

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

مركز البحوث والنشر والاستشارات

المنتدى المصرفي الرابع والستون

استخدام نظام محاسبة المسؤولية في تقييم

أداء المصارف السودانية

إعداد:

أ. حمزة الشيخ محمد صالح

مساعد المدير العام للتخطيط والتقنية المصرفية

بنك ام درمان الوطني

يوليو 2007م

استخدام نظام محاسبة المسؤولية في تقويم أداء المصارف السودانية

المقدمة:

تعتبر المصارف من أهم المؤسسات الاستراتيجية الداعمة لاقتصاد البلاد، حيث إنها وسيط مالي يجمع أموال الجمهور، ثم يوظفها في شكل تمويل يضخ الأموال في دائرة النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الخدمات مثل فتح الإعتمادات والتداول وإصدار خطابات الضمان وغيرها. و كان لابد للمصارف من تقويم أدائها ليساعد في تطورها بجانب المحافظة على أموالها وأموال الجمهور. و يمثل التقويم شرطي المرور الذي ينظم الحركة (الأداء) حتى ينساب وفق ما خطط له. فالإنذار المبكر أفضل وسيلة لعلاج الانحرافات التي حدثت و تلافي المتوقع حدوثها.

تعتمد المصارف في تحقيق أهدافها على مبدأ اللامركزية حيث أن لمعظمها فروع تفوض لها الصلاحيات والسلطات. ومن مهام إدارة المصرف متابعة الأداء و تقويمه حتى تحقق الأهداف المرجوة. و يعتبر نظام محاسبة المسؤولية وسيلة هامة لتدعيم مبدأ اللامركزية وحسن إدارة المصارف لأصولها. كما أن معظم المصارف السودانية تعتمد على تحليل النسب المالية الأساسية كوسيلة لتقويم أدائها وهذا التحليل قد لا يؤدي إلى اكتشاف مواطن الخلل بسهولة وذلك مقارنة بنظام محاسبة المسؤولية فمعدل العائد على الاستثمار يعتبر من المؤشرات الهامة لقياس الأداء في نظام محاسبة المسؤولية إذ ينطوي على مؤشرات أخرى تؤدي عند تحليلها إلى تتبع نقاط القوة والضعف ومعرفة أسبابها والعمل على تدعيم الإيجابي منها ومعالجة ما هو سلبي.

أهداف الورقة:

تهدف هذه الورقة إلى:

1. بيان مفهوم وأهمية ومقومات نظام محاسبة المسؤولية، وكذلك تقويم الأداء.
2. التحقق من إمكانية استخدام نظام محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء بالمصارف السودانية.
3. محاولة إيجاد نظام عادل للتحفيز في المصارف مرتبطاً بنظام محاسبة المسؤولية.

تنظيم الورقة:

تحقيقاً للأهداف السابقة تم تبويب الورقة على النحو التالي:

المحور الأول: مفهوم وأهداف ومقومات نظام محاسبة المسؤولية.

المحور الثاني: مفهوم وأهداف وإجراءات تقويم الأداء.

المحور الثالث: تقويم أداء المصارف السودانية في ظل نظام محاسبة المسؤولية.

المحور الرابع: الخاتمة وتشتمل على النتائج و التوصيات

المحور الأول: مفهوم وأهداف ومقومات نظام محاسبة المسؤولية:

أولاً مفهوم نظام محاسبة المسؤولية:

تم تناول مفهوم نظام محاسبة المسؤولية من مداخل ثلاثة إداري Managerial، محاسبي Accounting ومدخل جامع بين الإداري والمحاسبي Combined. فمن المدخل الإداري عرفه أحد الكتاب بأنه مصطلح يطلق "على العمليات الإدارية الخاصة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقييم الأداء ويعتبر نظام محاسبة المسؤولية جزءاً من النظام الإداري للشركة ككل"¹ و من المدخل المحاسبي تم تناول المفهوم من بعض الكتاب على أنه ذلك النظام المحاسبي الذي ينتج تقارير وقوائم مالية لجميع مستويات الإدارة حتى يمكن استخدامها كأداة لرقابة العمليات ورقابة الإيرادات والتكاليف"² ومن المدخل الجامع جاء مفهوم نظام محاسبة المسؤولية كما ذكر بعض الكتاب أنه "ذلك النظام الذي يتم بموجبه إعداد البيانات المالية (الفعلية والمقدرة) لفترات مالية معينة ولكل مركز مسؤولية على حدة بقصد تقييم كفاءة المركز أو مديره في استخدام الموارد المخصصة له، لتحقيق هدف معين، كذلك الكشف عن الانحرافات المهمة عن الأرقام المقدرة ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات لمعالجتها"³. ويرجح مقدم الورقة المفهوم الجامع لنظام محاسبة المسؤولية حيث انه شمل كل الجوانب التي يغطيها نظام محاسبة المسؤولية الإدارية منها والمحاسبية.

ثانياً أهداف نظام محاسبة المسؤولية:

لمحاسبة المسؤولية مجموعة من الأهداف حددها بعض الكتاب في الآتي:-

1. تطوير المحاسبة والتقارير الرقابية.⁴
2. توفير وجمع المعلومات المالية وغير المالية.
3. إعداد القوائم والتقارير المالية والمحاسبية.⁵
4. المساعدة في الرقابة على الأداء الفعلي.
5. تصميم نظام محاسبي إداري لمرقبة الأداء.
6. المساعدة في تقييم أداء مديري مراكز المسؤولية.⁶

ثالثاً أهمية نظام محاسبة المسؤولية:

تتبع أهمية نظام محاسبة المسؤولية من أنه:

1. نظام يجمع بين نظام محاسبي ونظام إداري.

1.د.أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة: تسعير المنتجات - تقييم الأداء - نظم الإنتاج الحديثة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1997) ص 86
2.د. يحيى أبو زيد، أساسيات المحاسبة الإدارية، (أسيوط: جامعة أسيوط، 1993) ص 282
3.د. سليمان عطية، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، بحث منشور بمجلة الإدارة العامة، العدد 57 (الرياض: معهد الإدارة العامة، رجب 1408 - مارس 1988)، ص 63
4. أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار الحامد، 2004) ص ص 424-425
5.د. يحيى أبو زيد، أساسيات المحاسبة الإدارية (أسيوط: جامعة أسيوط، 1993)، ص 282
6.د. أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، (الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ - 2000 م)، ص 509

2. يعمل علي تأكيد صلاحية اللامركزية في الأداء.
3. ينظم انسياب المعلومات الإدارية للمنشأة، من أعلي إلى أسفل وبالعكس.
4. يعتبر نظاما فعالا في قياس الأداء و تقويم أداء العاملين في المنشأة.
5. يعتبر مرجعا مهما لحفظ الأداء المالي للمنشأة.

