



وزارة التربية والتعليم العالي

جامعة الشيخ عبدالله البدرى

كلية التكنولوجيا

قسم التقنية الاجتماعية

## دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء الإداري بالتطبيق على بنك الادخار والتنمية الاجتماعية

بحث تكميلي مقدمة لنيل درجة الدبلوم في المحاسبة

إعداد الطلاب :-

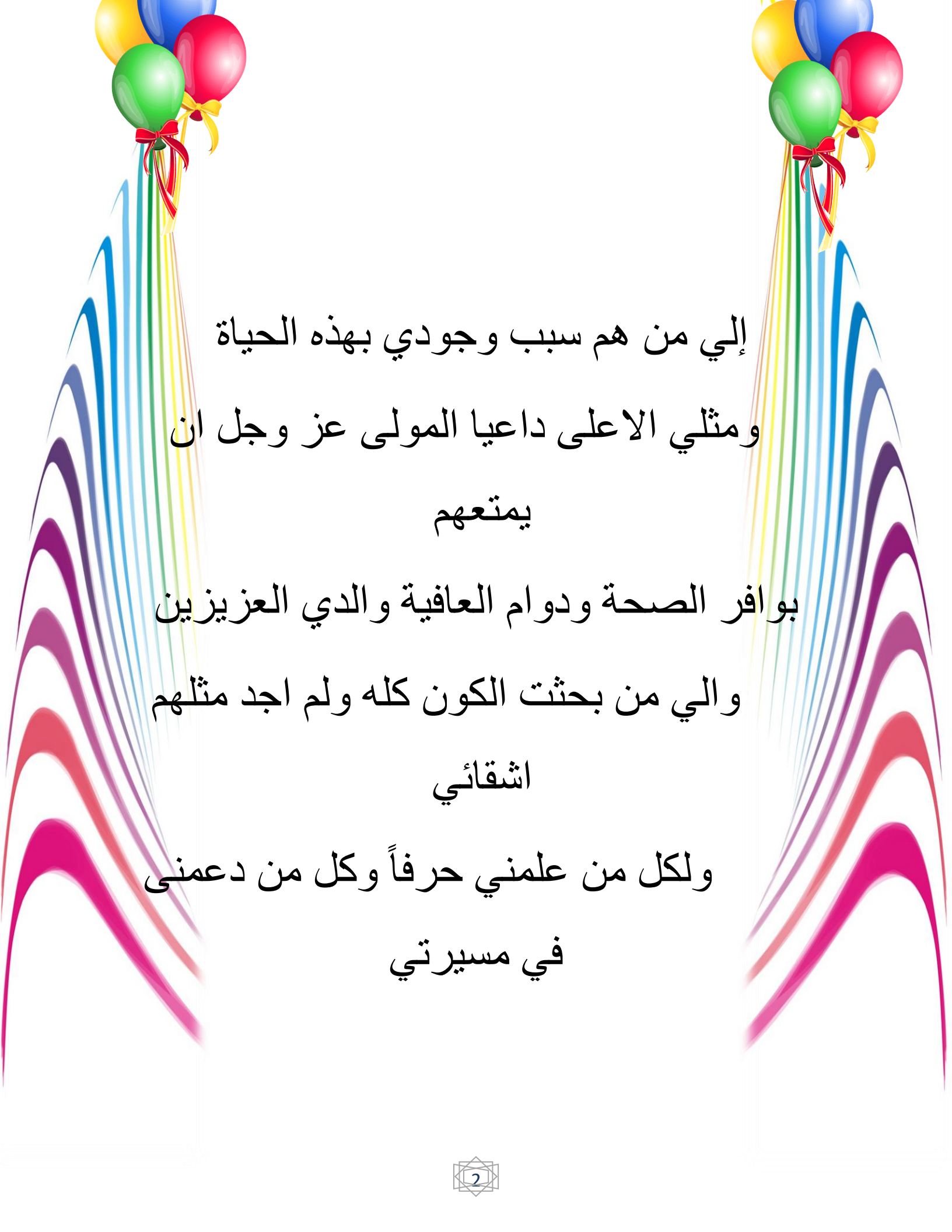
- اباذر عبدالروؤف يسن على
- صفية معتصم الصادق
- الريح يوسف الريح محمد
- مناسك ابراهيم طه
- سيف الدين عبدالمنعم
- بتول حسب النبي

إشراف الأستاذ

الحبر حمد على حمد

٢٠١٨م



The page is decorated with colorful balloons (yellow, blue, red, green) and streamers in shades of blue, green, yellow, and purple. The text is centered in a black, elegant font.

إلي من هم سبب وجودي بهذه الحياة  
ومثلي الاعلى داعيا المولى عز وجل ان  
يمتعهم

بوافر الصحة ودوام العافية والذي العزيزين  
والي من بحثت الكون كله ولم اجد مثلهم  
اشقائي

ولكل من علمني حرفاً وكل من دعمني  
في مسيرتي





ج	الشكر والعرفان
د	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
٦-١	خطة البحث
<b>الفصل الأول : ماهية محاسبة المسؤولية</b>	
١٣-٧	المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية نظام محاسبة المسؤولية
٢٦-١٤	المبحث الثاني : مقومات وخطوات ومجالات تطبيق محاسبة المسؤولية
<b>الفصل الثاني : ماهية التقويم الإداري</b>	
٣٥-٢٨	المبحث الأول : مفهوم وأهداف تقويم الأداء
٤٥-٣٦	المبحث الثاني : أهمية وخصائص واسس تقويم الاداء الإداري بالبنوك.
<b>الفصل الثالث : دراسة الحالة</b>	
٥٦-٤٧	المبحث الاول : النشأة والتطور والاهداف
٦٨-٥٧	المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
٦٩	الخاتمة
٧٠	النتائج
٧١	التوصيات
٧٧-٧٣	المصادر والمراجع



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٥٩	جدول ١ / ٢ / ٣ يوضح متغير الجنس
٦٠	جدول ٢ / ٢ / ٣ يوضح المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي :
٦١	جدول ٣ / ٢ / ٣ يوضح المبحوثين حسب متغير التخصص العلمي
٦٢	جدول ٤ / ٢ / ٣ يوضح المبحوثين حسب متغير العمر
٦٣	جدول ٥ / ٢ / ٣ يوضح المبحوثين حسب متغير الدرجة الوظيفية:
٦٤	جدول رقم (٣/٢/٦) التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأولى
٦٥	جدول رقم (٣/٢/٧) التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية.
٦٦	جدول رقم (٣/٢/٨) التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثالثة.
٦٧	جدول رقم (٣/٢/٩) التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الرابعة.

# المقدمة

## الإطار المنهجي (الخطة)

تمهيد :

في القرن الحالي أدى التطور التكنولوجي إلي تطور المؤسسات (البنوك) وأصبحت متعددة الأنشطة والأنظمة المحاسبية والإدارية والأمر الذي يتطلب مشاركة العديد من الأفراد لإدارة هذه الأنظمة وبناء عليه يصعب على كل إدارة من هذه المؤسسات التحكم في كل تلك الأنشطة بصورة عامة مما يدفعها الي تفويض السلطات إلى أشخاص تجد فيهم الكفاءة لإدارة هذه الأنشطة بصورة جزئية حسب السلطات المخولة لهم وهذا الأسلوب لاشك فيه انه يسهل

من عملية متابعة الأنشطة لمعرفة الانحرافات والأخطاء في أداء هذه المؤسسات وكذلك تحديد المسؤولين عنها والاسباب التي ادت الي هذه الاخطاء والانحرافات .

إن اسلوب التفويض والصلاحيات يمكن الاعتماد عليه في الاداء الاداري ولكي يتم تطبيق ذلك بصورة واضحة ومؤسسة على مبادئ علمية ظهرت محاسبة المسؤولية كفرع من فروع المحاسبة حيث تهتم بأعداد الحسابات والبيانات الاحصائية وتقييمها ومن ثم تقديمها للادارة لتمكن من فرض الرقابة على العمليات التي تكون وظيفتها تقويم واظهار واعداد لبيانات التي تساعد الادارة على التخطيط ورسم السياسات ومراغبة التنفيذ باتخاذ القرارات الحكيمة .

## مشكلة البحث :-

الصعوبات التي تواجه البنوك في أدائها لنشاطها بصورة عامة لكبر حجمها وتعدد انشطتها وأنظمتها الأمر الذي يتطلب تفويض السلطات وإدارة تلك الأنشطة بصورة جزئية بواسطة أفراد متعددين على أن يكون كل فرد مسئول عن الأنشطة التي تولى إدارتها .

## أهمية البحث :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي :-

الندرة النسبية للدراسات التي تناولتها محاسبة المسؤولية مما يجعله إضافة للمكتبة العربية وفتح المجال للباحثين للتعمق في دراسة محاسبة المسؤولية .

يستمد البحث أهميته العلمية من :-

١- إظهار دور محاسبة المسؤولية وتقويم الاداء الاداري بالتطبيق على البنوك .

٢- دراسة مدى امكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في البنوك وذلك من خلال تقسمها الي مراكز مسؤولية مختلفة .

٣- دراسة الهيكل التنظيمي وربطه بمراكز المسؤولية لتوضيح الأهداف وتحديد السلطات .

## أهداف البحث :-

١. التعرف على ماهية محاسبة المسؤولية .
٢. التعرف الي مدى أهمية تطبيق نظام محاسبة مسؤولية في البنوك .
٣. توضيح الدور الذي تقوم به محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء الإداري بالبنوك .
٤. التعرف على المقومات التي يحتاجها تطبيق نظام محاسبة المسؤولية .

## فرضيات البحث :-

- ١- يساعد تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك على إدارة عملياتها بكفاءة .
- ٢- يؤدي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك أدائها الإداري .
- ٣- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد خطوات تطبيق محاسبة المسؤولية وضبط الاداء الاداري .
- ٤- هنالك علاقة بين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وكفاءة الاداء الاداري في إستغلال الموارد المتاحة .

## هيكل البحث :

### الفصل الأول : ماهية محاسبة المسؤولية .

المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأهمية نظام محاسبة المسؤولية .

المبحث الثاني : مقومات وخطوات ومجالات تطبيق محاسبة المسؤولية .

### الفصل الثاني : ماهية التقويم الإداري

المبحث الأول : مفهوم وأهداف تقويم الأداء

المبحث الثاني : أهمية وخصائص واسس تقويم الاداء الإداري بالبنوك.

الفصل الثالث : دراسة الحالة

المبحث الاول : النشأة والتطور والاهداف

المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

الخاتمة :

النتائج

التوصيات

المراجع والمصادر

# الفصل الأول

## ماهية محاسبة المسؤولية

المبحث الأول : مفهوم واهداف و اركان ومبادئ واهمية نظام محاسبة  
المسؤولية

المبحث الثاني : مقومات وخطوات ومزايا وصعوبات وعيوب ومجالات  
تطبيق محاسبة المسؤولية

## المبحث الأول

مفهوم وأهداف وأركان ومبادئ وأهمية نظام المحاسبة المسؤولة

تمهيد :

أصبحت الحاجة ماسة الى تقويم وفعالية الادارة في مستوياتها المختلفة سواء في المؤسسات الخاصة او العامة من اجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وزيادة الانتاجية وترشيد الانفاق وهنالك وسائل متعددة لتقويم الاداء الادارة ومن هذه الوسائل تطبيق محاسبة المسؤولة ، وتقوم هذه المحاسبة على أساس تقسيم المؤسسة الى مراكز مسؤولة ومن ثم تجميع البيانات الفعلية والمقدرة لكل مركز مسؤولة مما يساعد الادارة العليا للتعرف على كفاءة إدارة كل مركز في استخدام موارده الاقتصادية المتاحة. تلعب المحاسبة دوراً رئيسياً في توفير المعلومات المالية التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، وكذلك تمد لها يد العون بما تقدمه من تقارير ومعلومات تساعد الادارة في اتخاذ القرارات الملائمة من أجل استغلال مواردها بحيث تتلائم محاسبة المسؤولة مع اللامركزية في الإدارة ، وبموجبها تم تقسيم المنشأة الى مراكز مسؤولة ( مركز تكلفة ، ربحية ، استثمار) بحيث تتفق هذه المراكز مع الهيكل التنظيمي للمنشأة ، ومركز المسؤولة هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يرأسه شخص معين وهو مسئول أمام الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي ، وتفوض له الصلاحية في قياس أداء مراكز المسؤولة عن طريق المقارنة بين معايير الأداء المحدد مسبقا والنتائج الفعلية للمركز ومعرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها، وكذلك اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين الانتاجية وترشيد الانفاق والذي بدوره يساعد في تقويم أداء المنشأة.

