جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا
كلية الدراسات العليا

مبادئ الضبط المؤسسي وأثرها في الموارد المالية للمصارف
(دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)

Principles of Corporate Governance and their Impact on the Financial Resources of Banks.

(A Field Study on a Sample of Sudanese Banks)

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الدراسات المصرفية

إعداد الدارس:
معاويه محمد خاطر بريمة

إشراف البروفيسور:
إبراهيم فضل المولي البشير

2020م/ 1441هـ

الإستهلال

قال الله تعالي:

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ۚ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَٰذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۖ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿40﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية: (40)

الإهداء

أهدي عصارة جهدي إلى أروع من في الوجود التي غمرتني بدفئها وحنانها وكان دعائها لي سنداً
أمي الغالية حفظك الله،،

وإلى منهاج حياتي الذي علمني معني الكفاح وأزاح جميع المشاق والصعاب عن طريقي

أبي العزيز جزاك الله عني خير الجزاء،،

إلى من هم أقرب أليّ من روحي وإلي من شاركني حضن أمي وبهم أستمد عزتي وإصراري
إخوتي وأخواتي، لما قدموه من مساعدة ودعم وتشجيع لكم مني كل التقدير والاحترام،

وإلي تؤام روحي ورفيقة دربي **زوجتي** تقديرا ووفاءً،،
وإلى فلذات كبدي ومصدر سعادتي **أبنائي** "محمد" و"عمرو" حفظهم الله،

الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل: الآية (19).

في البدء أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على أن وفقني لإتمام هذا البحث ثم أسأله جلّ في علاه أن يعلمنا ما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا، وأن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

أتوجه بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي مدت يد التواصل ومنحتني الفرصة لإكمال الدراسات العليا.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان لأستاذي الجليل البروفيسور/ إبراهيم فضل المولي البشير على ما قدمه لي من توجيهات سديدة وآراء قيمة، تدل على سعة صدره وحسن خلقه وصدق نيته، وذلك طوال فترة البحث.

وجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة متمثلة في البروفيسور محمد الفاتح بشير المغربي ممتحن خارجي والبروفيسور بابكر إبراهيم الصديق ممتحن داخلي على ما بذلوه من جهد في قراءة ومناقشة هذا البحث..

كما أتوجه بخالص الشكر إلي الأخ الأستاذ عماد الدين عمر صالح محمد ببنك أمدرمان الوطني على مجهوداته المقدرة طيلة فترة الدراسة له مني كل الود والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل الذين ساعدوني وأعانوني ولم يبخلوا عليّ بفكرهم وعلمهم طوال فترة الدراسة، ولكني ذكرت نفراً منهم، آمل أن يجد كل واحد نفسه فيهم، ولمن ضاقت به هذه الأسطر، ما ضاقت به الذاكرة.

والحمد لله رب العالمين.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أهم الجوانب الإيجابية الضبط المؤسسي وإبراز أهمية تطبيقها في القطاع المصرفي السوداني من خلال إلالتزام بمبادئ الضبط المؤسسي ودورها في زيادة ثقة المستثمرين والمساهمين بما يعزز من تدفق وإنسياب حركة رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية داخل الجهاز المصرفي السوداني. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة المصارف على جذب الودائع واستقطاب رؤوس الأموال سواء أ كانت المحلية أو الأجنبية وتطويرها باعتبارها الشريان الرئيس التي تقوم عليه أعمال المصارف، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الضبط المؤسسي وكفاءة الموارد المالية بالمصارف؟ وتتمثل الأهمية في الاستفادة من مبادئ وآليات الضبط المؤسسي في تطوير الموارد المالية للمصارف والذي سينعكس إيجاباً على قرارات المستثمرين وجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية. اعتمدت الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. وجاءت الفرضية الرئيسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ومبادئ الضبط المؤسسي وكفاءة الموارد المالية بالمصارف. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بأبعاد الضبط المؤسسي على جذب الودائع حيث بلغ معامل التحديد (0.54). وهذه النتيجة تدل على أن (تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي) يؤثر في وجذب الودائع بنسبة (54%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (46%). وأيضاً وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بأبعاد الضبط المؤسسي في كفاءة رأس المال حيث بلغ معامل التحديد (0.57). وهذه النتيجة تدل على أن تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي يؤثر في زيادة كفاءة رأس المال بنسبة (57%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (43%) وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف. وخلصت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أهمها: وضع أطار عام ينظم العلاقات بين أصحاب المصالح والأطراف ذات المصلحة في المصارف ويحفظ حقوق تلك الأطراف ويحدد الواجبات والمسؤوليات داخل تلك المصارف. وعلى المصارف الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة تتناسب مع ما يملكون من الأسهم.

Abstract

The study aimed to identify the most important positive aspects of Corporate Governance and highlighting the importance of its application in the Sudanese banking sector through adherence to the principles of Corporate Governance and its role in increasing investor and shareholder confidence in a manner that enhances the flow and flow of national and foreign capital movement within the banking system. The problem of the study was the inability of the Sudanese banks to attract deposits and attract capitals, whether local or foreign, and develop them as the main artery upon which the banking business is based.

