكن تلخيص إجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الرابع بالجدول رقم (12) أدناه:

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الثاني

النسب المئوية	العدد	الاجابات
37 %	457	أوافق بشدة
49 %	623	أوافق
9 %	115	محايد
3 %	32	لا أوافق
2	3	لا أوافق بشدة
100 %	1230	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتبين من الجدول رقم (12) أن عينة الدراسة تضمنت على (457) إجابة وبنسبة (37 %) موافقة بشدة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني ، و(623) إجابة وبنسبة (49 %) موافقة على ذلك، و(115) إجابة وبنسبة (9 %) محايدة ، و(32) إجابة وبنسبة (3 %) غير موافقة على ذلك، و(3) إجابات وبنسبة (2 %) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد الاجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني (926.46) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة احصائية (1 %) وبالباغة (11.35)، واعتماداً على ماورد في الجدول (32/2/3) ، فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1 %) بين الإجابات الموافقة على ماجاء بجميع عبارات البعد الثاني .

مما تقدم يتضح أن محور الدراسة الثاني (البعد الثاني) والذي نص على: « جودة الاداء» قد تحقق.

### الخاتمة:

تناولت الورقة أثر نظام محاسبة المسؤولية على تقويم وجوده الأداء والتعرف على فعالية نظام محاسبة المسؤولية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والكفاءة على رقابة الوحدات الحكومية والمنشآت الصناعية وتقديم معلومات ملائمة تساعد الإدارة في تقويم وجوده الأداء، وتوصلت إلى عدة نتائج وتوصيات.

### النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

### النتائج العامة:

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يؤدي إلى تسهيل عملية الرقابة الداخلية. يعد نظام محاسبة المسؤولية أسلوباً رقابياً يساعد في تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية.

بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية يمكن قياس وتقويم كفاءة وفاعلية الأنشطة والبرامج. استخدام الموازنة المرنة يساعد في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية ويساعد في تقييم الأداء.

### النتائج الخاصة:

يساعد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء الخاص لكل مستوى من المستويات الإدارية، والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة.

- دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم وجودة الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة) -

إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط العاملين، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى العاملين. عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية وتقويم الأداء. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية وجودة الأداء.

### التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
- ضرورة توفر سياسات عامة على مستوى المنشأة ككل بما يضمن التنسيق والتكامل بين مراكز المسؤولية المختلفة.
  - ضرورة ان يتصف الشخص المقوم بالتزان والصق والشفافية عند تقييم الأداء وابتعاده عن الاهواء والمشاكل الشخصية مع الاشخاص المراد تقييم ادائهم.
  - على الشخص المقوم الالتزام بمعايير تقييم الاداء عند تقييمه لأداء العاملين.
  - القيام بدورات تدريبية للمسؤولين للتعرف على نظام محاسبة المسؤولية ومزاياه وإيجابيات تطبيقه التي تؤثر على الأداء في مصفاة الخرطوم.
  - ضرورة اعطاء صلاحيات أكبر لمختلف مسؤولي مراكز المسؤولية من اجل محاسبتهم ومساءلتهم عند حدوث إنحرافات.
  - العمل على التطوير الدائم لكل مقومات نظام محاسبة المسؤولية لتحسين فعالية الرقابة وتقييم الأداء ولتناسب مجتمع التطبيق.
  - تشجيع ادارة مصفاة الخرطوم بتطبيق محاسبة المسؤولية لمنع الاسراف في الموارد والترشيد.
  - الاعتماد على مبادئ ومقومات نظام محاسبة المسؤولية لتحديد مراكز المسؤولية (كلفة، ايراد، ربح) وتحديد الصلاحيات والواجبات بالشكل التفصيلي لكل مركز من هذه المراكز.

## الهوامش:

- (1) عبد الحميد قادم، عبد الوحيد صرامة، **تقويم الأداء الرقابي في قطاع التجارة بالجزائر**، (الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2020م).
- (2) محمد بابكر حسن محمد علي، **أثر استخدام نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات الحكومية الخدمية**، (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، 2018).
- (3) مصعب عبد الحى صالح، **دور نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في البنوك التجارية السودانية**، (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م).
- (4) يوسف كمال أحمد ، **سر الختم حمدان صديق عمر، دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم جودة اداء الوحدات الحكومية** ، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مجلة الدراسات العليا، المجلد 3، العدد 12، 2015م).
- (5) Norio Sawabe, **Accounting Responsibility Driven- Value Dynamic Tensions Generated by Competing Values Embedded in the Management Control System**, Research Project Center Graduate School of Economics Kyoto University Yoshida-Hommachi, Sakyo-Ku Kyoto City, 6068501-, Japan, 2015.
- (6) سمير نصري روس، **المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف الصناعية**، (طنطا: جامعة طنطا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1983م)، ص 10.
- (7) عبد الناصر نمر وادي ، **دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية**، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2008م)، ص 144.
- (8) سليمان الدلاهمة، **تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الخاصة السعودية**، (القدس: جامعة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 14، 2008م)، ص 318.
- (9) مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان، **المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة** ، (عمان: دار زهران للنشر، 2003م)، ص 248.
- (10) كنزة باعلي، **محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير**، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، رسالة ماجستير، 2015م)، ص 9.
- (11) مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان، مرجع سابق، ص 25.
- (12) عتر، عثمان ، **علوم محاسبية وإدارة أعمال**، <http://financialmanager.wordpress.com/2008/15/1/>
- (13) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م)، ص 34.
- (14) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر، 1999م)، ص 214.
- (15) مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي**، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 187.
- (16) علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 369.
- (17) حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 169.
- (18) آمال إبراهيم محمد، **تقويم اداء الوحدات الادارية الحكومية**، (القاهرة : جامعة الازهر فرع البنات، المجلة العلمية لكلية التجارة ، العدد 22، 2004م)، ص 490.