وردت في الأدبيات عدة تعريفات لمحاسبة المسؤولة أهمها :-

١. عرفها د. محمد زامل :

هي نظام محاسبي يصمم في ضوء تدرج السلطة والمسؤولية داخل المنشأة ويتأسس على إعداد التقارير التي توفر المعلومات التي تمكن من تحديد

وتصميم مدى نجاح كل مسؤول في الاطلاع بمسؤولياته بما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة. (١)

## ٢. عرفها د. جبريل جوزيف :

أسلوب اداري محاسبي يهدف الى تصميم النظام المحاسبي ليحقق رقابة فعالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة وبين التقارير المحاسبية من جهة وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية وفقاً للهيكل التنظيمي بجميع مستوياته الإدارية. (٢)

## ٣. عرفها د. محمد حسين :

هو نظام لإعداد تقارير الأداء التي تمكن من قياس نتائج النشاط والقدرة المتخذة لمعرفة السلطات أو مراكز المسؤولية فالهيكل التنظيمي للمنشأة حيث يتم بموجب هذا النظام تحديد الاهداف المقدر تحقيقها لكل مركز من مراكز المسؤولية الذي يمنح الصلاحيات اللازمة للتمكين من تنفيذ الهدف أو الأهداف المقدره له ، ومحاسبة على الانحرافات وتقويم كفاءة أدائه من خلال ما يتحقق من نتائج. (٣)

نلاحظ من التعريفات السابقة :

\* أن التعريف الاول ركز على تدرج السلطة المسؤولة داخل المنشأة.

\* التعريف الثاني ركز على أنها أسلوب اداري ومحاسبي يهدف الى تصميم نظام محاسبي ليحقق رقابة فعالة على الأداء.

وتناول التعرف الثالث : أنه نظام يهدف لاعداد تقارير الاداء التي تمكن من قياس نتائج النشاط.

---

(١) د. أحمد محمد زامل ، محاسبة إدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي ، ( الرياض: مركز البحوث ، 2002م، ص 422.

(٢) د. جبريل جوزيف كحالة ورضوان حلوة منان ، المحاسبة الادارية . مدخل محاسبة المستويات وتقييم الأداء ، ( عمان : جامعة حلب، 2002م) ، ص 413.

(٣) د. محمود حسين الجداوي وآخرون ، دراسات في المحاسبة الإدارية ( دار القلم للنشر و التوزيع 1987م) ، ص 161.

## أهداف محاسبة المسؤولية :

١. تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها طريقة من خلالها الرئيس والمروء معاً بتحديد الأهداف للمنشأة وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام تلك النتائج في توجيه الأداء الإداري وفي تقويم انجازات العاملين بالمنشأة. (١)

٢. تقويم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وتقويم الأداء للمنشأة ككل في أسلوب الرقابة لتنفيذ الخطط عن طريق متابعة الأهداف وتقويم أداء كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة لعلاج الخروج عن المقاييس المحددة مقدماً لإمكانية تنفيذ البرامج والخطط الموضوعة لكل مركز من مراكز الإشراف والمسؤولية. (٢)

٣. يعتمد نظام محاسبة المسؤولية إدارياً على التنظيم اللامركزي ومحاسباً على المبادئ المعقولة في كل من نظام المحاسبة المالية ونظام محاسبة التكاليف المعيارية والفعلية إضافة إلى نظام تقارير لتقييم الأداء مع ربط هذه النظم بالمستويات الإدارية. (٣)

٤. تمثل مدخل لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها في تطبيق هذا النظام يتطلب فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير من أجل الربط المباشر بالهيكل الإداري للمنظمة الاقتصادية. (٤)

---

(١) د. أحمد حلمي جمعة ، د. عطا الله خليل ، محاسبة التكاليف المتقدمة ، ( عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ١٩٩٩م ) ، ص ٢٣٥.

(٢) د. أحمد حلمي جمعة ، د. عطا الله خليل المرجع السابق.

(٣) د. أحمد نور ، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية ، ( الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ١٩٩٣م ) ، ص ١١٧.

(٤) د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، د. عطية عبد الحي ، محاسبة التكاليف المتقدمة ، ( الدار الجامعية شارع زكريا غنيم ٢٠٠٣م ) ، ص ٢٩.

٥. تعمل على إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات وبين الأشخاص المسؤولين عن حدوثها فهذه العلاقة تعتبر بمثابة أساس للحكم والمساءلة الموضوعية وفقاً لذلك يتم تقسيم التكاليف الإيرادات إلى تبويب قابلة للحكم والرقابة وبالتالي يمكن المساءلة عنها.<sup>(١)</sup>

### أركان محاسبة المسؤولية :

١. يوجد معيار علمي لتقييم الأداء ( التكاليف المعيارية).
٢. يوجد شخص مسؤول عن الأداء.
٣. تحديد التكاليف التي تخضع لرقابة المسؤول.
٤. توجد التقارير التي تقدم للمسؤول في المستوى الاعلى لتتضمن انحرافات بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية.
٥. أن هنالك استخدام التقارير المرفوعة لتقييم الأداء لذلك فإن جوهر محاسبة المسؤولية هو الربط بين المسؤول والتكاليف التي تحدث تحت رقابة لتحديد هدف محدد.<sup>(٢)</sup>

---

(١) د. سناء علي قباني ، محاسبة التكاليف الإدارية ، ( الدار الجامعية شارع زكريا غنيم ، ٢٠٠٣م ) ، ص ٢٣٧.

(٢) د. أحمد حلمي جمعة ، محاسبة التكاليف المعيارية ( مرجع سابق).

## مبادئ محاسبة المسؤولية :

١. تحديد المسؤولية عن كل نشاط متفرع النشاط.
٢. التعرف على نوع وكمية البيانات التي يحتاجها كل مدير.
٣. استخدام التقارير الادارية لتوصيل البيانات إلى الأشخاص الذين يستخدمونها في الوقت المناسب.
٤. وضع المعايير أو مقاييس الأداء. (١)

## أهمية نظام محاسبة المسؤولية :

١. نظام يجمع بين نظام محاسبي ونظام إداري فهو بهذا يعمل على تفعيل نظريتي المحاسبة والإدارة كما يعمل على تفعيل الجانب التطبيقي في المحاسبة والإدارة.
٢. يعتبر نظاماً فعالاً في قياس الأداء يمكن من خلاله تقويم أداء العاملين في المنشأة وذلك بالاستفادة من النظام يعكس ما أنجزه العامل فيما أوكل إليه من أهداف.
٣. أنه يعتبر مرجعاً مهماً لحفظ الأداء المالي للمنشأة.
٤. يعمل على تأكيد صلاحية اللامركزية في الإدارة من خلال تفويض السلطات في اتخاذ القرارات حسب الامكانيات والظروف المتاحة لكل فرد داخل مركز المسؤولية.
٥. ينظم انسياب المعلومات المالية وغير المالية في المنظومة الإدارية للمنشأة من أعلى إلى أسفل مثل تدرج أهداف الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية ومن ثم إلى على فرد من المركز. (٢)

---

(١) د. أحمد محمد زامل ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي ( الرياض : مركز البحوث ، ٢٠٠٢م ) ، ص ٥٠٩ .

(٢) د. موسى توفيق المرهون ، الإدارة بالأهداف منهج متكامل يجمع وظائف الإدارة المختلفة ، ( عمان : الأردن ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول - السنة الثامنة ، ١٩٨٤م ، ص ٢٢٨ .



## المبحث الثاني

مقومات وخطوات ومزايا وصعوبات وعيوب ومجالات تطبيق محاسبة المسؤولية

### المقومات التنظيمية لنظام محاسبة المسؤولية :

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على الربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للمنشأة. أن ذلك يستلزم أن تعكس خريطة التنظيم الإداري للمنشأة بكل دقة مراكز السلطة والمسؤولية بكل نشاط مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الوظائف المختلفة وخصوصاً الفنية منها وعدد وطبيعة المنتجات التي يتم انتاجها وطرق الانتاج الى غير ذلك من العوامل الفنية وغير الفنية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن ناحية أخرى يجب أن يؤخذ في الاعتبار درجة الاتجاه الى اللامركزية وما يتطلبه ذلك من تفويض للسلطات وتحديد المسؤوليات.

ويقصد بالسلطة هنا الحق في إصدار القرارات والأوامر المقررة على اكتساب طاعة المرعوسين ولا شك أن هذا الحق يكتسبه الفرد من مركزه الوظيفي لذلك يجوز له أن يفوض الغير في مباشرته كاملاً أو جزءاً منه ويرتكز تفويض السلطة على ركيزتين أساسيتين هما<sup>(1)</sup>:-

الثقة : وتشير إلى درجة اطمئنان المسئول الى قدرات ومهارات وبالتالي كفاءة مرؤسيه.

- الرقابة : وتشر الى خضوع المرؤوسين للمساءلة من جانب الرئيس ومن البديهي أن تكون هناك علاقة عكسية بين درجة الثقة ومستوى الرقابة فكلما زادت درجة الثقة كلما انخفض معها مستوى الرقابة المطلوبة الامر الذي يتطلب المواءمة الدائمة بين هذين الجانبين. وفي هذا الصدد من الاهمية أن يكون لدى الفرد احساس دائم بأن ثقة رئيسه فيه لن تعفيه من المساءلة وأن عمله موضع مراجعة في اي وقت.

(1) د. أحمد محمد زامل ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي ( الرياض : مركز البحوث ، ٢٠٠٢م ) ،

الجزء الثاني ، مرجع سابق.

أما بالنسبة للمسؤولية فهي التزام المرؤوس بتأدية واجبات أو أعمال معينة حددت له بموجب متطلبات النظام للمنشأة في ضوء مقتضيات النظم والأهداف العامة السائدة وعلى ذلك فلا يجوز مطلقاً تفويض المسؤولية شكلاً أو موضوعاً لأنه لا يجوز إتاحة الغير في تحمل الالتزام الذي بشرعية المسؤولية الشخصية ومن المتعارف عليه عدم جواز الفصل بين السلطة والمسؤولية فكلاهما مرتبطان بالآخر تمام الارتباط فلكي يتمكن الفرد من الوفاء بمسؤولياته وتنفيذها على الوجه الاكمل يجب منحه من السلطات ما يتناسب مع مقدار المسؤولية الملقاة على عاتقه كما يجب أن تعكس تقارير الرقابة وتقييم الأداء هذا التناسب بين السلطة والمسؤولية.

### مقومات نظام محاسبة المسؤولية :

يقصد بالمقومات الاعمدة الرئيسية لبناء نظام محاسبة المسؤولية وهي:-

#### أ. التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات :

(١) تعرف السلطة بأنها الحق السري المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر لإتمام العمل أو الامتناع عن أداء العمل.

بينما المسؤوليات تعرف بأنها محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في الوحدة وهي تحقق التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات يجب وضع خريطة تنظيمية لأوجه النشاط وقيم الوحدة الى وحدات ادارية تسمى بـ ( مراكز المسؤولية).