رابعاً مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

هناك نوعان من المقومات لنظام محاسبة المسؤولية هما :

1. المقومات التنظيمية لنظام محاسبة المسؤولية:

تتمثل المقومات التنظيمية لنظام محاسبة المسؤولية في الآتي:

أ. تفويض السلطة Delegation of Authority:

والسلطة هي "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".¹ لذلك يعني ارتباط السلطة بعملية اتخاذ القرارات، هذه القرارات من شأنها التحكم في أداء أفراد آخرين أقل في المستوى الوظيفي من أولئك الذين منحوا السلطة. أما تفويض السلطة فهو " *Delegation is the assignment to another person of formal authority (legitimate) and accountability for carrying out specific activities.*"² أي أن تفويض السلطة هو تكليف لشخص آخر دون المسئول بسلطة رسمية لأداء عمل محدد و يكون ذلك الشخص المفوض محاسباً عليه. ولتفويض السلطة مرتكزان أساسيان هما: **الثقة Confidence** في قدرة مدير مركز المسؤولية على تحقيق الأهداف. و **الرقابة Control** و التي تشير إلى خضوع مدير المركز للمساءلة والمحاسبة في حدود ما خول من سلطات وصلاحيات. وذكر د. سليمان عطية أن هناك ثلاث أسس لتفويض السلطة هي: الوظيفة Business function والإنتاج Products Lines و المناطق الجغرافية Geographic Regions.³

ب. تحديد مراكز المسؤولية: Determination of Responsibility Centers

يعرف مركز المسؤولية بأنه أي مستوى تنظيمي في هيكل المصرف يمكن عنده رقابة (السيطرة على) تحمل الكلف أو توليد الإيراد، أو تحقيق الربح الصافي، أو عائد الاستثمار. وقد يكون ذلك المستوى المصرف ككل، أو قسماً، أو شعبة، أو فرعاً، أو عملية (أو حتى الفرد الواحد فيه) تبعا لأهمية القياس في نقطة تنظيمية ما، وتوافر المعلومات وأهميتها وكلفتها⁴ وتبعا للتعريف فإن أنواع مراكز المسؤولية هي ثلاثة أنواع :

1 <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

2 James A. F. Stoner & others, management,(New Delhi: Prentice' Hall of,2003) pp 355

3 د. سليمان عطية، مرجع سابق، ص 62

4 د. خليل الشماخ، المحاسبة الإدارية، (بيروت : إتحاد المصارف العربية، 1999م) ص 172

i. مراكز تكلفة Cost Centers:

هي دوائر نشاط يكون مديرها مسئولاً عما يحدث بها من تكاليف فقط. أمثل أقسام الشؤون الإدارية في رئاسة البنك أو الفروع حيث إن مدير هذا المركز أو ذلك مسؤولاً فقط عن ما يحدثه من تكاليف وهدفه الأساسي ضبط تلك المصروفات في حدود ما ورد في الموازنة التقديرية.

ii. مراكز ربحية Profit Centers:

هي دوائر نشاط يكون مديرها مسئولاً عن الإيرادات والمصروفات وصافي أرباح مركزه. مثل الأقسام التي تقدم الخدمات المصرفية كالتحاويل والاعتمادات المستندية إذ تقوم تلك الأقسام في الفروع بتقديم تلك الخدمات فتتفق فيها تكاليف مثل أجور الموظفين وتكاليف المواد المكتبية والاتصالات وغيرها في مقابل عمولات تتحصلها من العملاء نظير تلك الخدمات فهي بالتالي تكون مسؤولة عما أحدثته من نفقات وما اكتسبته من إيرادات وما حققته من صافي أرباح.

iii. مراكز استثمار Investment Centers:

هي دوائر نشاط مديرها مسؤول عن الإيرادات والمصروفات وصافي الإرباح بجانب مسؤوليته عن أصول مركزه. مثل أقسام الاستثمار في الفروع إذ أنها تدير جزءاً كبيراً من أصول البنك المتداولة في شكل عمليات استثمارية تدخل بها مشاركة أو مضاربة أو حتى بيوعاً كالمرابحات وبيع السلم وخلافه. فالأقسام الاستثمارية هنا مسؤولة عما تحدثه من نفقات - أجور ومرتببات ومصروفات إدارية وعمومية وخلافه - كما أنها مسؤولة عما حققه من إيرادات وصافي إرباح جراء عملياتها الاستثمارية مع العملاء أو ما تتحصله من عمولات خطابات الضمان وخلافه. وفي نفس الوقت مسؤولة عن حسن إدارة ما تحتها من أصول متداولة في شكل أموال أو بضائع أو خلافه. وهناك متطلبات لتحديد مراكز المسؤولية تتمثل في²:

i. وجود هيكل تنظيمي مبني على مستويات إدارية ذات حدود واضحة.

ii. تحديد السلطات والصلاحيات لمدير المركز حتى يتمكن من أداء ما أوكل إليه

iii. لا مركزية الوحدة الإدارية³ أي إعطاء المديرين الحرية في اتخاذ القرارات.

iv. خطوط الاتصالات بين الوحدات لضمان التنسيق و انسياب المعلومات بينها.

وتعتبر عملية تحديد مراكز المسؤولية عملية مهمة للمنشأة وذلك من خلال أنها تعمل على تكييف وتبويب عناصر التكاليف وعناصر الإيرادات، كما أنها تساعد على تحليلها.⁴

2. المقومات المحاسبية لنظام محاسبية المسؤولية:

تتمثل تلك المقومات في الآتي:

1 د. جبرائيل جوزيف ود. رضوان حلوة، المحاسبة الإدارية "مدخل محاسبية المسؤولية وتقييم الأداء"، (عمان: الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002)، ص 418

2 د. جبرائيل جوزيف ود. رضوان حلوة، مرجع سابق، ص 416

3 د. أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1997)، ص ص 128-130

4 يوحنا عبد آل ام وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، (عمان: دار الحامد، 2000)، ص 360

أ. تبويب عناصر التكاليف والإيرادات:

هو تصنيف عناصر التكاليف والإيرادات في المنشأة وجعلها في أبواب محددة وفقا لنوعها ولمركز المسؤولية الذي تحدث فيه. ويؤدي هذا التصنيف إلى تحديد العناصر التي سيحاسب ويساءل عنها مدير المركز شخصيا وتلك التي سوف لا يحاسب عليها على نحو ما يأتي:

i. التكاليف والإيرادات التي يمكن التحكم فيها controllable costs or revenues:

هي عناصر التكاليف أو الإيرادات " التي تحدث في مركز مسؤولية معين، وتخضع لإرادة الشخص المسؤول عن المركز، ويمكنه التحكم فيها أو التأثير عليها، في حدود وقت معين وتحت ظروف وإمكانات محددة"¹

ii. التكاليف والإيرادات التي لا يمكن التحكم فيها uncontrollable costs or revenues:

هي عناصر التكاليف أو الإيرادات " التي تحدث في مركز مسؤولية معين، ولا تخضع لإرادة الشخص المسؤول عن المركز، ولا يمكنه التحكم فيها أو التأثير عليها، في حدود وقت معين وتحت ظروف وإمكانات محددة"².