(19) Devries and Others, *Performance Appraisal on the Line*, (New York: Wiley-inters Science Publication, 1981), P. 2.

(20) محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن ، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير ، 2009م)، ص 54.

(21) علي المسكينى، إدارة الموارد البشرية، ط2، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 87.  
(22) عبد الخالق عبدالله، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، (الكويت: عالم الفكر، 2000م)، ص 76.

(23) شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق، 2005م)، ص 101.

(24) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 189

(25) عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 261.

(26) عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 190.

(27) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر، 1999م)، ص 309.

(28) علي عبدالله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، (الجزائر : جامعة الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2001 م)، ص 60.

(29) علي عبد الله ، المرجع السابق، ص 66.

(30) محمد عبدالقادر وآخرون، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الجديدة، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 34، العدد 2، 2010م)، ص 180.

(31) المرجع السابق، ص 180 .

(32) نبيل موسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز مصر الكتاب، 1998م)، ص 85.

(33) محمد عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص 21.

(34) عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية المهنية والعملية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م)، ص 85.

(35) السويدي جمال سند، القيادة والإدارة في عصر المعلومات ، نظرة عامة ، (أبوظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية 2002م)، ص 16.

(36) جاسم محمد حسين الجنابي، مدى تطبيق نظام محاسبة المسئولية ودوره في تقويم الأداء، (بابل: جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراة 2016م)، ص 15.

(37) عبد الرحمن اسماعيل محمد، نموذج محاسبي مقترح لاستخدام محاسبة المسئولية في تقويم اداء المشروعات الصناعية بالسودان، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2014م)، ص 143.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م).
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر، 1999م).
- (3) أمال إبراهيم محمد، تقويم أداء الوحدات الادارية الحكومية، (القاهرة : جامعة الازهر فرع البنات، المجلة العلمية لكلية التجارة ، العدد 22، 2004م).
- (4) جاسم محمد حسين الجنابي، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تقويم الأداء، (بابل: جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراة 2016م).
- (5) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002م).
- (6) سليمان الدلاهمة، تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الخاصة السعودية، (القدس: جامعة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 14، 2008م).
- (7) سمير نصري روس، المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف الصناعية، (طنطا: جامعة طنطا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1983م).
- (8) السويدي جمال سند، القيادة والإدارة في عصر المعلومات ، نظرة عامة ، (أبوظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية 2002م).
- (9) عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م).
- (10) عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007م).
- (11) عبد الحميد قادم، عبد الوحيد صرامة، تقويم الأداء الرقابي في قطاع التجارة بالجزائر، (الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، 2020م).
- (12) عبد الرحمن اسماعيل محمد، نموذج محاسبي مقترح لاستخدام محاسبة المسؤولية في تقويم اداء المشروعات الصناعية بالسودان، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة، 2014م).
- (13) عبد الناصر نمر وادي، دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2008م).
- (14) عبدالقادر، محمد وآخرون ، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الجديدة، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 34، العدد 2، 2010م).
- (15) عبدالله، عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، (الكويت: عالم الفكر، 2000م).
- (16) عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية المهنية والعملية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992م).
- (17) علي المسكين، إدارة الموارد البشرية، ط2، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997م).

- دور نظام محاسبة المسئولية في تقويم وجوده الأداء في المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة) -

- (18) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004م).
- (19) علي عبدالله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، (الجزائر: جامعة الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2001م).
- (20) كنزة باعلي، محاسبة المسئولية كأداة لمراقبة التسيير، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، رسالة ماجستير، 2015م).
- (21) مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، (عمان: دار زهران للنشر، 2003م).
- (22) محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2009م).
- (23) محمد بابكر حسن محمد علي، أثر استخدام نظام محاسبة المسئولية في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات الحكومية الخدمية، (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، 2018).
- (24) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق، 2005م).
- (25) مصعب عبد الحى صالح، دور نظام محاسبة المسئولية في الرقابة وتقويم الأداء في البنوك التجارية السودانية، (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م).
- (26) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001م).
- (27) نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز مصر الكتاب، 1998م).
- (28) يوسف كمال أحمد، سر الختم حمدان صديق عمر، دور نظام محاسبة المسئولية في تقويم جودة اداء الوحدات الحكومية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مجلة الدراسات العليا، المجلد 3، العدد 12، 2015م).

### ثانياً: المراجع الاجنبية

- (1) Devries and Others, **Performance Appraisal on the Line**, (New York: Wiley-inters Science Publication, 1981), P. 2.
- (2) Norio Sawabe, **Accounting Responsibility Driven- Value Dynamic Tensions Generated by Competing Values Embedded in the Management Control System**, Research Project Center Graduate School of Economics Kyoto University Yoshida-Hommachi, Sakyo-Ku Kyoto City, 6068501-, Japan, 2015.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- (1) عثمان عتر، علوم محاسبية وإدارة إعمال، 2008/1/http://financialmanager.wordpass.com/2008