(٢) مركز المسؤولية : هو مجال نشاط فني أو إداري يتم تنفيذ بتأليف معين من عناصر الانتاج تحت اشراف ومسؤولية محددة.

(٣) مركز التكلفة : وهو دائرة نشاط معين متجانس أو خدمات من نوع معين متجانس ويختلف مركز المسؤولية عن مركز التكلفة من حيث أن مركز المسؤولية يضم العناصر التي تحدث بمعرفة شخص معين وتحت مسؤوليته و مركز التكلفة يضم العناصر التي تلزم لتأدية نشاط معين.

ب. وجود وسيلة لإجراء المقارنات بغرض تقويم أداء مراكز المسؤولية وهي  
أما أسلوب الموازنات التخطيطية أو أسلوب التكاليف المعيارية بحيث تكون  
أكثر شمولية وإيجابية.

ج. الاستفادة من تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء في عرض نتائج مراكز  
المسؤولية وهذا يعني إيصال المعلومات غير العادة إلى المستويات الأعلى  
وذلك وفقاً لخطة عملية التقرير.

د. مراعاة اختلاف أساليب الرقابة وتقارير الأداء باختلاف المستويات الإدارية  
من حيث الوقت والشمول. (١)

هـ. مراعاة الاتجاهات السلوكية للأفراد من حيث المشاركة الحقيقية والتدريب  
الجيد والتعليم المستمر.

و. إيجاد المحاسب القادر والمتفهم ( المعاصر ) الملم بالتوازن بين علم المحاسبة  
والعلوم الأخرى.

ز. فعالية نظام الحوافز في استثارة الدوافع السلوكية المرغوبة من العاملين  
لبلوغ الأهداف المحددة مقدماً.

### مراكز المسؤولية :

هو جزء من أوحدة فرعية من الهيكل التنظيمي للمشروع أو الوحدة  
الاقتصادية بحيث يمكن مساءلة مديرة عن مجموعات الأنشطة التي يقوم بها.

وكما زاد عدد التقارير التي ترفع له من رؤسائه ويتم التمييز بين  
مراكز المسؤولية على أساس الأقسام وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين ثلاثة  
أنواع من مراكز المسؤولية:-

---

(١) د. سليمان عطية ، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة ، مجلة الإدارة العام معهد الإدارة  
الرياض ، العدد ٥٧ ، ١٩٨٨ م ، ص ٨٧.

## أولاً: مركز التكلفة : cost center

هو دائرة نشاط يحقق أهداف استخدام واستفاة الموارد ومن ثم يتم محاسبة المسؤل عنه كمية وتكلفة الموارد المستنفذة في تحقيق الاهداف لذلك يراعى وتحديد ما يجب أن يتحمل به مركز التكلفة عدة اشارات منها:-

١. أن الشخص الذي يملك سلطة الشراء واستخدام الخدمة يجب أن يحمل بتكاليف هذه الخدمة.

٢. أن الشخص الذي لا يملك سلطة التأثير الملحوظ على قيمة التكلفة من خلال تصرفه وقراراته الإدارية.

## ثانياً: مركز الربحية pro fit center

هو دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول عنه في ما يستنفد من تكاليف وما يحق من إيراداته. يؤدي تعظيم أرباح مراكز الربحية الى تعظيم أرباح الشركة ككل بلا شك أن لا يترتب على تعظيم ارباح مركز آخر بصفة عامة هنالك ثلاث معايير يمكن في ضوءها الاخذ بمفهوم مراكز الربحية :-

١. أن تتضمن المنشأة وحدتين أو أكثر يمكن قياس إيرادات وتكاليف كل منها بشكل منفصل.

٢. يجب أن يتوفر لإدارة كل وحدة القدرة على الرقابة والتحكم في مقدار وبنود إيراداتها وتكاليفها.

٣. يجب تحديد ربحية كل مركز والتقدير عنه بانتظام الى الإدارة العليا Top Managem لامكانية تقييم ورقابه أدائها.

### ثالثاً: مراكز الاستثمار In Vest ment center

هو دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول عنه بمقدار العائد المحقق أو المتوقع وبالتالي يكون الربح المطلق لمعيار غير ملائم لاغراض تقييم أداء مراكز الاستثمار.

### رابعاً: مراكز المصروف Expense center

هو دائرة نشاط يتم المسؤول عن انتاج معين أو خدمة معينة وعليه يقوم بالرقابة على المصروفات.

يعتمد الاداء الاجمالي لمدير مركز المصروف على كيفية على مركز المصروف بكفاءة وبفاعلية. وهذا يعني أن نقص المصروفات الفعلية عن المصروفات المخطط لها أداء جيد أي بكفاءة وفعالية المصروفاتالي تزيد عن المخطط فتعني أن الأداء ضعيف.

## خامساً: مراكز الإيراد :

هو دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول عن تحقيق إيراد المبيعات. ويتم مقارنة الاداء لمدير مراكز الإيراد بواسطة الإيراد الفعلي عن الإيراد المخطط ومقارنة المصروفات الفعلية مع المصروفات التقديرية.

مثلا يقوم مدير الوحدة أ برفع تقرير لمدير المنطقة ع يلخص فيه النتائج عقلية الوحدات أو الفروع التي تحت اشرافه لما يتضمن من خذا التقرير تكاليف مكتب مدير المنطقة.

كما يقوم مدير المنطقة ٢ برفع تقريره الى المدير الاقليمي نجد ان المدير الاقليمي يتضمن تكاليف تشغيل مكتبه وتكاليف المناطق التابعة له.

مقومات نجاح وتطور محاسبة المسؤولية :

اسباب نمو وتطور محاسبة المسؤولية :

١. زيادة التعقيد في عمليات المشروع.

٢. اللامركزية الادارية والرغبة في توفير اطار اكثر مرونة واكثر حركة.

٣. عدم ملائمة المعلومات المتاحة في ظل أنظمة المحاسبة التقليدية لممارسة الإدارة لوظائفها المختلفة.

مقومات النجاح :

نجاح تطبيق محاسبة المسؤولية في أية مؤسسة يتوقف على الشروط التالية :-

١. أن يحوز النظام على مساندة الإدارة باعتبارها جزء لا يتجزأ من نظام تقويم العملية الإدارية للمنشأة وأن يكون هنالك تعاون بين المستويات الإدارية على تطبيقه حيث تحدد اختصاصات وصلاحيات على مركز مسؤولية وكذلك يتم

تحديد اهداف على مركز بشكل يحقق الانسجام والتوافق ( بين أهداف المركز وأهداف المؤسسة ككل)

٢. يجب أن تتضمن تقارير الأداء لمراكز المسؤولية ( مراكز تكلفة استثمارات ربحية ونوعية المنتج) البنود التي تخضع لها لرقابة المسؤل عن هذا المركز واستبعاد جميع العناصر التي لا تخضع للرقابة من هذا التقرير حتى تتحقق المعادلة الادارية.

٣. يجب مشاركة مدير مركز المسؤولية والعاملين في وضع معايير الأداء والتي ستستخدم للمحاسبة والمساءلة أن المشاركة تحري السلوك الايجابي للعاملين في المركز وتضع قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك تشجع العاملين على تنفيذ معايير الاداء والالتزام بها بسبب ارتباطهم بهذه المعايير التي يساهم بإعدادها وقد دلت التجارب على أن العلاقة بين المشاركة ومستوى الأداء ايجابية وهامة. (١)

### تدرج الرقابة في نظام محاسبة المسؤولية :

تبدأ الرقابة في نظام محاسبة المسؤولية من أدنى مستويات في الخريطة التنظيمية للمشروع وتظل تضاعد الى ان تصلالى مستوى في المشروع ولغرض فيما يلي :-

تصور مبسط لفكرة محاسبة المسؤولية بغرض وجود أربعة مستويات تمارس الرقابة وتحمل المسؤولية بغرض وجود أربعة مستويات تمارس الرقابة.

### مزايا نظام محاسبة المسؤولية :

---

(١) د. عبد الله علي المنيف ، دراسة جدوى امكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية المجلة الادارية العامة الرياض معهد الادارة العامة العدد ٧٨ ، ١٩٩٣م ، ص ١٤٠.

١. خلق الشعور بالوعي التكاليف عند أدنى مستوى اشارفي مسؤول في التنظيم نظرا لأن معظم بنود التكاليف يمكن للمستويات الدنيا مراقبتها ولا تصحح للتقارير الرقابية المرفوعة للمستويات الادارية العليا بإمكانية الرقابة.

٢. يجعل الأشخاص يدركون أهمية المعلومات المالية والكمية في قراراتهم ومن ضمنها ترشيد الانفاق واحتواء التكاليف سواء كانت تحت مسؤوليتهم أم لست تحت مسؤوليتهم ولكن يراد للقسم أو مركز المسؤولية بها التأثير على من جيدة اقرار بحثاً عن تحسين الأداء.

٣. مساعدة الإدارة العليا في تقويم الأداء العقلي لمراكز المسؤولية على زيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنشأة كما ان تقوم الاداء في الماضي يساعد على تحسين الأداء في المستقبل.

## صعوبات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية :

### ١. ضرورة فعل إيرادات وتكاليف كل مركز على حدة :-

من أجل تقويم انجازه بشكل عادل وسليم وتكمن الصعوبة عندها يكون هنالك احل بين أعمال المراكز أو عندها لا يكون هنالك سيطرت كاملة المركز على بعض الإيرادات أو المصروفات أو الاستثمارات وأحياناً تلجأ الإدارة الى الأخذ بالاعتبار فقط الإيرادات والمصروفات والموارد التي تقع تحت سيطرة مدير المركز وتجاهل الأشياء الأخرى تقع خارج سيطرته كمخرج لهذه المشكلة.

### ٢. توزيع الاصول المشتركة بين المراكز المختلفة :

فكيفية توزيع تكلفة استعمال هذه الاصول المشتركة بين المراكز المستغلة لها طريقة عادلة ومقبولة لدى الجميع تمثل أحد الصعوبات في تطبيق المسؤولية.

### ٣. التعريف المناسب لرأس المال المستثمر :

يعتبر أحد الصعوبات التي تواجه تطبيق محاسبة المسؤولية وتكمن الصعوبة هنا في أنه هل المقصود برأس المال اجمالي الأصول المستعملة في المركز أم يمثل الصافي بعد طرح الالتزامات المتداولة؟ وهل تشمل هذه الأصول تلك المستغلة في المركز أو تمتد الى أكثر من ذلك لتشمل جزاءً من الاصول المشتركة بين المراكز.

### ٤. التكاليف القابلة للرقابة وغير القابلة للرقابة:

تتميز انظمة محاسبة المسؤولية بين التكاليف القابلة للرقابة والتكاليف الغير القابلة للرقابة ويمكن تعرف والتكاليف غير القابلة للرقابة بأنها ( تلك التكاليف التي لا تتأثر بقرارات مدير مركز المسؤولية فمثلاً مدير مركز الانتاج مسؤول عن كمية المواد المباشرة المستخدمة في الانتاج وكذلك الحال هو

مسؤل عن الأجرور المباشرة بينما لا يتعبور مسؤلاً عن ايجار مركز الانتاج ومصروفات إهلاك الآلات. (١)

### عيوب تطبيق محاسبة المسؤولية :

١. عادة هنالك تداخلاً بين اعمال مراكز المسؤولية داخل المنشأة بحيث يصعب فصل ايرادات وتكاليف على مركز مسؤولية على حدة وبالتالي تكون عملية تقويم اداء تلك المراكز عملية شاقة ولا تتم بشكل عادل وسليم.

٢. قد يؤدي قد يؤدي تقسيم المنشأة الى مراكز مسؤولية الى عدم التنسيق بين المراكز وأحياناً الى التناقض بين اهداف المنشأة ككل وبين اهداف تلك المراكز وكذلك بين المراكز ببعضها البعض مما يؤدي الى تاخير أو عدم التعاون في تحقيق تلك الاهداف.