بالرغم من أنه نظريا يمكن تقسيم عناصر التكاليف والإيرادات إلى القسمين المذكورين آنفا، إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة هو: هل من السهولة واليسر بمكان أن نفرص بين القسمين ؟
ب. التقارير الرقابية:

هي تقارير الهدف منها المقارنة بين التكاليف الفعلية والمعيارية وتحديد الانحرافات. و تعد وفق معايير متفق عليها مع العاملين في المركز. والانحراف هو الفرق بين التكلفة أو الإيراد الفعلي والمخطط المعياري³. وقد يكون إيجابيا وهذا أمر مرغوب فيه، أو أن يكون سلبيا وهو أمر غير مرغوب فيه. وفي كلا الحالتين يجب الوقوف على أسباب هذا الانحراف لاكتشاف مواطن القوة والضعف. وكذلك معرفة مسببه أما لتحفيزه، إذا كان الانحراف إيجابيا، أو لمحاسبته إذا كان الانحراف سالبا.

خامساً مزايا نظام محاسبة المسؤولية:

يمتاز نظام محاسبة المسؤولية بمجموعة من المزايا منها:

1. تسهيل عملية تفويض السلطات لاتخاذ القرارات⁴.
2. مساعدة الإدارة العليا في ترقية مفهوم الإدارة بالأهداف⁵.
3. تزويد الإدارة العليا بمرشد أو دليل لتقييم الأداء عموماً⁶
4. السماح بتنشيط استخدام مفهوم الإدارة بالاستثناء⁷.

1 د. الزامل، مرجع سابق، ص 123

2 د. الزامل، مرجع سابق، ص 124

3 د. محمد محمد الجزار، الرقابة على التكاليف، (القاهرة: مطابع سجل العرب، 1970) ص 19

4 Jae K. Shim and Jack G. Siegel, ibid, pp:142

5 Jae K. Shim and Jack G. Siegel, ibid, pp:142

6 Jae K. Shim and Jack G. Siegel, , Managerial Accounting , 2nd edition , Schaum's Outline Series,(McGraw-Hill , International Editions ,1999) pp:142, pp:142

7 Jae K. Shim and Jack G. Siegel, ibid, pp:142

المحور الثاني: مفهوم وأهداف وإجراءات تقويم الأداء:

أولاً مفهوم تقويم الأداء:

" إن تقويم الأداء عبارة عن فحص وتحليل وقياس للنتائج المحققة والتي تمت بمجهود الأفراد المسؤولين عن الأداء في ظل ظروف معينة وأوقات محددة وإمكانات متاحة، بهدف الكشف عن القصور أو الانحرافات، وتحليل أسبابها و المسؤول عنها ومن خلاله يمكن الحكم على المستوى أو الكفاءة التي نفذت بها الأهداف".¹ و يرى د. توفيق عبد المحسن أن تقويم الأداء هو "قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"²

ثانياً أهداف تقويم الأداء:

لتقويم الأداء أهداف العامة منها :

1. إكتشاف العوامل المؤثرة في النتائج المحققة.
 2. تحديد مدى الصعوبات في تنفيذ الخطط.
 3. تحديد مسؤوليات الأفراد المناط بهم تنفيذ الخطط.
 4. تحديد طرق تفادي الأخطاء. وتحسين الأداء.
 5. مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعه.³
 6. تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل⁴ ورفع كفاءة المنشأة وقدرتها على تحقيق أهدافها.⁵
- كما أن لعملية تقويم الأداء أهداف خاصة بالفئتين المستفيدتين منها، العامل والمنشأة ككل، وينكر منها:⁶

أ- من وجهة العامل في المنشأة:

1. تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
2. يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف والقصور في عمله ومعالجتها.
3. الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه لموضوعية معايير ومقاييس الأداء.

ب- من وجهة نظر المنشأة نفسها:

1 محمد فضل سعد، محمد فضل سعد، محاسبة المسؤولية كنظام للبنك المركزي لتطوير الرقابة وتقييم أداء البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية قسم المحاسبة، 1414هـ - 1993 م) ، ص 122

2 د. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، (دار النهضة العربية: القاهرة، 2006-2005) ص 5

3 د. ثابت عبد الرحمن إدريس و د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003/2002) ص 430

4.توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2006-2005) ، ص 56

5.توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 56

6. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 56 - 58

1. إنكفاء الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى.
2. تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا و ما زالوا تحت الاختبار.
3. تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.
4. تحت الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدمهم في العمل.

ثالثا أنواع تقويم الأداء:

لتقويم الأداء نوعان هما:

1. تقويم الأداء المخطط:

يقصد بذلك أن تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط الموضوع.

2. تقويم الأداء الفعلي:

يقصد به مقارنة الأداء الفعلي لهذه الفترة المالية مع الأداء الفعلي لفترات سابقة. وهذا النوع هو الذي تهتم به هذه الورقة.

رابعا مرتكزات تقويم الأداء:

و تتمثل في الآتي:¹

1. اتخاذ القرار حول ما يجب قياسه
 2. التخطيط لكيفية إعداد التقرير.
 3. الاهتمام بالأوجه السلوكية².
- و لعملية تقويم الأداء شروط يجب توافرها لإجرائها على الوجه الأكمل يذكر منها:³
- أ. إتسام عملية التقويم بالوضوح.
 - ب. اشتمال عملية التقويم على نظام الحوافز.
 - ج. امتداد معايير عملية التقويم إلى أكثر من تحقيق هدف التقويم.
 - د. توحيد معايير التقويم.

خامسا أسس تقويم الأداء:

هناك عدة أسس لتقويم الأداء منها:⁴

1. أساس معايير أو موازانات تقديرية يتم وضعها سلفا.
2. أداء الغير للمهام المماثلة.
3. الأداء الماضي.