The problem of the study is the following question: Is there a statistically significant relationship between the principles of Corporate Governance and the efficiency of financial resources in banks? The importance is to benefit from the principles and mechanisms of Corporate Governance in developing the financial resources of Sudanese banks, which will positively reflect on the decisions of investors and attract internal and external investments. The study relied on the use of the descriptive analytical approach and the historical approach. The main hypothesis came: There is a statistically significant relationship between the application and principles of Corporate Governance and the efficiency of financial resources in Sudanese banks. Where the study reached several results, including the effect of the independent variables in the dimensions of Corporate Governance on attracting deposits, where the coefficient of determination reached (0.54). This result indicates that (applying the principles of Corporate Governance) affects the attracting of deposits by (54%) while other variables influence by (46%). Also, the presence of independent variables with the dimensions of institutional control affects the efficiency of capital, where the coefficient of determination (0.57). This result indicates that the application of the principles of institutional control affects the increase in capital efficiency by (57%), while other variables affect by (43%). This result indicates the quality of reconciling the relationship between the application of Corporate Governance principles and capital efficiency in Sudanese banks. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Establishing a general framework that regulates the relationships between stakeholders and interested parties in banks, preserves the rights of those parties, and sets out duties and responsibilities within those banks. Banks must disclose capital structures and arrangements that enable some shareholders to obtain a degree of control commensurate with their shares.

قائمة الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الآية الكريمة	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	و
قائمة الموضوعات	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
المقدمة	
أولاً: الإطار العام للدراسة	2
ثانياً: الدراسات السابقة	8
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للضبط المؤسسي	
المبحث الأول: المفهوم، الأهمية، الأهداف	29
المبحث الثاني: مبادئ وآليات الضبط المؤسسي	54
المبحث الثالث: تطبيقات الضبط المؤسسي في بيئة الأعمال الدولية	78
الفصل الثاني: المصارف والضبط المؤسسي	
المبحث الأول: الموارد المالية للمصارف	89
المبحث الثاني: الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي	116
المبحث الثالث: نشأة وتطور الجهاز المصرفي و الضبط المؤسسي في السودان	146
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	187
المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة	202
المبحث الثالث: مناقشة واختبار فرضيات الدراسة	217
الخاتمة	
أولاً: النتائج	231
ثانياً: التوصيات	234

قائمة المصادر والمراجع	237
الملاحق	262

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	خصائص نظام الضبط المؤسسي (للداخليين والخارجيين)	41
2	التركيز العالمي علي حوكمة الشركات	87
3	ترتيب الدول العربية في مؤشر الحصول علي الإئتمان (2009 الي2011م)	129
4	الموجودات وأوزانها حسب إتفاقية بازل الأولي	132
5	أوزان المخاطر للإلتزامات خارج بنود الميزانية حسب إتفاقية بازل1	133
6	الإستبيانات الموزعة والمستردة	188
7	مقياس درجة الموافقة	189
8	معامل إرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي بالمجموع الكلي	192
9	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور المحافظة علي حقوق المساهمين بالمجموع الكلي	193
10	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق أصحاب المصالح الأخرى بالمجموع الكلي	194
11	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق سياسات إدارة المخاطر بالمجموع الكلي	195
12	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الإفصاح والشفافية بالمجموع الكلي	195
13	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية بالمجموع الكلي	196
14	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور رأس المال بالمجموع الكلي	197
15	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور الودائع بالمجموع الكلي	197
16	معامل إرتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	198
17	نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس محاور الدراسة	199
18	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	202

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
19	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي	203
20	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	204
21	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي	205
22	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	206
23	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي	207
24	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحافظة علي حقوق المساهمين	208
25	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحافظة علي أصحاب المصالح الأخرى	210
26	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تطبيق سياسات إدارة المخاطر	211
27	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تطبيق الإفصاح والشفافية	212
28	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	213
29	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور رأس المال	214
30	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور الودائع	215
31	إختبار **Breusch-Pagan-Godfrey** لفرضية عدم ثبات التباين	219
32	نتائج إختبار معامل تضخم التباين لمتغيرات نموذج الدراسة	220
33	نتائج تقدير الإنحدار للعلاقة بين أبعاد تطبيق الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف	220
34	ملخص لنتائج الفرضية الرئيسة الأولي	222
35	إختبار Breusch-Pagan-Godfrey لفرضية عدم ثبات التباين	225
36	نتائج إختبار معامل تضخم التباين لمتغيرات نموذج الدراسة	225
37	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين أبعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف	226
38	ملخص الفرضية الرئيسية الثانية	227