٣. هنالك بعض الاصول المشتركة بين مراكز المسؤولية المختلفة وبالتالي يصعب توزيع تكاليف استخلاص تلك الاصول بين مراكز المسؤولية المستغلة لها بطريقة عادلة. (٢)

### مجالات محاسبة المسؤولية :

١. يصنف احد الكتب مجالات محاسبة المسؤولية في مجموعتين :-

**الأولى :** تتضمن المواقف الخاصة والتي تتعرض لها المنشأة في الواقع العملي من خلال ضرورة اتخاذ قرار يترتب عليه ضرورة تحديد مسؤولية متخذ القرار ، لعل سبيل المثال اتخاذ قرار لفتح أسواق جديدة أو البيع بسعر أقل من

(١) د. منصور ابراهيم السعيدة ، المحاسبة الإدارية ، ( عمان : مؤسسة رام التكنولوجية ، ١٩٩٣م ، ص ٧٦.

(٢) عبد الماجد عبد الله حماد علي، رسالة ماجستير في التكاليف ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١١م،

المضاد وغيرها من المجالات العملية والتي تظهر اثناء الأداء كل هذه المواقف ترتبط بظروف خاصة ويجب تحديد مسؤولية متخذ القرار.

**الثانية:** فهي ترتبط بالاطار العام لمفهوم محاسبة المسؤولية الذي يرتبط بجوانب عديدة منها مدى تحقيق الاهداف طويلة الاجل ومدى اتفاق انحراف التكلفة الفعلية عن المعيارية المستهدفة وغير ذلك من الجوانب التي يمكن التوسع فيها وفقاً لدرجة التحليل المطلوبة. (1)

# الفصل الثاني

---

(1) حمزة الشيخ محمد صالح ، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان دور المحاسبة المسؤولية في تقويم المصارف السودانية ، ٢٠١٣م ، ص ٢٠.

# ماهية التقويم الإداري

المبحث الأول : مفهوم وأهداف تقويم الأداء

المبحث الثاني : أهمية وخصائص وأسس تقويم الأداء  
الإداري

## المبحث الاول

مفهوم وأهداف تقويم الاداء

أولاً: مفهوم الأداء:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية [Pertormare] التي تعنى إعطاء، وبعدها أخذت اللغة الإنجليزية منهم لفظة Performance وأعطتها معناها<sup>(١)</sup> وتعني الاداء والإيصال والعمل أصلها أيي المهدد منه تأدية ، يقال أدى الشيء أي أقامه وأدى الدين أي قمناه، وأدى الصلاة إذا أقام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها<sup>(٢)</sup>.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

<sup>١</sup>قريب ربيع ،عطاء الله ياسين ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،نوفمبر، 2009م،ص3  
<sup>٢</sup>إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط ، القاهرة ، مطبعة مصر ، 2009م،ص15

## تعريف أداء المؤسسة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين نسبة لتعريف مصطلح الأداء يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب، في هذا المجال وأختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فقريق من هؤلاء الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية، أي تفضل الوسائل التقنية في التحليل، في صياغته لتعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية ومن ثم فلا يجب الاقتصار فقط على استخدام النسب والأرقام في التعبير عن هذا المصطلح<sup>(١)</sup>.

## أنواع الأداء:

تحديد أنواع الأداء يفرض علينا اختيار معايير التقسيم وهذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار مصر الأداء، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، وكل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة<sup>(٢)</sup>.

### ١. حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين [ الأداء الذاتي، أو الداخلي، والأداء الخارجي].

#### أ. الأداء الخارجي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً من التوظيف التالية:

#### الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

<sup>١</sup> د. الشيخ الراوي ، مرجع سابق ، ص218  
<sup>٢</sup> المرجع السابق ، ص5



١. الأداء التقني: ويشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

٢. الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

٣. إذن فإن الأداء الداخلي هو الأداء المتأني من موارد المؤسسة الفردية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية.

## ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

## ج. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

### ١. الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، والتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة، مثلاً للأهداف الرئيسية " الربحية"، التي لا يمكن تقسيم الوظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف، فالإدارة المالية يجب أن توفر " الأموال الضرورية للنشاط، وإدارة الأفراد يجب أن تحقق أفضل حدود ، وإدارة التسويق يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وكذلك توفير المواد العملية التصنيع بأقل تكلفة وبأحسن جودة.

### ٢. الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة

به، لأهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق وترتيب أداءات جميع الأنظمة التحتية  
يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

### ٣. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد  
الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة  
حسب الوظائف الخمس التالية:

وظيفة المالية ، وظيفة الاتباع، وظيفة الأفراد ووظيفة التسويق، ووظيفة  
التمويلية ويصف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات  
العامة.

### ثانياً: مفهوم تقويم الأداء:

تقويم الأداء لغةً: قيم الشيء أي قدر قيمته وأدى الشيء وقام به، والدين  
قضاء، والصلاة أقامها لوقتها<sup>(١)</sup>.

وجاء في معجم الرائد: " قوم الشيء تقويماً أي زال اعوجاجه ،  
والتقويم مصدر قوم ويقصد بها تقييم الأزمنة وحساب الأوقات وما يتعلق بها،  
والأداء إيصال الشيء ، اخراج الحروف من مخارجها<sup>(٢)</sup>.

أما من حيث الاصطلاح: فلا يوجد تعريف موحد حول مفهوم تقويم الاداء بل  
أن هنالك عدة تعريفات منها<sup>(٣)</sup>: " إنه " تقويم نشاط الوحدة الاقتصادية أو

<sup>١</sup>/مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، دار عمان الجزء الأول والثاني ، ط3، ص715-801  
<sup>٢</sup>جبران سجاد الرائد ،معجم لغة عصري ،بيروت، دار العلم للملايين،المجلد الأول ، 1995م،ص64  
<sup>٣</sup>المرجع السابق ، ص64

الحكومية، وكما عرف على أنه : " عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات رقابية، وعرف أيضاً على : " أنه عملية قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالنتائج.

وعرف تقويم الأداء بأنه " قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف على النحو الموضح مسبقاً<sup>(١)</sup>.

عرف أيضاً بأنه " استقرار الآلات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ قرارات بناءً على المعلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة في الوحدات الاقتصادية والحكومية بما يحقق اهدافاً محددة من قبل<sup>(٢)</sup>.

أيضاً عرف على أنه : " عملية تعبر عن تقييم نشاط الوحدة في ضوء ما توصلت إليه في نهاية فترة مالية معينة هي في القالب سنة مالية، وذلك بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيص ما تبين من صعوبات في التنبؤ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطار مستقبلاً.

إن عملية تقويم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة وتركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود التي تبذلها إدارة المنشأة بمخلف مستوياتها، وذلك بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن وتنسيق الجهود وترشيد قرارات الإدارة في إعداد الخطة المستقبلية<sup>(٣)</sup>.

### ثالثاً: أهداف تقويم الأداء المالي

يهدف تقويم الأداء المالي إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافئة عوامل الإنتاج<sup>(٤)</sup>.

١- حمزة محمد المزبدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ والفشل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002م، ص82

٢-نادية سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بيروت: دار الفكر العربي، 2001م، ص41

٣- أحمد موسى، دراسة تحليلية مؤشرات الأداء في قطاع الصناعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002م، ص2-3

٤- المرجع السابق، ص43

بالرغم من تعدد مستويات التقييم والتي تشتمل على(١):

١. مستوى الأجهزة العليا التخطيطية والرقابية. ٢. مستوى المؤسسة. ٣. مستوى الوحدة الاقتصادية ٤. مستوى الأداء والقسم ٥. مستوى الأفراد.

وبالرغم من اختلاف متطلبات كل هذه المستويات والأغراض المحددة لها إلا أن هنالك ثلاثة أهداف أساسية لتقويم الاداء المالي بهدف النظر عن المستوى الذي يتم عنها التقييم وهذه الأهداف العامة هي(٢):

- أ. تطوير الأداء: يتطلب أن يهدف تقويم الأداء وبصفة أساسية إلى تطوير أداء العنصر أو العناصر موضوع التقييم وذلك بمقارنة الأداء بالمخطط حيث يمكن حصر الانحرافات ثم تقومها أو تحديد مراكز المسؤولية عنها، ووضع الأسس الجديدة لمنع الانحرافات السلبية وتشجيع التطور الإيجابي.
- ب. التأكد من استغلال المصادر المناسبة في المكان المناسب: حيث يساعد تقويم الأداء المالي على التأكد من استغلال المصادر المادية والبشرية في أنسب أوجه الاستخدام الممكنة، وذلك بوضع مقاييس نمطية تساعد على تحليل استخدام المصادر وإعادة توجيهها إن لزم الأمر.
- ج. الحوافز: إن قياس الأداء المالي وتحليله ومعرفة نواحي الضعف والقوة في الاداء يعتبر أساس نظام الحوافز فالحوافز ترتبط بتحقيق اهداف معينة في ظروف محددة وذلك على مستويات مختلفة، لذلك يكون من اللازم قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد ما يتطلبه ذلك من حوافز تشجع الأداء الكفاء وترفع غير عبر الكفاءة نحو التطوير.

يلاحظ مما سبق أن لمفهوم تقويم الأداء المالي أهمية كبرى في تسير المؤسسات، وهذا ناتج من أن تقويم الأداء المالي يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، فتقويم الأداء المالي يتضمن أبعاداً تنظيميه

<sup>١</sup>دار نعيد الغني،قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة و دقلة ، الجزائر،العدد الرابع، 2006م.  
<sup>٢</sup>منشورات المنظمة الحديثة للتنمية الإدارية ، البرنامج التدريبي الثاني للمستويات الإدارية ، المتابعة وتقويم الاداء على مستوى المشروع ، القاهرة ، مصر الجديدة ، 1971م،ص6

واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية وهذا يتطلب كيفية استخدام المؤسسة  
لمواردها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة.

## المبحث الثاني

### أهمية وخصائص وتقويم الأداء الإداري

أولاً: أهمية تقويم الأداء:

لا بد من تبني برامج لتقويم الأداء إذا تم التوخي وتقدير الأداء الجيد، ويستخدم تقويم الاداء بأسماء مختلفة مثل: تقويم الصفات، تقويم الخدمات، تقويم التقدم، تقويم الأداء، وتقويم الاستحقاق.

تستخدم خطط تقويم الأداء لتحقيق أغراض مختلفة فقد تستخدم:

أولاً: من أجل اختيار العاملين وتوزيعهم على أعمال تتناسب ومؤهلاتهم ومقدراتهم، وذلك لان تقويم الاداء يكشف عن مؤهلات الشخص وقدراته في تنفيذ المهمات والأعمال. ومن جهة أخرى قد تستخدم أعمال التقييم.

ثانياً: من أجل معرفة أولئك العاملين الذي يجب أن ينالوا زيادات في أجورهم وأولئك الذين يجب أن تتم ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى أثمر ملائمة، وأولئك الذين سيتمنحوا امتيازات ومكاسب خاصة، من ناحية ثالثة قد يتم استخدام أعمال التقييم من أجل ترشيد وتوجيه العاملين واقتراح الأسس التي يجب عليهم استخدامها لتحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين فرصهم نحو التقدم.

من ناحية رابعة يتم استخدام أعمال التقويم عندما تحدث الحزازات والمشاعر السيئة بحدوث الغبن والحيف فإن معلومات تقييم الاداء تصبح هي الأسس والمعايير العلمية الموضوعية من أجل مناقشة المستأين واقناعهم بعدم وجود التميز والحيف في معاملتهم، وأخيراً وليس آخراً فإن الرؤساء والمديرين سيتوجهوا نحو تحسين أساليبهم الإدارية ، ويجودوا من رقابتهم الموضوعية لمرووسيهم نتيجة لإدراكهم بأن عليهم إجراء أعمال التقييم في القريب العاجل بشكل دوري<sup>(1)</sup>.