سادسا إجراءات تقويم الأداء:

1 د. عصام فهد العريبد، المحاسبة الإدارية،(عمان: دار المناهج، 2002) ص ص 188-189
 2 د. عصام فهد العريبد، مرجع سابق ص 190
 3 د.عصام الدين محمد متولي و د. شريف محمد السكري، مبادئ المحاسبة القومية، (القاهرة: دار النهضة العربية،1992)، ص ص 188-189
 4 د. عبد الحي عبد الحي مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، (الإسكندرية : السدار الجامعية،2002) ص ص 42-43

يمكن تلخيص إجراءات تقويم الأداء في الآتي:¹

1. التحديد النوعي لمؤشرات الأداء.
2. تحديد المقصود بالمؤشر (كمي، نوعي، قيمى).
3. تحديد المؤشرات المناسبة لتقويم الأداء.
4. تحديد مراكز المسؤولية.
5. توافر جهاز للرقابة وجمع المعلومات.

سابعا خصائص تقويم الأداء:

أن خصائص عملية تقويم الأداء تنحصر في خمسة محاور هي:²

1. أنها وظيفة من الوظائف الإدارية.
2. أنها تتعلق بالمستقبل.
3. أنها عملية مستمرة.
4. أنها عملية شاملة.
5. أنها تعبر عن فكرة نسبية.

ثامنا معايير تقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية:

وتعتبر معايير تقويم الأداء من أهم الخطوات في إجراءات تقويم الأداء وذلك لأنها تمثل حجر الزاوية والمرتكز الأساسي لقياس الأداء فبمقارنة النتائج المحققة مع المعيار المستخدم يمكن معرفة مدى الانحراف الحادث في الأداء والعمل على تصحيحه إذا لزم الأمر. و توجد مجموعة من معايير تقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية ذكر منها أحد الكتاب الآتي:³

1. المعايير المطلقة:

هي قيم أو معدلات متعارف عليها في حقل التحليل المالي. وتعتبر مؤشرات ضعيفة المدلول لاعتمادها على إيجاد صفات مشتركة بين مؤسسات متعددة مثل معيار نسبة التداول المتعارف عليها 1:2 و السيولة السريعة 1:1⁴

2. معايير الصناعة:

يقصد بمعايير الصناعة العلاقات المتوسطة لنسب المنشآت في قطاع معين.⁵ وتتولى إعداده الغرف التجارية للصناعة الواحدة مثل غرفة النسيج أو اتحاد المصارف أو غيرها من التجمعات التي تضم مؤسسات ذات طبيعة واحدة. وما زلنا في السودان نفتقد مثل هذه المعايير والتي يمكن أن نحكم بها

1 د. أحمد حمد موسى، أبعاد تقييم الأداء بجمهورية مصر العربية، (القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1974)، ص 70 - 80.

2 د. أحمد حمد موسى، مرجع سابق ص 79

3 د. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (عمان: مؤسسة الوراق، 2004) ص 69

4 د. خليل الشماع و د. خالد الأمين، التحليل المالي للمصارف، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1990) ص 15

5 د. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، (عمان: دار وائل للنشر، 2003) ص 416

على المصرف المعين ومدى تحقيقه لها في مجال الصناعة المصرفية فكل مصرف له معايير الخاصة به. وسيظل هذا الباب مفتوحا لمجموعة من الدارسين والباحثين ليدلوا فيه بإسهاماتهم فيستطيع المرء الحكم على المصرف ومدى توافقه مع مجموعة المصارف الأخرى.

3. المعايير التاريخية:

هي ما تعرف بالمقارنة عبر الزمن ويمكن من خلالها تحديد اتجاه نمو الأداء. وتعتبر من أهم مقاييس الأداء إذ أنها تمتاز بتعبيرها عن الماضي والذي غالبا ما يعبر عن المستقبل في ظل استقرار العوامل المؤثرة على المنشأة .

4. المعايير الوصفية أو المستهدفة:

هي المعايير التي تضعها المنشأة لتحقيق أهدافها الخاصة. ويعتمد هذا المعيار على أساس مقارنة ما تم تحقيقه فعلا بما كان متوقعا من المنشأة تحقيقه طبقا للتقديرات المعدة مسبقا.

المحور الثالث: تقويم أداء المصارف السودانية: في ظل نظام محاسبة المسؤولية:

أولاً: الإطار النظري لتقويم الأداء المصرفي في ظل نظام محاسبة المسؤولية:

معظم المصارف تقوم بإعداد القوائم المالية لخدمة عدد من الأطراف منها ما هو خارج المصرف مثل: البنك المركزي و جمهور المودعين والحكومة متمثلة في ديوان الضرائب وديوان الزكاة والمستثمرين الحاليين والمرقبين ومنها ما هو داخل المصرف مثل: الإدارة العليا والعاملين بالمصرف. وكل فئة من الفئات تحلل تلك القوائم من زاوية تخدم أغراضها فمثلا البنك المركزي يحلل تلك القوائم حتى يقف على مدى حمايته لأموال المودعين كغرض من إغراضه المختلفة أما ديوان الضرائب فيقوم بتحليل القوائم بما يمكنه من تقدير الضرائب بصورة دقيقة وهكذا باقي المستخدمين للقوائم المالية. أما من الداخل فالإدارة العليا تحلل القوائم المالية لتقف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة لها ومن ثم تنال ثقة المساهمين فيها وتحصل على حوافز وامتيازات تستحقها من ذلك، أما العاملين فيهمهم أن يستمر المصرف الذي يشكل لهم الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى الحوافز والامتيازات التي يحصلون عليها علاوة على ثقة الإدارة العليا فيهم لما حققوه من أهداف وهكذا باقي المستخدمين للقوائم المالية. كل ذلك يجعل الفئات المستخدمة للقوائم المالية، أن تقوم باستخدام مؤشرات تقي بالغرض من تحليلها. ولكن المؤشرات المستخدمة حاليا ربما لا تؤدي إلى أن تقف إدارة المصرف أو أي فئة أخرى بدقة على مدى الانحرافات التي تحدث في فروع وإدارات المصرف لتحقيق الأهداف المحددة لها، فمثلا مؤشر الربحية يعكس مدى تحقيق المصرف للأرباح سواء مقارنة بما قدر له أو بالنسبة لإجمالي الإيرادات ويحكم على المصرف بأنه قد حقق ربحية عالية أو منخفضة أو نحو ذلك ولكن هل يمكن لإدارة المصرف أو أي فئة أخرى معرفة أسباب الانحراف في تحقيق هدف الربحية عندما يعرف أن ربحية المصرف في العام كانت مثلا 25% من إجمالي الإيرادات أو أن المصرف قد حقق نسبة 130% من الأرباح المقدرة له؟

سؤال قد يحتاج إلى مزيد من التحليل حتى تقف إدارة المصرف على حقيقة ذلك الانحراف الجيد، إذ ربما يكون ناتجا من ضبط المصروفات أو زيادة الإيرادات. فإذا كان من ضبط المصروفات هل كان الضبط في حدود ما يمكن ضبطه فعلا أم انه كان ضبطا غير مرغوب فيه يثير تنمر العاملين؟ وإذا كان نتاج ذلك من زيادة الإيرادات فهل زادت باستخدام جيد للأصول أم هو سوء استخدام للأصول وإجراء ما يعرف بالمحاسبة الخلاقة creative accounting؟ كل هذه الأسئلة وغيرها تحتاج إلى إجابات تقود إلى الطرق التي تقيد في تجاوز تلك التعقيدات.