ثانياً: خصائص عملية تقويم الأداء:

<sup>1</sup> منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، البرنامج التدريبي لإدارة الأفراد ، القاهرة ، نوفمبر 1975م، ص1

تعتبر عملية تقويم الأداء عملية صعبة وشاقة ولكنها ذات أهمية قصوى نظراً لأهمية النتائج التي تتمخض عنها، ولكي يكون عملية تقويم الأداء ناجحة وسليمة فإنه لا بد من أن تتصف هذه العملية بمجموعة من الخصائص والمواصفات من أهمها ما يلي<sup>(١)</sup>:

١. مراعاة التكلفة والعائد الاقتصادية : في ممارسة عملية تقويم الأداء، إذ يجب التأكد من أن لنظام تقويم الأداء المستخدم عائداً يتجاوز التكلفة.
٢. أن تتحقق عملية الأداء كالملائمة من خلال المعايير والمؤشرات المستخدمة فيها، ، بمعنى أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع ومناسبة لذات النشاط ، حيث أنه من غير الملائم أخذ معايير لقطاع مختلف والقياس عليها، وفي حال تغير الظروف المحيطة فإن الأمر يتطلب توفير معايير ومؤشرات ملائمة تتماشى معه.
٣. توفير الحياد والاستغلال للجهاز الذي ستولى القيام بعملية تقويم الاداء وذلك لضمان أكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية.
٤. أن تكون عملية تقويم الاداء مستمرة، بمعنى أن لا تقتصر عملية تقويم الاداء على فترة محددة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل نشرها داخل الوحدات كفيلة بتجنب الانحرافات قبل وقوعها، وإن وقعت فإنها تسهم في سرعة الكشف عنها وبالتالي التقليل من آثارها السلبية.
٥. أن تتسم عملية تقويم الأداء بالمرونة الكافية، فنظراً للتغيير المستمر في ظروف التنفيذ والذي يفرضه تعقد العمليات الإنتاجية، فإنه من الأهمية بمكان أن تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالمرونة الكافية<sup>(٢)</sup>.
٦. أن تكون عملية تقويم الأداء مقبولة من قبل الجهاز القائم بعملية تقويم الأداء وهذا يتطلب مشاركة القائمين عليه يف تنميته وتطويره، وحشد الكفاءات المميزة للقيام بعمليات التقويم وتوفير كل من شأنه إنجاز عملها.

<sup>١</sup> محمود عبدالفتاح الوشاح ، تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية ، رسالته دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م، ص47

<sup>٢</sup> حسن مخاجرة ،تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية ، دراسة تكشيفية تحليلية ، مجلة الدراسات الإدارية ، المجلد 20، العدد 4 1994م، ص88

٧. يجب أن ترتبط عملية تقويم الأداء بنظام فعال ومتطور للمعلومات حيث أن وجود نظام متطور للمعلومات يسهل الأداء لكافة الوحدات الاقتصادية بدرجة كبيرة، كما يسمح برمجة تقييم الأداء، المعتمدة مما يوفر أسباب النجاح والفاعلية لعملية تقويم الأداء.

يتضح أن عملية تقويم الأداء يجب أن تتصف بهذه الخصائص والصفات لكي تحقق الهدف منها وعلى الجهات التي تقوم بهذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص لأن كل خاصية تعالج موضوعاً مختلفاً وله أهميته القصوى في التأثير على الجدوى من عملية تقويم الأداء.

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في العصر الحديث في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنشأة إلا أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب وأن كثيراً من المنشأة إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب ولا تستعمله بصورة علمية معينة على الدراسة والتحليل (١).

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم وأنه يسعى لتحقيق المزايا التالية :

١. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
٢. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
٣. إمكان قياس الإنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .
٤. المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاية الإنتاجية .

لماذا يتم تقييم الأداء (٢) :-

يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع للمنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أدائهم

١- د. محمد عبدالوهاب ، دور تقويم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 20014م، ص42

٢- ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين المريسي ، الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2007م، ص43

## ثالثاً: العوامل التي تؤثر في عملية تقويم الأداء:

هناك عوامل متعددة تؤثر في تقويم الأداء أهمها<sup>(١)</sup>:

١. تاريخ وثقافة المؤسسة . ممارسة عملية تقويم الأداء تتأثر بالمفاهيم الثقافية السائدة وتاريخ المؤسسة ، فالقيم الهامة يدافع عنها الأشخاص، بينما تقويم الأداء الذي يسعى إلى إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة فإنه يتعرض لعدم القبول وسوء الفهم.
٢. حجم وقطاع المؤسسة. يحدد هذان العاملان محتوى نظام تقويم الأداء، فالمؤسسات الكبيرة التي تعمل في ميدان منافسة دائم تسعى باستمرار إلى تطوير نظام تقويم الأداء لديها وتحديثه .
٣. التوجهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة. تحدد هذه التوجهات معايير وأنظمة التقويم، فكلما منها يتطلب مستوى من الفاعلية والأداء ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة .
٤. أسلوب الإدارة السائد. يعد أسلوب الإدارة السائد عاملاً أساسياً في تحديد نظام التقويم وطريقة تنفيذه، لأنه يأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة.
٥. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة. سواء داخل المؤسسة أو مع البيئة المحيطة من نقابات وموردين وخلافه، فهذا يؤثر في محتوى نظام التقويم وشكل ممارسته.
٦. الاختلاف في حجم العمل. فالمؤسسة التي تعالج حجم كبير من العمل، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

## رابعاً: أسس تقويم الأداء:

عادة يتم تقويم أداء المؤسسات على أحد ثلاثة أسس، أو خليط بينها وهي<sup>(٢)</sup>:

١. على أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً. هذا الأساس هو حجر الزاوية في عملية تقويم الأداء، وهذه المعايير أو الموازنات يجب وضعها سلفاً قبل التنفيذ، وفي هذه الحالة يتم تقدير مستوى الأداء الجيد في

<sup>١</sup>-محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات ( دمشق : دار الرضا للنشر ، ٢٠٠١ ) ص ٧ .  
<sup>٢</sup>-عبد الحي مرعي ، في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ( الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٣ ) ص ٤٣٧ .

ظل الظروف المتوقعة أن تسود وقت التنفيذ الفعلي، وتوضع المعايير المختلفة التي تحدد الكيفية التي يتم بها إنجاز كل مهمة أو نشاط في صورة معايير للمدخلات والمخرجات كمياً ونوعاً، وتصبح هذه المعايير التقديرية بمثابة الأساس الذي يرجع إليه في شأن تقييم الأداء الفعلي، وقد ترتبط المعايير بوحدة الإنجاز أو بوحدة المنتج، وفي هذه الحالة يطلق على الأنظمة الخاصة بها أنظمة التكاليف المعيارية، كما قد توضع هذه المعايير في شكل خطة على مستوى الإدارة أو النشاط، ويطلق عليها في هذه الحالة الموازنات التخطيطية.

٢. أداء الغير في المهام المماثلة. في هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز المسؤولية المعين بأداء مركز مسؤولية آخر في ظروف مماثلة، بشرط أن تكون الظروف المحيطة بهما هي نفس الظروف، وهذا يتطلب تحديد المتغيرات التي يتم على أساسها إجراء المقارنة، فمثلاً مقارنة التكلفة بالربح، وهذا قد يؤدي إلى إهمال بعض المتغيرات الأخرى مثل جودة المنتج .

٣. الأداء في الماضي. في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي بالأداء في الفترات الماضية، كأن يتم مقارنة نتائج هذا الشهر بنتائج الشهر المقابل من السنة الماضية، للتعرف على مدى التحسن في الأداء، ويعاب على هذه الطريقة أن الظروف المحيطة بالأداء في الحاضر قد تختلف في الكثير أو القليل عن الظروف المقابلة لها في الفترة الماضية، أضف إلى ذلك أن هذه الطريقة لا تمكن من معرفة إذا كان الأداء مقبولاً أو لا.

#### خامساً: وسائل وأساليب تقويم الأداء:

تتعدد الوسائل والطرق التي تستخدم لتقويم الأداء، ولكل طريقة فلسفة معينة، ولها من المحاسن والعيوب ما يميزها عن غيرها، وسيقوم الباحث بإلقاء نظرة على هذه الطرق والأساليب المستخدمة في كثير من بلدان العالم<sup>(١)</sup>:

١. التحليل المالي: بحكم التطور في مجالات المعرفة المختلفة والمرتبطة بالتحليل المالي، فقد ازداد اهتمام الأطراف المعنية به كأداة من أدوات الرقابة والتخطيط وتقويم الأداء<sup>(٢)</sup>. ويعد التحليل المالي من أهم الوسائل التي يعتمد عليها لغايات تقويم الأداء والذي يمكن من خلاله اكتشاف نقاط

<sup>١</sup>-وليد عبد اللطيف هوانة، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية (الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٩، ١٩٨٦) ص ٢٩ .

<sup>٢</sup>-وليد صيام، تحليل ومناقشة القوائم المالية (عمان: المطابع التعاونية، ١٩٩٤) ص ٢٧ .

الضعف والقوة في الأداء والمساعدة على وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتقويم الأداء.

٢. الموازنات التقديرية: تعتبر من الأساليب الهامة التي يمكن استخدامها لغايات تقويم الأداء في المؤسسات، والموازنة "أداة لتخطيط كافة أوجه نشاط الوحدة"<sup>(١)</sup>. فالموازنة التقديرية أيّاً كان نوعها وسواء أكانت موازنات قصيرة الأجل أم موازنات طويلة الأجل، يمكن أن تستخدم بدرجة أو بأخرى لأغراض تقويم الأداء، فهي تمثل أداة فعالة من أدوات تقويم الأداء كونها توفر مجموعة شاملة متناسقة من المؤشرات والمعدلات الكمية والمالية والنقدية والتي تناسب الأنشطة التي تمارسها الوحدات.<sup>(٢)</sup>

٣. أساليب التدقيق الإداري: يهدف إلى خدمة الجهات ذات العلاقة في تحقيق وظائف التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وذلك من خلال عدة أساليب أهمها<sup>(٣)</sup>:

أ. أسلوب تدقيق وتقييم البرامج (بيرت). يعتبر من الأساليب الحديثة التي تفيد في مجال التخطيط والرقابة وخاصة في الوحدات التي تتسم بالتعقيد وكبر الحجم، وهذا الأسلوب له وجهاً تخطيطياً يمكن استخدامه في تخطيط الوقت والتكاليف للأنشطة المختلفة.

ب. أسلوب البرمجة الخطية. من أبرز الأساليب التي تستخدم في مجال تقويم الأداء، حيث يوفر هذا الأسلوب بيانات عن أفضل طرق العمل التي يتم تنفيذها وعن القرارات التي يتم اتخاذها.

ج. أسلوب تحليل التكلفة والفعالية. يعرف بأنه أسلوب للاختيار بين عدة بدائل على أساس تكاليفها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة أنه أساسي لتقويم النواحي الإدارية والاقتصادية للبدائل المختلفة بهدف المساعدة في تحديد الاختيار الأفضل.

<sup>١</sup>-محمد علي ادريس ، أساليب استنباط وتحديد معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء ، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، ١٩٩٧ ، ص ٩ .

<sup>٢</sup>-كريمة العيداني ، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المشاريع الصناعية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة البصرة ، ١٩٨٩ ، ص ١٧ .

<sup>٣</sup>-Ray , Garrison H. & Noreen, Eric W "Management Accounting " 7<sup>th</sup> Edition Home Wood Irwin 1994, p.372.

د. أسلوب التحليل التمييزي. للحكم على كفاءة الأداء يهدف إلى تزويد الجهات المعنية بالمعلومات التي تساعدهم في تقويم أداء الوحدات، بحيث يمكن استخدام نتائجه لأغراض المقارنة بين أداء وحدة معينة مع أداء مجموعة أخرى من الوحدات تعمل في نفس المجال.

٤- محاسبة المسؤولية: وهي تعتمد إدارياً على فلسفة أساسية هي الإدارة اللامركزية، ومحاسيبياً على نظام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية كأداة للرقابة وتقويم الأداء، فهي وسيلة ناجحة لإجراء المقارنات وكشف المسؤولية عن الانحرافات وأسبابها.<sup>(١)</sup>

٥- التكاليف المعيارية: يمكن تعريف التكاليف المعيارية بأنها التكاليف المحددة مسبقاً والتي تستخدم كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية، ويتم إعدادها استناداً إلى دراسات لجنة مشتركة من مهندسين واقتصاديين وإداريين ومحاسبين لكل عملية إنتاجية أو مرحلة من مراحل العمل، وذلك لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.<sup>(٢)</sup>

٦- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر من الوسائل الهامة لغايات تقويم الأداء لأنه يقوم على وضع هدف مخطط له تسعى الإدارة لتحقيقه، ويمكن وصف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف".<sup>(٣)</sup>

٧- أسلوب التحليل المقارن: يتم بموجب هذا الأسلوب مقارنة نتائج مؤشرات تقويم الأداء، وتأخذ عملية المقارنة صوراً متعددة من أبرزها:

أ. مقارنة نتائج مؤشرات تقويم الأداء الحالية مع نتائج نفس المؤشرات في الفترة السابقة.

ب. مقارنة نتائج مؤشرات تقويم الأداء في البرامج محل التقويم لعدد من البرامج المتشابهة التي أشرفت على تنفيذها وحدات أخرى مماثلة.

<sup>١</sup>-منصور السعيدة، المحاسبة الإدارية، مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط (عمان: مؤسسة رام للتكنولوجيا، ١٩٩٣) ص ٤٤٤

<sup>٢</sup>-جبرائيل كحالة ورضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية (عمان: مكتبة دار الثقافة، ١٩٩٨) ص ٢٨.

<sup>٣</sup>-فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٩) ص ٥٥.

ج. مقارنة أداء الإدارة المعنية مع أداء الإدارات الأخرى التي تؤدي نفس النشاط داخل الوحدة، وهذا أسلوب سهل ومنخفض التكاليف .

٨- الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج: يعتمد هذا الأسلوب على إجراء دراسة تجريبية خاصة لكل نشاط أو برنامج، لقياس بعض مؤشرات تقويم الأداء قبل وبعد تنفيذ الأنشطة أو البرامج ، ويتميز هذا الأسلوب بالدقة ، إلا أنه يتطلب خبرات فنية عالية ويحتاج إلى تكلفة عالية.<sup>(١)</sup>

مما تقدم يتضح للباحثون أن عملية تقويم الأداء تحتاج عند تطبيقها إلى الاعتماد على مجموعة من الوسائل والأساليب سابقة الذكر، وجميع تلك الوسائل والأساليب في غاية الأهمية ويعتمد على كل منها على الآخر، أي أن كل منها يكمل الآخر.

---

<sup>١</sup>-صالح محمود جاد الله ، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات الصناعية في الحكومة ( الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٧) ص ٤٥ .

# الفصل الثالث

## نبذة تعريفية عن مصرف الإدخار

المبحث الأول : النشأة والتطور والأهداف

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### نبذة تعريفية عن مصرف الادخار:

• تم إفتتاح بنك الإدخار السوداني فى الحادي والثلاثين من شهر أكتوبر 1974م الذي يوافق يوم الإدخار العالمي. وفى العام ١٩٩٦م وبموجب قانون خاص تم تحويله إلي مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ليكون ملكاً خالصاً لفقراء السودان

- يعمل المصرف كذراع للدولة في تخفيف حدة الفقر بالإسهام في تحسين الوضع الإقتصادي والإجتماعي لشرائح المجتمع الفقيرة القادرة على الإنتاج ولا تملك وسائله من خلال تقديم خدمات التمويل الأصغر لدعم مشروعات الفئات المستهدفة بشروطٍ ميسرةٍ وضمانات سهلة تحقيقاً لمبدأ العدالة الإجتماعية لكي لا يكون المال دولة بين الأغنياء .
- يعمل المصرف كآلية لتنسيق جهود المؤسسات والمنظمات التي تعمل على تخفيف حدة الفقر من خلال عمل مصرفي مؤسسي يُوظف المال لأغراض التنمية الإجتماعية في ظل الإقتصاد الإسلامي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .
- يقوم المصرف بتمويل الأنشطة التي تعمق مفهوم التنمية المستدامة من خلال تمويل البنيات التحتية بالولايات .

## الأهداف :

- (١) القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والمساهمة في مشروعات التنمية الصناعية والزراعية والعمرانية .
- (٢) توجيه الموارد نحو النشاط الإقتصادي لخدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة .
- (٣) تقديم التمويل اللازم لمختلف القطاعات وخاصة الفقراء وصغار المنتجين والحرفيين والمهنيين والأسر المنتجة وذوي الدخل المحدود ومستحي الزكاة والطلاب والمرأة والمنظمات والهيئات وأصحاب العمل ، مع مراعاة الضمانات الملائمة لظروفهم .
- (٤) تمويل البحوث ودراسات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية في مجال المشاريع الإستثمارية للقطاعات المُستهدفة .

## الرؤيا

- ❖ المؤسسة المصرفية الأولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الأصغر وحفز ثقافة الإدخار

## الرسالة

- ❖ خلق منتجات إدارية مبتكرة لحفز ثقافة الإدخار .
- ❖ تقديم خدمات مالية متنوعة لكل ناشط إقتصادي قادر على العمل والكسب في الريف والحضر السوداني بجودة وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة مع تحقيق الإستدامة
- ❖ العمل على خلق مجتمع منتج ومتكافل من خلال نافذتيه التجارية والإجتماعية (التمويل الأصغر والصغير وذوي البعد الإجتماعي) .

- ❖ دعم جهود وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي في محاور التنمية الإجتماعية .
- ❖ تقديم الخدمة المتميزة للزبائن وأن يكون المصرف المفضل لهم .

## القيم

- ❖ الإهتمام بشرع الله في جميع المعاملات
- ❖ الإحتراف .
- ❖ النزاهة والإستقامة .
- ❖ الشفافية .
- ❖ الإبتكار والإبداع .
- ❖ القيام بدور فعال في المجتمع .
- ❖ التحسين المستمر

## الانتشار الجغرافي :

### أ/ الفروع :

الرقم	الولاية	عدد الفروع
1	الخرطوم	10
2	الجزيرة	8
3	سنار	3
4	نهر النيل	4
5	القضارف	3
6	النيل الابيض	2
7	النيل الازرق	1
8	كسلا	1
9	البحر الاحمر	1
10	الشمالية	1

11	شمال كردفان	1
12	جنوب كردفان	2
13	شمال دارفور	2
14	جنوب دارفور	1
15	غرب دارفور	1
16	غرب كردفان	1
17	وسط دارفور	1
1	الإجمالي	43

### ب/التواكيل ومكاتب الصرف :

الرقم	الولاية	مكاتب الصرف
١	الخرطوم	1
٢	الجزيرة	3
٣	القضارف	1
٤	شمال دارفور	1
	الإجمالي	6

### ج/ الصرافات الآلية :

الرقم	الولاية	عدد الصرافات الآلية
١	الخرطوم	23
٢	الجزيرة	١٦
٣	القضارف	3
٤	جنوب دارفور	٢
٥	شمال دارفور	2

٦	غرب دارفور	1
٧	نهر النيل	7
٨	الشمالية	1
٩	النيل الأزرق	1
١٠	النيل الأبيض	4
١١	سنار	4
١٢	جنوب كردفان	3
١٣	كسلا	2
١٤	شمال كردفان	1
١٥	البحر الأحمر	2
١٦	غرب كردفان	1
٧٣	الجملة	

## المسئولية الإجتماعية للمصرف :

### ١. القروض الحسنة :

(المبالغ بالآلاف الجنيهات)

الولايات	عدد المستفيدين	إجمالي المبلغ	نوع الخدمة
----------	----------------	---------------	------------

١- تسليف الطالب الجامعي	١٢٤٥٤٧٣ ٦	عدد ٥٧٥٩ طالب	كل ولايات السودان
* ساهم المصرف مع الصندوق القومي لرعاية الطلاب في الاستقرار المعيشي والاكاديمي لطلاب التعليم العالي واسرهم			
٢- المرأة الريفية (الاولى+الثانية)	9,746,125	المستهدف	الفعلى
		٦٠٠٠	٩٥٥٣
المرأة الريفية (الثالثة)	٣٠٩٣٨٨٣	المستهدف	الفعلى
		٢٦٤٠	١٥٤٧
* عملت وزارة الرعاية لانشاء قرض حسن للنساء بالريف عبر المصرف حيث خصص المصرف نوافذ بفروعه لتنفيذ المشاريع (انتاجيه ، زراعية) للمرأة كما قام بتسليم المبالغ للمستفيدات فى اماكنهن			
3- ذوي الإعاقة	٦٨٤١٤٥	المستهدف	الفعلى
		٦٠٠	٦٣١
* عملت وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي عبر المصرف على إعداد مشروع متكامل لتنمية المعاقين بتوفير التمويل للأنشطة التي يقوم بها ذوي الإعاقة			
٤- المتعايشون مع فيروس نقص المناعة	428,360	المستهدف	الفعلى
		١٥٠	١٤٩
(المرحلة الأولى)	٥٧٩,٠٧٨	المستهدف	الفعلى
		١٥٠	١٥٠
* وفق إتفاقية بين المصرف والجمعية السودانية لرعاية المتعايشين مع فيروس نقص المناعة الإتحادية بهدف التعاون المشترك في تقديم التمويل الأصغر للجمعيات من صندوق الأمم المتحدة للسكان			

## ٢. الدعم الإجتماعي

نوع الخدمة	الدفعة الاولى	الدفعة الثانية
	عدد الاسر	اجمالى المبلغ بالجنيه
	اجمالى المبلغ بالجنيه	عدد الاسر

فى عام ٢٠١٣ الصرف لمدة شهرين				الدعم الاجتماعى للفقراء
٧٥,٠٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	
فى عام ٢٠١٤ الصرف لمدة خمسة شهور				
١٨٧,٥٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	
اجمالى الصرف لمدة شهرى اكتوبر ونوفمبر ٢٠١٣ بمبلغ ١٠٥,٠٠٠,٠٠٠ جنيه وشمل الصرف كل ولايات السودان البالغ عددها ١٨ ولاية وفى عام ٢٠١٤ تم تحويل مبلغ ٢٦٢,٥٠٠,٠٠٠ جنيه لصرف خمسة شهور للدفعة الاولى والثانية لكل ولايات السودان وحاليا جارى الصرف عبر فروع المصرف وعبر ديوان الزكاة لكل ولاية .				

### ٣. التسجيل الإلكتروني لطلاب الجامعات :

(المبالغ بالآلاف الجنيهات)

نوع الخدمة	إجمالي المبلغ	عدد الطلاب المسجلين بالنظام	الولايات
التسجيل الإلكتروني لطلاب الجامعات	-	مؤسسات التعليم العالى	كل الولايات
<p>- بدأ التسجيل الإلكتروني منذ العام ٢٠١٠ في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وذلك توفيراً للوقت والجهد للجامعة والطلاب .</p> <p>- اكتمل التسجيل الإلكتروني في ستة جامعات وتم توقيع العقد مع ٤ جامعات أخرى. عدد الحركات لشهر اكتوبر ٢٠١٤ هو ١٩٥٨١</p> <p>- اكتمل الإتفاق خلال هذه الفترة مع جامعتي زالنجي والشيخ البدرى بربر ليصبح العدد الكلى للجامعات العاملة : ٩</p> <p>- تم إدخال عمولات على حركات التسجيل الإلكتروني لجامعتي النلين وشندي وجاري الإتفاق مع بقية الجامعات.</p>			

#### ٤. كفالة الطالب الجامعي :

الخدمة	العام	المبلغ بالجنيه	
كفالة الطالب الجامعي	٢٠١٤م	١٠٠	تم زيادة مبلغ كفالة الطالب الجامعي من ٧٥ إلى ١٠٠ جنيه .