للإجابة على كل التساؤلات السابقة يرى مقدم الورقة انه من الضروري تصميم نظام محاسبي مبني على نظام محاسبة المسؤولية على نحو ما ذكر سابقا. ويستعرض فيما يأتي ملامح بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقويم الأداء في ظل نظام محاسبة المسؤولية، وهي متعددة منها مؤشر معدل العائد على الاستثمار (ROI) return on investment أو ما يعرف أيضا بمعدل العائد على الأصول (ROA) return on assets وكذلك مؤشر الربح المتبقي residual income ومؤشر هامش الربح. ولكن في هذه العجالة فسيكتفي مقدم الورقة باستعراض معدل العائد على الاستثمار كوسيلة لتقويم الأداء في المصارف وذلك من خلال:

1. تحديد مراكز الاستثمار في البنك:

يمكن اعتبار البنك كوحدة واحدة مراكز استثمار يتكون من مجموعة مراكز استثمار فرعية، وهي عبارة المكونة عن مجموعة الفروع للبنك حيث لكل فرع أصوله الخاصة به وكذلك إيراداته ومصروفاته¹.

2. حساب معدل العائد على الاستثمار (ROI): Return on investment

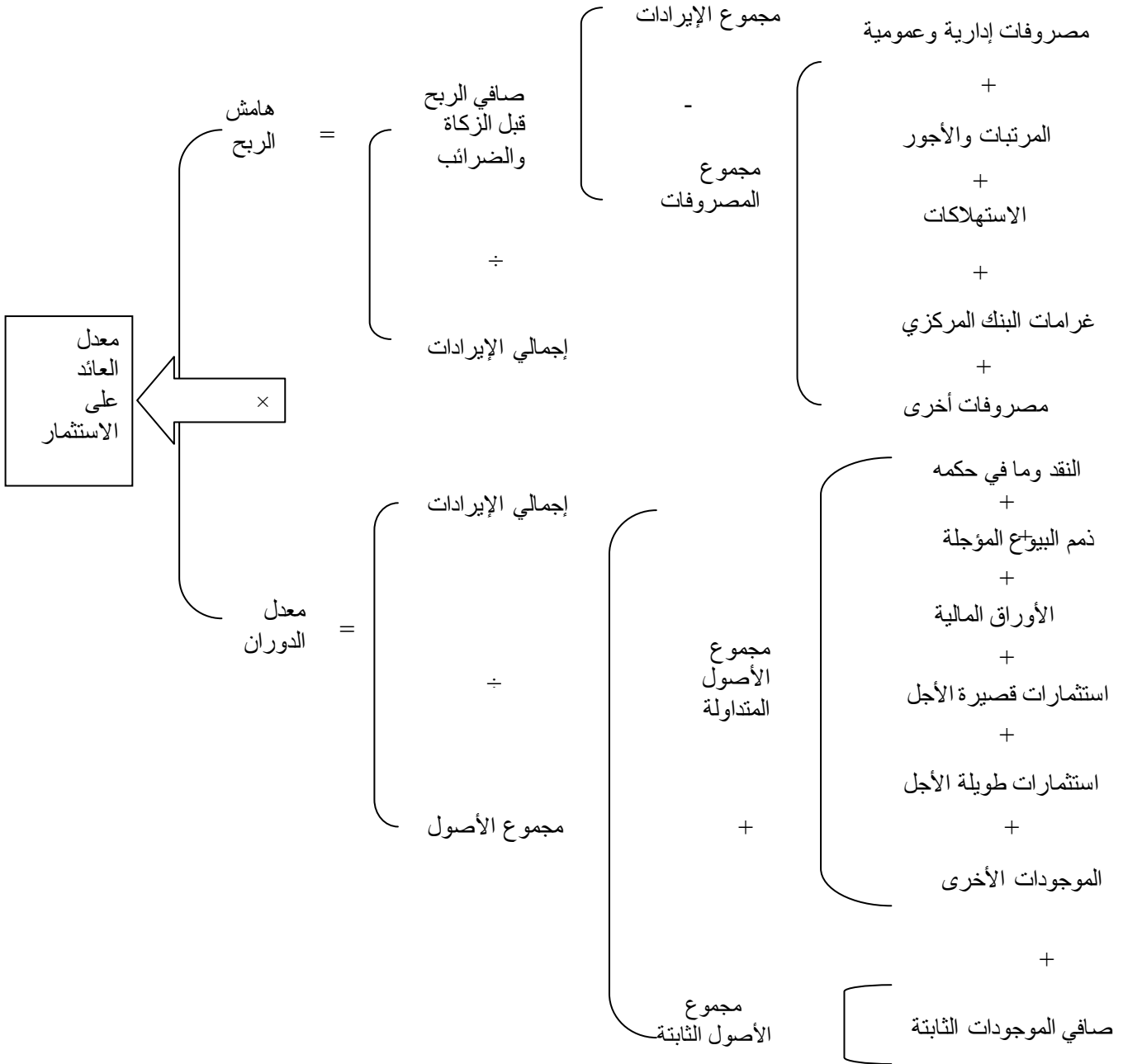
يجدر التنويه إلى أن معدل العائد على الاستثمار هو عبارة عن نسبة تقيس مدي مقدرة البنك على توليد الأرباح من خلال استخدام مجموعة معينة من الأصول². ويحسب بالمعادلة التالية:³

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

تجدر الإشارة إلى انه قد يختلف معدل العائد على الاستثمار خلال فترة تقويم الأداء والتي تمتد في العادة لعدة سنوات مما يتطلب تحديد أسباب اختلافه وهنا يرى مقدم الورقة إمكانية الاستفادة من نموذج دوبونت لتحديد أسباب اختلاف معدل العائد على الاستثمار خلال فترة التقويم والشكل التالي يوضح ذلك:

1 حمزة الشيخ محمد صالح، دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم أداء المصارف السودانية بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، بحث تكميلي لنيل ماجستير المحاسبة والتمويل غير منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007، ص 63
 2. عصام فهد العريبي، مرجع سابق، ص 194
 3. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004) ص 193

نموذج دوبونت لتحليل معدل العائد على الاستثمار بالمصارف



المصدر: حمزة الشيخ محمد صالح، مرجع سابق، 69

من الشكل أعلاه يتبين أنه يمكن القيام بتقويم أداء مركز الاستثمار من خلال مجموعة من المراحل وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: قياس معدل العائد على الاستثمار:

يتم في هذه المرحلة قياس القدرة على توليد الأرباح خلال الفترة المراد تقويم أدائها، فقد يكون اتجاه معدل العائد على الاستثمار التصاعد وهذا يعني أن هناك قدرة في توليد الأرباح، وقد يكون اتجاهه الانخفاض مما يعني أنه لا توجد قدره على توليد الأرباح، وقد يكون متذبذباً مما يعني أن هناك تباين في القدرة على توليد الأرباح أو أن يكون مستقراً، وفي جميع الأحوال ينبغي تحديد أسباب ذلك التزايد أو التناقص أو التباين أو الاستقرار في معدل العائد على الاستثمار الذي يتطلب الانتقال بالتحليل إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: تحليل معدل العائد على الاستثمار إلى مكوناته الفرعية:

تتمثل المكونات الفرعية لمعدل العائد على الاستثمار في كل من هامش الربح والذي يقيس قدره المشروع على توليد صافي أرباح تشغيليه في ظل حجم معين من الإيرادات، ومعدل دوران الأصول الذي يعكس كفاءة إدارة الأصول أو الموجودات. وهذا يعني أن القدرة على توليد الأرباح - إذا كان معدل العائد على الاستثمار متزايداً - أما أن يكون ناتجاً عن حسن إدارة الأصول، أو من القدرة على توليد الأرباح من الإيرادات أو قد يكون من خلال الاثنين معاً، وينطبق هذا في الحالات الأخرى والتي تشمل التناقص والتذبذب والاستقرار بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار.

المرحلة الثالثة: حساب نسب المصروفات الفرعية:

قد يكون هامش الربح المحتسب في المرحلة الثانية متزايداً أو متناقصاً أو متبايناً أو مستقراً، ويتطلب ذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى زيادته أو تناقصه أو تباينه أو استقراره، ويتم ذلك من خلال حساب نسب المصروفات المختلفة التي يتم استبعادها من الإيرادات للوصول إلى صافي الربح التشغيلي، فالمصروفات التي تتجه نسبها نحو الانخفاض هي مصروفات تحت السيطرة، أما المصروفات التي تكون اتجاه نسبها نحو الارتفاع فهي المصروفات التي تحتاج إلى ضبط وسيطره مستقبلية مما يؤدي إلى زيادة نسبة هامش الربح المستقبلي وبالتالي زيادة معدل العائد على الاستثمار المستقبلي بالنسبة للمصرف.

المرحلة الرابعة: حساب معدلات الدوران الفرعية بالنسبة لبند الأصول:

يتم في هذه المرحلة حساب معدلات الدوران الفرعية لكل بند من بنود الأصول الخاصة بالمصرف وذلك لتحديد مجموعة الأصول التي تمت إدارتها بكفاءة عالية وتلك التي تكون كفاءة إدارتها متدنية علماً بأن ارتفاع معدل دوران الأصل يعني ارتفاع كفاءة إدارته والعكس صحيح في حالة انخفاض معدل دورانه.

المرحلة الخامسة: تحليل فروع البنك المختلفة:

يتم في هذه المرحلة تقويم أداء الفروع التابعة للبنك لتحديد مساهمة كل فرع منها في ربحية البنك وذلك من خلال اتباع المراحل الأربعة السابقة بيانها والتي يتم من خلالها تحديد مدى مقدرة الفرع على توليد الأرباح والتحقق من كيفية تحقيقه للأرباح هل من حسن إدارة موجودات الفرع أو من خلال السيطرة على بنود مصروفاته أم من الاثنين معاً.

وهنا ينبغي الاستناد على هذه المرحلة في تحديد الأساس الذي بموجبه يتم تحفيز العاملين في الفروع المختلفة التابعة للبنك، بحيث يحفز الفرع بناءً على كفاءة إدارته في استغلال الموجودات الخاصة بالفرع بالإضافة على مقدرة هذه الإدارة في السيطرة على بنود مصروفات الفرع، شريطة أن تكون كل من الموجودات والمصروفات من بين البنود التي تكون تحت إدارة أو سيطرة مدير الفرع المعني، أما إذا كانت مقدرة الفرع على توليد الأرباح ناتجة من كفاءة إدارة موجودات وسيطرة على بنود مصروفات من قبل رئاسة البنك فانه عندئذ ينبغي عدم تحفيز العاملين بالفرع المعني.

علماً بأن مقدم الورقة قد قام بتعديل بعض مفردات نموذج ديونت سواء بالحذف أو التعديل¹ لتتماشى مع طبيعة نشاط المصارف السودانية لاعتمادها على الشريعة الإسلامية في تعاملاتها، ومن أهم تلك المفردات الفوائد، ذلك أن مفهوم الفوائد في أحكام الشريعة مفهوم ربوي والربا محرم بنص القرآن الكريم "يأيتها الذين آمنوا اتقوا الله و نروا ما بقي من الربا أن كنتم مؤمنين * فإن لم تفعلوا فأنزوا بحرب من الله ورسوله، وإن تبتم فلكم رؤوس أموالكم لا تظلمون ولا تظلمون"² وكما تم تعديل مفردة المبيعات إلى مفردة الإيرادات.

لهذا المؤشر بعض الفوائد وبعض العيوب نذكر منها الآتي:³

i. فوائد استخدام معدل العائد على الاستثمار:

- أ- يشجع على الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف و الاستثمار.
- ب- يساعد على ترشيد التكاليف.
- ج- يساعد على حسن إدارة الأصول.

ii. عيوب استخدام معدل العائد على الاستثمار:

- أ- الاهتمام بمركز الاستثمار قد يكون على حساب الاهتمام بالمنشأة ككل.
- ب- الاهتمام بالأجل القصير قد يكون على حساب الاهتمام بالأجل الطويل.
- ج- التركيز على الربحية فقط يعمل على إغفال جوانب أخرى هامة مثل السمعة.

1 حمزة الشيخ محمد صالح، مرجع سابق، ص68

2 سورة البقرة، الآيات 278-279

3 د. سعد صادق بحيرى، مرجع سابق، ص 195

ثانياً التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية على المصارف السودانية:
يتم في هذا الجزء تطبيق المراحل المرتبطة بتقويم الأداء في ظل محاسبة المسؤولية على عينة من المصارف السودانية وذلك على كما يلي:
المرحلة الأولى: حساب معدل العائد على الاستثمار لبعض المصارف السودانية:
سبق أن أوضح مقدم الورقة أن في هذه المرحلة يتم قياس مقدرة المصرف على توليد الأرباح من خلال حساب معدل العائد على استثماراته والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1)

معدل العائد على الاستثمار لعينة من المصارف السودانية للسنوات 2006/2005م

السنة	البنك (أ)	البنك (ب)	البنك (ج)	البنك (د)	البنك (هـ)
2005م	%1.6	%5.5	%3.06	%3.64	%3.84
2006م	%(0.1)	%4.8	%4.3	%1.28	%3.05

المصدر: إعداد مقدم الورقة من خلال التقارير المالية لعينة المصارف السودانية، 2007م.