عدد الطلاب الذين تشملهم كفالة الطالب الجامعي في جميع انحاء السودان حوالى ١٨٦ الف طالب، ويكون هنالك احلال وابدال لهذا العدد

تدفع كفالة الطالب الجامعي مبلغ ١٠٠ جنيه بعد الزيادة من ٧٥ جنيه مساهمة من الصندوق القومى لرعاية الطلاب وديوان الزكاة ومن خلال فروع المصرف المنتشرة فى جميع ولايات السودان. تدفع عبر البطاقات فى فروعنا بالولايات التالية :

- الخرطوم - شمال كردفان - البحر الأحمر - الجزيرة - القضارف - ،كسلا - نهر النيل  
اما فى بقية الفروع تدفع نقداً .

#### ٥. البطاقة الإلكترونية

(المحفظة الالكترونية):

هي وسيلة دفع متاحة لكل شرائح المجتمع وتتكون من ثلاث أنواع :

البطاقة الأساسية STANDARD CARD

البطاقة الفضية SILVER CARD

البطاقة الذهبية GOLDEN CARD

تم تقديم خدمة التسجيل الإلكتروني عبر بطاقة المحفظة الإلكترونية لطلاب الجامعات لعدد ٤٦ جامعة منها ولاية النيل الأزرق ، نهر النيل ، شمال كردفان ، جنوب كردفان ، القضارف ، الجزيرة ، البحر الأحمر ، غرب دارفور ، كسلا ومنها ٣٢ بولاية الخرطوم

المعاملات عبر نقاط البيع والصرافات الآلية هي :

- ❖ تغيير الرقم السري
- ❖ شراء الكهرباء
- ❖ شحن رصيد
- ❖ تسديد الفواتير
- ❖ السحب النقدي
- ❖ الإستفسار عن الرصيد
- ❖ تحويل من بطاقة المحفظة الإلكترونية لبطاقة محفظة إلكترونية أخرى
- ❖ تحويل من بطاقة الصراف الآلي لبطاقة المحفظة الإلكترونية
- ❖ الشراء
- ❖ كشف حساب مصغر
- ❖ تم إصدار عدد ٢٤٨١١ ألف بطاقة فضية لمستفيدي الدعم الإجتماعي .
- ❖ تم إصدار عدد ٩١٠ بطاقات اساسية لعملاء المصرف .
- ❖ تم إصدار عدد ١٠٢٧ بطاقه فضيه للموظفين .
- تم اصدار عدد ٥٥ بطاقه ذهبية للإدارات العليا .

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

إن جمع البيانات اللازمة collecting Data لتحقيق أهداف الدراسة استوجب الآتي من الإجراءات :

إجراءات جمع البيانات : أدوات الدراسة تم إعداد استبانة ول دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء الإداري :

أولاً : تصميم الاستبانة Designing the questionnaire وهي تتكون من قسمين :

أ/ القسم الأول : يحتوي على خمسة فقرات تناولت سمات وخصائص لجمع الدراسة المتمثلة في الآتي :

- ١ . الجنس .
- ٢ . المؤهل العلمي .
- ٣ . التخصص العلمي .
- ٤ . العمر .
- ٥ . الدرجة الوظيفية .

ب/ القسم الثاني : أ/ لقد تم استخدام مقياس ليكرت Lakart الخماسي في القسم الثاني من الاستبانة لقياس مستوى الإجابات على النحو التالي :

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

ب/ تمرير الاستبانة على مفردات مجتمع البحث وجمعها بعد الاجابة على أسئلتها ويتكون المجتمع من ١٤ مفردة .

ج/ تفرغ الاستبانة وتحليلها بالعدد (التكرارات) والنسبة كأدوات إحصائية .

د/ اعداد الجداول التي تبين سمات وخصائص مجتمع الدراسة بالتوزيع الإحصائي .

تحليل البيانات الشخصية :

جدول ١ / ٢ / ٣ يوضح متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر male	٦	%٤٣
أنثى female	٨	%٥٧
المجموع	١٤	%١٠٠

إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الاستبانة ٢٠١٨ م

من خلال الجدول ٣/٢/١ يلاحظ الباحث أن عدد المبحوثين ٦ من الذكور بنسبة %٤٣ . و ٨ مبحوثين من الإناث بنسبة %٥٧ .

وهذا يدل على أن إدارة بنك الإدخار والتنمية الاجتماعية تميل إلى تعيين الإناث بنسبة أكبر من الذكور .

جدول ٣/٢/٢ يوضح المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي :

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
دكتورة	١	٧%
ماجستير	٠	٠%
بكالوريوس	٥	٣٦%
دبلوم	٧	٥٠%
شهادة سودانية	١	٧%
المجموع	١٤	١٠٠%

إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الاستبانة ٢٠١٨ م

من خلال الجدول ٣/٢/٢ يلاحظ الباحث أن عدد (١) من مفردات مجتمع المبحوثين نسبتهم ٧% يحملون درجة دكتورة ، وأن عدد (٥) نسبتهم ٣٦% يحملون مؤهل بكالوريوس ، وأن عدد ٧ نسبتهم ٥٠% يحملون درجة دبلوم وهي النسبة الغالبة من حيث المؤهل العلمي ، وأن عدد (١) نسبتهم ٧% يحملون شهادة سودانية.

وهذا يدل على توفر التأهل الجامعي وفوق الجامعي (الدراسات العليا) للمبحوثين التي تتمتع بقدر مناسب ومطلوب من المعرفة الأكاديمية .

جدول ٣ / ٢ / ٣ يوضح المبحوثين حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة	٠	%٠
محاسبة	٦	%٤٣
اقتصاد	٥	٣٦
أخرى	٣	%٢١
المجموع	١٤	%١٠٠

إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الاستبانة ٢٠١٨ م

من خلال الجدول ٣/٢/٣ يلاحظ الباحث أن عدد (٦) من مفردات عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة ويمثلون نسبة ٤٣% ، وأن عدد (٥) من مفردات العينة عينة الدراسة تخصصهم العلمي اقتصاد ويمثلون نسبة ٣٦% ، وأن عدد (٣) من مفردات عينة الدراسة تخصصهم أخرى ونسبتهم ٢١% .

جدول ٣ / ٢ / ٤ يوضح المبحوثين حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من ٢٠ سنة	١٠	%٧٢
٤٠ - ٣٠	٢	%١٤
٥٠ - ٤١	١	%٧
٦٠ - ٥١	١	%٧
المجموع	١٤	%١٠٠

إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الاستبانة ٢٠١٨م

من خلال الجدول ٣/٢/٤ يلاحظ الباحث أن عدد (١٠) من مفردات عينة الدراسة تبلغ أعمارهم أكثر من ٢٠ سنة ويمثلون نسبة ٧٢% وهي النسبة الغالبة من حيث العمر ، وأن عدد (٢) من مفردات عينة الدراسة تبلغ أعمارهم بين (٣٠-٤٠) ويمثلون نسبة ١٤% ، وأن عدد (١) من مفردات عينة الدراسة تبلغ أعمارهم (٤١-٥٠ سنة) ويمثلون نسبة ٧% ، وأن عدد (١) من مفردات عينة الدراسة تبلغ أعمارهم (٥١-٦٠ سنة) ويمثلون نسبة ٧% وهذا يدل على توفر الأعمار (أكثر من ٢٠ سنة) للمبحوثين في البنك.

#### جدول ٣ / ٢ / ٥ يوضح المبحوثين حسب متغير الدرجة الوظيفية:

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة حسابات	١	٧%
رئيس قسم مراجعة حسابات	١	٧%
كاتب حسابات	٠	٠%
محاسب	٨	٥٨%
رئيس قسم حسابات	١	٧%
أخرى	٣	٢١%
المجموع	١٤	١٠٠%

إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الاستبانة ٢٠١٨م

من خلال الجدول ٣/٢/٥ يلاحظ الباحث أن عدد (١) من مفردات عينة الدراسة يمثلون نسبة ٧% درجتهم الوظيفية مدير إدارة حسابات ، وأن عدد (١) من مفردات عينة الدراسة يمثلون نسبة ٧% درجتهم الوظيفية رئيس قسم مراجعة حسابات ، وأن عدد ٨ من مفردات عينة الدراسة يمثلون نسبة ٥٨% درجتهم الوظيفية محاسب ، وأن عدد ١ من مفردات عينة الدراسة يمثلون نسبة

٧% درجتهم الوظيفية رئيس قسم حسابات ، وأن عدد ٣ من مفردات عينة الدراسة يمثلون نسبة ٢١% . درجتهم الوظيفية أخرى .

### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضيات :

١/ تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأولى التي تنص على (يساعد تطبيق نظام محاسبة المسئولية في البنوك على إدارة عملياتها بكفاءة).

### جدول رقم (٣/٢/٦)

#### التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأولى

رقم	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار
١	عدم توفر نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين .	٢٨ %	٩	٦٥ %	٩	٠ %	٠	٧ %	١	٠ %	٠
٢	تطبيق نظام محاسبة المسئولية يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتقويم الانحرافات .	٧ %	٩	٦٥ %	٩	٧ %	١	٢١ %	٣	٠ %	٠

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٦) الآتي:

١/ أن عدد (١٣) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن عدم توفر نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (٩٣%) ، وأن عدد (١) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٧%) ، وأن عدد (٠) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة حيث بلغت نسبتهم (٠%).

٢/ وأن عدد (١٠) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن تطبيق نظام محاسبة المسئولية يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتقويم الانحرافات حيث بلغت نسبتهم (٧٢%) ، وأن عدد (٣) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون

ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٢١%) ، وأن عدد (١) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة حيث بلغت نسبتهم (٧%).

٢/ تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية التي تنص على (يؤدي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك إلى تقويم أدائها الإداري).

### جدول رقم (٣/٢/٧)

#### التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية.

رقم	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق	
		النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار
١	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك التجارية يساعد في متابعة الأنشطة والأنظمة التي توكل على الأفراد .	٢١%	٣	٥٠%	٧	٢٩%	٤	٠%	٠
٢	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك التجارية يؤدي إلى ضبط الأداء الإداري.	٢٩%	٤	٤٣%	٦	٢١%	٣	٧%	١

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٧) الآتي :

١/ أن عدد (١٠) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنوك التجارية يؤدي إلى ضبط الأداء الإداري حيث بلغت نسبتهم (٧١%) ، وأن عدد (٠) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٠%) ، وأن عدد (٤) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة وبلغت نسبتهم (٢٩%).

٢/ وأن عدد (١٠) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتقويم الانحرافات حيث بلغت نسبتهم (٧٢%) ، وأن عدد (١) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٧%) ، وأن عدد (٣) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة حيث بلغت نسبتهم (٢١%).

٣/ تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثالثة التي تنص على أن (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد خطوات تطبيق محاسبة المسؤولية وضبط الأداء الإداري).

جدول رقم (٣/٢/٨)

التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثالثة.