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن بعض البنوك كان معدل العائد على استثماراتها معدلاً متزايداً (البنك "د") بينما غالبية البنوك كان اتجاه معدل العائد على الاستثمار الخاص بها كان متناقصاً مما يعني أن قدرتها على توليد الأرباح متناقصة، ولتحديد الأسباب المرتبطة بذلك يتم الانتقال بالتحليل للمرحلة الثانية:

المرحلة الثانية: تحليل معدل العائد على الاستثمار إلى مكوناته الفرعية:

أ/ حساب مع دوران الأصول:

قد يكون السبب في ارتفاع أو انخفاض معدل العائد على الاستثمار كفاءة أو عدم كفاءة إدارة الموجودات الخاصة بالمصرف والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

معدل دوران موجودات عينة المصارف السودانية للسنوات 2006/2005م

السنة	البنك (أ)	البنك (ب)	البنك (ج)	البنك (د)	البنك (هـ)
2005م	0.04 مره	0.1 مره	0.09 مره	0.08 مره	0.09 مره
2006م	0.02 مره	0.09 مره	0.09 مره	0.06 مره	0.08 مره

المصدر: إعداد مقدم الورقة من خلال التقارير المالية لعينة المصارف السودانية، 2007م.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كفاءة إدارة المصارف السودانية المختارة كعينة للدراسة التطبيقية كفاءة متناقصة، ففي البنك (أ) أمكن تحقيق 0.04 دينار إيرادات عن كل دينار مستثمر في الموجودات في السنة الأول ولكن انخفض ذلك في السنة الثانية حيث كان الدينار المستثمر في الموجودات أمكن تحقيق 0.02 دينار إيرادات منه، ولعل ذلك من الأسباب التي أدت إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار بالنسبة لهذا البنك وينطبق هذا التحليل على البنوك الأخرى.

ب/ حساب هامش الربح:

قد يكون السبب في انخفاض أو ارتفاع معدل العائد على الاستثمار ارتفاع أو انخفاض هامش الربح وذلك بالنسبة لعينة المصارف السودانية المختارة في هذه الورقة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3)

هامش ربح عينة المصارف السودانية للسنوات 2006/2005م

البنك	البنك (أ)	البنك (ب)	البنك (ج)	البنك (د)	البنك (هـ)
السنة					
2005م	45%	58%	35%	43.8%	44%
2006م	4.7%	54%	46%	21.6%	37%

المصدر: إعداد مقدم الورقة من خلال التقارير المالية لعينة المصارف السودانية، 2007م.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم البنوك كان اتجاه هامش أرباحها نحو الانخفاض، فعلي سبيل المثال كان البنك (أ) يحقق صافي أرباح تشغيلية من إيراداته بما يعادل 45%، بينما تحول ذلك إلى خسائر نسبتها (4.7%) من الإيرادات، وفي المقابل نجد أن البنك (ج) هو البنك الوحيد من مجموعة بنوك العينة الذي كان هامش أرباحه في ارتفاع مستمر حيث كان هذا البنك يحقق هامش ربح بما يعادل 35% عن كل دينار إيرادات في السنة الأولى، ثم ارتفع هذا المعدل إلى ما يعادل 46% عن كل دينار إيرادات حققه البنك في السنة الثانية، وعليه يمكن القول أن من بين الأسباب التي أدت إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار للبنك (أ) هو انخفاض هامش الربح، بينما من بين الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل العائد على الاستثمار للبنك (ج) هو ارتفاع هامش الربح.

المرحلة الثالثة: حساب معدلات الدوران الفرعية لعناصر الموجودات:

لمعرفة أسباب انخفاض معدل دوران الأصول السابق حسابه في المرحلة الثانية لعينة المصارف السودانية محل الدراسة، يتم حساب معدل دوران كل مفردة من مفردات بنود الموجودات الخاصة بتلك المصارف، ونظراً لتعدد هذه البنود يكتفي مقدم الورقة بحساب معدل دوران ثلاثة عناصر منها والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

معدلات الدوران الفرعية لبعض عناصر الموجودات لعينة المصارف السودانية للسنوات 2006/2005م

البنك الموجودات	البنك (أ)		البنك (ب)		البنك (ج)		البنك (د)		البنك (هـ)	
	2006	2005م	2006	2005	2006	2005م	2006	2005م	2006	2005م
النقد وما في حكمه	0.57مره	0.54مره	0.6مره	1.34مره	0.33مره	0.35مره	0.37مره	0.5مره	0.23مره	0.25مره
زعم البيوع المؤجلة	0.07مره	0.04مره	0.6مره	0.5مره	0.24مره	0.32مره	0.32مره	0.18مره	0.63مره	0.41مره
الموجودات الثابتة	1.5مره	1.25مره	2.8مره	3مره	1.4مره	1.7مره	0.94مره	0.78مره	2.5مره	2.5مره

المصدر: إعداد مقدم الورقة من خلال التقارير المالية لعينة المصارف السودانية، 2007م.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم الموجودات كان اتجاه معدل دورانها نحو الانخفاض، فعلي سبيل المثال نجد أن البنك (أ) كان معدل دوران موجوداته متجه نحو الانخفاض، وهذا يعني أن حجم الاستثمار في هذه الموجودات فوق الحاجة، مما يعني وجود أموال عاطلة غير مستثمرة مما يترتب عنه انخفاض في معدل دوران هذه الموجودات، بينما في المقابل نجد أن البنك (ج) افضل البنوك من حيث كفاءة إدارة الموجودات بالنسبة لعينة الدراسة المختارة حيث كان معدل دوران النقد وما في حكمه، ونعم البيوع المؤجلة والموجودات الثابتة في تزايد مستمر.