رقم	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار
١	تطبيق نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يجعل الأشخاص يدركون أهمية المعلومات المالية والكمية في قراراتهم ويرشد الإنفاق.	٧%	١	٥٠%	٧	٢٩%	٤	١٤%	٢	٠%	٠
٢	عدم توفر محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين.	٢١%	٣	٥٨%	٨	١٤%	٢	٧%	١	٠%	٠

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٨) الآتي :

١/ أن عدد (٨) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن تطبيق نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يجعل الأشخاص يدركون أهمية المعلومات المالية والكمية في قراراتهم ويرشد الإنفاق حيث بلغت نسبتهم (٥٧%) ، وأن عدد (٢) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (١٤%) ، وأن عدد (٤) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة وبلغت نسبتهم (٢٩%).

٢/ وأن عدد (١١) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن عدم توفر محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (٧٩%) ، وأن عدد (١) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٧%) ، وأن عدد (٢) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة حيث بلغت نسبتهم (١٤%).

٤/ تحليل آراء افراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الرابعة التي تنص على أن (هنالك علاقة بين تطبيق نظام محاسبة المسئولية وكفاءة الأداء الإداري في استقلال الموارد المتاحة).

جدول رقم (٣/٢/٩)

## التكرارات والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الرابعة.

رقم	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	
١	عدم توفر نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تعدد السلطة والمسئولية.	٢٩%	٤	٢٩%	٤	١٣%	٢	٠%	٠	٠%
٢	يساعد تطبيق نظام محاسبة المسئولية في البنوك على زيادة الأداء واستقلال الموارد المتاحة	٧%	١	٥٠%	٧	٣٦%	٥	٠%	٠	٠%

يتضح من الجدول رقم (٣/٢/٩) الآتي :

١/ أن عدد (٨) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن عدم توفر نظام محاسبة المسئولية في البنوك التجارية يؤدي إلى تعدد السلطة والمسئولية حيث بلغت نسبتهم (٥٨%) ، وأن عدد (٤) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٢٩%) ، وأن عدد (٢) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة وبلغت نسبتهم (١٣%).

٢/ أن عدد (٨) من أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على أن تطبيق نظام محاسبة المسئولية في البنوك يساعد على زيادة الأداء واستقلال الموارد المتاحة حيث بلغت نسبتهم (٥٧%) ، وأن عدد (١) من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون ولا يوافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم (٧%) ، وأن عدد (٥) من أفراد عينة الدراسة لم يبدو إجابات محددة حيث بلغت نسبتهم (٣٦%).

# الختامة

أولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

أولاً : النتائج :

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى الآتي :

- ١ . تقسيم البنوك التجارية إلى مراكز مسئولية يساعد في قياس الأداء وتقويم الأداء الإداري .
- ٢ . يساعد تحديد مركز التكلفة للبنوك في إحكام الرقابة علي أدائها
- ٣ . يساعد تحديد مركز الإستثمار للبنوك في ضبط أدائها المالي
- ٤ . تحديد الأهداف المرغوب فيها من خلال مراكز المسئولية يساعد علي تقويم الأداء الإداري
- ٥ . فعالية نظام الإدارة يساعد علي تحقيق الرقابة داخل البنك.
- ٦ . محاسبة المسئولية تساعد البنك علي ترقية أدائها و تمكنها من إستغلال مواردها المتاحة .
- ٧ . تطبيق محاسبة المسئولية يساعد علي تحقيق أهداف البنك.
- ٨ . الإهتمام بتطبيق محاسبة المسئولية يمكن البنك من ضبط ادائها الإداري.

ثانياً: التوصيات

يوصي الباحثون بالآتي:

- ١ . ضرورة إرتباط مراكز المسئولية بالهيكل الإداري لأنها تسهل من عملية ضبط الأداء الإداري
- ٢ . تحمل كل مركز لمسئوليته يساعد في ضبط الأداء الإداري

٣. تحديد إحتياجات كل مستوي إداري يساعد علي ضبط الأداء الإداري
  ٤. ضرورة الإهتمام بتقارير الأداء وفقا لمراكز المسؤولية لأنها تساعد علي معرفة الإنحرافات و معالجتها
  ٥. توصيات خاصة بالبنك :
  ٦. علي إدارة البنك الإهتمام بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتقسيم البنك إلي مراكز مسؤولية
  ٧. ضرورة التأكد عند تطبيق نظام محاسبة المسؤولية الوفورات في التكلفة الناتجة من تطبيق هذا النظام أكبر من التكلفة اللازمة لتصميمه
  ٨. ضرورة أن يصاحب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية نظام للحوافز و يجب أن تكون خطة الحوافز موضحة لكل أسلوب وأن تشمل الجوانب المادية و المعنوية.
- توصيات ببحوث مستقبلية :**

١. أثر تطبيق محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء المؤسسي
٢. التكامل بين محاسبة المسؤولية و المحاسبة الإدارية و أثره في تقييم الأداء الإداري.

# المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

ثانياً: الرسائل العلمية

ثالثاً: المجلات والدوريات العلمية

المصادر:

١. القرآن الكريم.

٢. السنة النبوية.

أولاً: المراجع العربية:

٣. د. ثناء علي القباني، محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المشروعات الفندقية

، الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٣م.

- ٤.د. أحمد نور ، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٣م.
- ٥.د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، د. عطية عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ، الدار الجامعية ، ٨٤ شارع عقيم ، ٢٠٠٣م.
- ٦.د. أحمد حلمي جمعة ، د. عبد الله خليل ، محاسبة التكاليف المتقدمة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠١١م.
- ٧.د. أحمد محمد زاهر، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الألي ، الرياض، مركز البحوث ، ٢٠٠٢م .
- ٨.د. جبريل جوزيف ، رضوان جلوة حنان، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المستويات وتقييم الأداء، عمان ، جامعة حلب ، ٢٠٠٢م.
- ٩.د. كمال الدين الأبنودي، د. عبد الحي محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة ، ج١، دار القمة ، الاسكندرية ، ٢٠٠١م.
- ١٠.د.محمد عبد الوهاب ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، ٢٠١٤م.
١١. ثابت عبد الرحمن إدريس ، وجمال الدين المريسي ، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٧م.
١٢. العلامة إلى الفضل جمال الدين محمد المكرم، لسان العرب من منظور أفريقي ، المجلد الأول، ١٤٠٥هـ.
١٣. أبي بكر بن عبد القادر الرازي ، مكتبة لبنان، ١٩٨٨م.
١٤. زكي محمد هاشم إدارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة، الكويت ، ١٩٩٧م.
١٥. ناجي البصام ، إدارة التنمية في العراق والشام ، بيروت ، ١٩٧٥م.

١٦. د. عبد المجيد الكرضي ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب  
المئوية ، عمان / الأردن، ٢٠١٠.
١٧. سعيد توفيق محمد الحسن ، اتجاهات حديثة في التقويم والترميز في الأداء ، القاهرة  
، دار النهضة العربية للنشر، ٢٠٠٦م.
١٨. عصام الفهد ، المحاسبة الإدارية ، عمان، دار المناهج ، ٢٠٠٢م.
١٩. عصام الدين متولي وشريف محمد السكري ، مبادئ محاسبة القوية ، دار النهضة ،  
١٩٩٢م.
٢٠. محمد مرغني ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات ، دمشق ، دار الرضا  
للنشر، ٢٠٠١م.
٢١. توفيق محمد الحسن ، تقويم الاداء ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٧م.
٢٢. محمد علي الطويل ، الإدارة المعاصرة ، عمان، دار الفرجاني ، ١٩٧٩م.
٢٣. د. زكي مكي اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة  
المحدودة، ٢٠٠٩م.
٢٤. د. راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الاسكندرية ، الدار  
الجامعية ، مصر، ٢٠٠٣م.
٢٥. محمود حسين الجداوي وآخرون ، دراسات في المحاسبة الإدارية ، (دبي : دار القلم  
للنشر والتوزيع، ١٩٨٧م).
٢٦. د. موسى توفيق المرهون ، الإدارة بالأهداف منهج متكامل بجمع وظائف الإدارة  
المختلفة ، ( عمان: الأردن ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الاول، السنة  
الثامنة ، ١٩٨٤ ان).

٢٧. أحمد محمد بسيوني هاشم ، المحاسبة الإدارية ، الإطار النظري أساليب علمية  
الموصل ، دار الكتب للنشر والطباعة ، ١٩٨٨م.
٢٨. عباس عبد الشافع ، محاسبة التكاليف قياس وتحليل ورقابة ، مكتبة المشاع الفنية ،  
١٩٩٩م.
٢٩. مكرم عبد المسيح باسيبي ، محاسبة التكاليف كلية التجارة ، جامعة المنصورة  
المحاسبة الإدارية ، ٢٠٠٧م.
٣٠. فكري عبد الحميد عشاوي ، مرجع سابق ، ص ٩٦-٩٧.
٣١. منير م حمود سالم ، دراسات في محاسبة التكاليف ، أنظمة التكاليف الصناعية  
والزراعية ، القاهرة : دار النهضة المصرية ، ١٩٧٦م.
٣٢. منصور أحمد منصور ، مفهوم وأهداف تخطيط القوى البشرية ، بغداد ، المكتبة  
الوطنية ، ١٩٨٥م.
٣٣. د. زينات محمود مكرم ، د. محمود البابلي ، المحاسبة الإدارية ، تحليل سلوك  
التكلفة ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م.
٣٤. د. الهادي أدم محمد إبراهيم ، المحاسبة الإدارية جامعة النيلين ، ص ٢٠.
٣٥. د. أحمد نور ، محاسبة التكاليف الناحية النظرية والتطبيقية ، الاسكندرية مؤسسة  
شباب الجامعة ، ١٩٩٣م.
٣٦. د. منير مكود سالم ، أحمد محمد يوسف ، التكاليف المعيارية ، القاهرة ، مركز  
القاهرة للتعليم المفتوح ، ١٩٩٨م .
٣٧. جمال سعد التيسير أحمد خطاب، تعطيل نظام محاسبة المسؤولية في الوحدات  
الحكومية لرفع كفاءة الإدارة الحكومية مجلة علمية ، كلية التجارة، جامعة عين  
شمس ، العدد الرابع، ٢٠٠٣م.

٣٨. عبد الله علي المصنف ، دراسة امكانية تطبيقية ، محاسبة المسئولة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، محلية الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد ١٢ ، ١٩٩٣م.
٣٩. منصور ابراهيم السعيدة ، المحاسبة الإدارية، عمان ، مؤسسة رام التكنولوجية، ١٩٩٣م.

ثانياً: الرسائل العلمية:

٤٠. سهام أحمد سعيد ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٠م.
٤١. حمزة الشيخ محمد صالح ، دور محاسبة المسؤولية في تقويم أداء المصارف السودانية ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣م.
٤٢. سيف الدين عوض الله عثمان ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل في السودان، ٢٠٠٩م.
٤٣. محمد بشير إبراهيم، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، ٢٠٠٥م.
٤٤. عالم الحاج آدم عبد الرحيم ، تقويم الاداء الإداري في المؤسسات العامة، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٩م.
٤٥. ندى يحي عبد الرازق ، دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء المالي والإداري بالمؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير في السودان ، ٢٠١٠م.

ثالثاً: المجلات والدوريات العلمية:

٤٦. د. سليمان عطية ، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، ١٩٨٨م.

٤٧. عبد الله علي المشنف ، دراسة امكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٧٨ ، ١٩٩٣ م ،
٤٨. حسن وهمت ، تدقيق وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء في المشاريع الانتاهية في الدول النامية محلية دراسات المجد ، العدد ٥ ، ١٩٨٥ م.
٤٩. د. أحمد محمد موسى ابعاد، تقييم الأداء ، بجمهورية مصر العربية ، القاهرة ، جامعة عين شمس المجلة العلمية التجارية ، ١٩٧٤ م.
٥٠. حلمي محمود المشروعات العامة مجلة العلوم الإدارية ، القاهرة ، العدد ١ ، ١٩٦٧ م.