المرحلة الرابعة: حساب نسب المصروفات المختلفة لعينة الدراسة:

لمعرفة أسباب تزايد أو تناقص أو تباين أو استقرار نسبة هامش الربح فانه ينبغي حساب نسب المصروفات المختلفة، وذلك لمعرفة بنود المصروفات المسيطرة عليها وغير المسيطرة عليها من قبل المصرف، والجدول أدناه يبين نماذج لبعض بنود المصروفات:

جدول (5)

نسب بعض بنود المصروفات لعينة المصارف السودانية للسنوات 2006/2005م

البنك الموجودات	البنك (أ)		البنك (ب)		البنك (ج)		البنك (د)		البنك (هـ)	
	2006	2005م	2006	2005	2006	2005م	2006	2005م	2006	2005م
المرتبات والأجور	%35	%21.5	-	-	-	-	-	-	-	-
المصروفات الإدارية والعمومية	%65	%16.6	%34	%46	%38.5	%40	%37	%59	%52	%56
مخصصات ومستحقات مختلفة	%0.23	13.48	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد مقدم الورقة من خلال التقارير المالية لعينة المصارف السودانية، 2007م.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنك الذي أمكن حساب نسبة المرتبات والأجور، ونسبة المصروفات الإدارية والعمومية ونسبة مخصصات ومستحقات مختلفة هو البنك (أ)، أما البنوك الأخرى فلم يتمكن مقدم الورقة من حساب نسبة المرتبات والأجور ونسبة المخصصات والمستحقات المختلفة لعدم

إفصاح هذه المصارف عن هذه المصروفات في بنود مستقلة في قوائم الدخل المنشورة والمعدة من قبلها، ولو أخذنا على سبيل المثال بند المصروفات الإدارية والعمومية بالتحليل فإنه يمكن القول أن معظم البنوك لم تتمكن من السيطرة على هذا البند حيث كان في ارتفاع مستمر ولعله من بين الأسباب التي أدت إلى انخفاض هامش ربحها خلال سنوات التحليل، بينما نجد أن البنك (ج) هو البنك الوحيد من بنوك عينة الدراسة الذي تمكن من السيطرة على هذا البند حيث كانت نسبته في السنة الأولى 40% وانخفض في السنة الثانية إلى 38.5%.

المحور الرابع: الخاتمة:

أولاً: النتائج:

مما تقدم يستنتج مقدم الورقة أهم النتائج التالية:

1. هناك إمكانية لاستخدام نظام محاسبة المسؤولية لتقويم الأداء في المصارف السودانية.
2. بتحليل معدل العائد على الأصول إلى مكوناته الفرعية يمكن تحديد كفاءة إدارة البنك لموجوداته المختلفة ومعرفة مدى مقدرته على السيطرة على بنود مصروفاته.
3. المصارف التي حققت معدل عائد مرتفع على الأصول لم تحققه من حسن إدارة موجوداتها ولكنه من مقدرتها على ضبط المصروفات.
4. اختلاف المصارف السودانية في العرض والإفصاح عن عناصر المصروفات في قائمة الدخل.

ثانياً: التوصيات:

من النتائج السابقة يوصي مقدم الورقة بالآتي:

1. على المصارف السودانية تبني نظام محاسبة المسؤولية في تقويم أدائها، وتطوير نظمها المحاسبية لتتماشى مع متطلبات هذا النظام.
2. على المصارف السودانية العمل على رفع كفاءة إدارة موجوداتها المختلفة وعدم الاعتماد على ضبط المصروفات فقط كوسيلة لتحقيق الأرباح، ومحاولة ربط حوافز العاملين فيها تبعاً لمقدرة الفرع على السيطرة على بنود الأصول والمصروفات الخاضع لتحكم المسؤولين في الفرع المعني.
3. تقديم البحوث التي تمت مناقشتها في أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية في شكل منتديات مصرفية حتى تتم الاستفادة منها بصورة جيدة.
4. الاهتمام بإعداد القوائم المالية بالشكل الملزم حسب منشور بنك السودان رقم (98/11) بتاريخ 1998/5/17م الصادر عن الإدارة العامة للرقابة على المصارف، والمنشور رقم (98/13) بتاريخ 1998/6/15م الصادر عن نفس الإدارة ومنشور الرقابة الوقائية رقم (1) الشفافية والإفصاح الصادر عن الإدارة العامة للرقابة المصرفية بتاريخ 2002/2/9م وكذلك منشورات ديوان الضرائب الخاصة بالإفصاح عن بعض البنود مثل غرامات بنك السودان، وخاصة قوائم الفروع بحيث أن تفصح عن كل العناصر المستخدمة في مؤشرات معدل العائد على الاستثمار.

المراجع

القران الكريم

أولاً: المراجع العربية:

1. د. أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1997).
2. د. أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، (الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ - 2000 م).
3. أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار الحامد، 2004).
4. د. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2005-2006).
5. د. ثابت عبد الرحمن إدريس و د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، (الإسكندرية: دار الجامعية، 2002/2003).
6. د. جبرائيل جوزيف ود. رضوان حلوة، المحاسبة الإدارية" مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الأداء"، (عمان: الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002).
7. د. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (عمان: مؤسسة الوراق، 2004).
8. د. خليل الشماع، المحاسبة الإدارية، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1999م).
9. د. خليل الشماع ود. خالد أمين عبد الله، التحليل المالي للمصارف، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1990).
10. د. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003).
11. د. عبد الحي عبد الحي مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
12. د. عصام الدين محمد متولي و د. شريف محمد السكري، مبادئ المحاسبة القومية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992).
13. د. عصام فهد العريبي، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار المناهج، 2002).
14. د. محمد محمد الجزار، الرقابة على التكاليف، (القاهرة: مطابع سجل العرب، 1970).
15. د. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
16. د. يحيى أبو زيد، أساسيات المحاسبة الإدارية (أسيوط: جامعة أسيوط، 1993).
17. يوحنا عبد آل ادم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، (عمان: دار الحامد، 2000)

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Anthony A. Atkinson & others, Robert S. Kaplan , S. Mark Young, Management Accounting, Pearson Prentice Hall, 2004
2. Jae K. Shim and Jack G. Siegel , Managerial Accounting , 2nd edition , Schaum's Outline Series,(McGraw-Hill , International Editions ,1999)
3. James A. F. Stoner & others, management,(New Delhi: Prentice' Hall of,2003)

ثالثا: الدوريات:

1. د. أحمد حمد موسى، أبعاد تقييم الأداء بجمهورية مصر العربية، (القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1974)
2. د. سليمان عطية، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، بحث منشور بمجلة الإدارة العامة، العدد 57 (الرياض: معهد الإدارة العامة، رجب 1408 - مارس 1988)

رابعا: مواقع الانترنت:

1. <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

خامسا: الرسائل الجامعية:

1. حمزة الشيخ محمد صالح، دور نظام محاسبة المسؤولية في تقويم أداء المصارف السودانية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني، بحث تكميلي لنيل ماجستير المحاسبة والتمويل غير منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م.
2. محمد فضل سعد، محمد فضل سعد، محاسبة المسؤولية كنظام للبنك المركزي لتطوير الرقابة وتقييم أداء البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (أمدرمان: جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية قسم المحاسبة، 1414هـ - 1993م).