قائمـة الأشكـال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج متغيرات الدراسة	6
2	الأطراف المعنية بتطبيق الضبط المؤسسي	39
3	المحددات الخارجية والداخلية للضبط المؤسسي	43
4	مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية **OECD** للضبط المؤسسي	63
5	موارد البنوك التجارية وإستخداماتها	115
6	العناصر الأساسية لإتفاقية بازل3	142
7	هيكل القطاع المصرفي بنهاية العام 1959م	147
8	هيكل بنك السودان وفروعه في العام 1960م	148
9	هيكل المصارف التجارية الوطنية القائمة بنهاية 1965م	150
10	هيكل المصارف الأجنبية بنهاية العام 1965م	150
11	الإطار الكلي لهيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1965م	151
12	هيكل بنك السودان وفروعه بنهاية عام 1970م	152
13	هيكل المصارف التجارية الوطنية بنهاية العام 1970م	153
14	هيكل بنك السودان وفروعه بنهاية العام 1977م	154
15	هيكل المصارف التجارية وفروع البنوك الأجنبية بنهاية عام1977م	156
16	هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1983م	159
17	هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1989م	161
18	هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1995م	164
19	هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1999م	167
20	هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 2003م	169
21	نموذج متغيرات الدراسة	191
22	التوزيع التكراري لمتغير العمر	202
23	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	203
24	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	204
25	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمي الوظيفي	205
26	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	206

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
27	العلاقة بين تطبيق الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف المتغير المستقل والمتغير التابع	218
28	العلاقة بين تطبيق الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف المتغير المستقل والمتغير التابع	223

المقدمة تشمل الاتي:

أولا": الإطار العام للدراسة

ثانيا": الدراسات السابقة

اولا": الإطار العام للدراسة

تمهيد

تتمثل عملية الضبط المؤسسي في مجموعة من العلاقات التي تجمع بين الادارة التنفيذية ومجلس ادارتها ومساهميها واصحاب المصالح الاخري من جهه اخري، اذ تعد الالية التي يتم من خلالها تحديد استراتيجية المصارف في كيفية جذب الموارد وتنويع مصادرها وتعزيز راس مالها. ويعتبر الضبط المؤسسي من المفاهيم الحديثه التي زادت أهميته في قطاع الاعمال العام والخاص، لما له من اهمية كبيرة في اداره المصارف وتوسيع مصادر اموال المصارف وحماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح الاخري. وبناءا عليه تلقي عملية الضبط المؤسسي اهتماما متزايدا من اقطار العالم شتي المتقدمه منها والناشئه على حد سواء وذلك لدوره الحاسم في بناء الثقة لدي الموسسات المصرفية في تجنيب المؤسسات المصرفية مخاطر التعثر والفشل في الالتزامات المساهمين والمودعيين على حد سواء وتطبيقه يوفر ضمان معايير الاداء والكشف عن حالات الفساد وسوء الادارة بقدر ما يؤدي الي كسب ثقة المساهمين واصحاب المصالح الاخري. وايضا تعد عملية تطبيق الضبط المؤسسي إحدى الادوات الفعالة والناجحة في عمليه ادارة الموارد وزيادة رأس مال المصارف وتشجيع الاستثمار وتوفي بمتطلبات الافصاح والشفافية في بيئه الاعمال المصرفية الحديثة، فان مستخدمئ المعلومات بحاجه الي معلومات اخري تتعلق بالتطلعات المستقبلية وايضا معلومات غير مالية مثل جوده الادارة في ادارة السيوله وراس المال، ورضا العميل وغيرها.

مشكلة الدراسة

لقد شهد القطاع المالي على مستوي العالم العديد من التطورات خلال العقد الاخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الاسواق المالية علي بعضها البعض في الدول المختلفة بصورة غير مسبقة. الا أن هذه التطورات الايجابية لم تمنع حدوث ألازمات التي شهدها القطاع المالي سواء في الدول النامية أو المتقدمة، والتي أدت إلى التأثير السلبي على اقتصادياتها، والملاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسماً مشتركاً فيها وذلك بسبب تزايد المخاطر المصرفية لاسيما مخاطر الائتمان. فإذا كان الجهاز المصرفي لبلد ما يعرف على أنه مجموعة المؤسسات والقوانين الانظمة التي تتألف منها وتنشط فيها مختلف البنوك، فإن البنوك التجارية تعتبر أوعية تتجمع فيها الاموال في شكل ودائع ليعاد إقراضها من جديد حسب شروط محددة لذوي الحاجة إليها، فضلا عن تقديم خدمات مختلفة في شتي مجالات التوظيف الممكنة بما يساهم في تمويل مختلف فعاليات الاقتصاد الوطني. إن المودعيين والمستثمرين يبحثون عن جهة آمنة وموثوق فيها لايداع أموالهم والحفاظ عليها واستغلالها عند الحاجة. كما يبحثون عن مصدر يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم ويوفر لهم من الموارد المالية ما يؤمن لهم

احتياجاتهم. لذلك، فإن الثقة في الجهاز المصرفي أمر بالغ الاهمية، حيث أن نجاحه في تحقيق هدف البقاء والنمو يتوقف بدرجة كبيرة على ثقة الجمهور به، والتي تعتمد بدورها على معايير عديدة كالسيولة والملاءمة والدقة في أداء الاعمال. ولضمان العمل وفق هذه المعايير اهتمت البنوك التجارية بالبحث بشكل مستمر عن الكيفية التي تمكنها من خلق نوع من الملاءمة والتوافق بين طاقة التمويل والحاجة إليه، وهو ما يقصد به ضمان التوزيع المحكم لمواردها. حيث أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية الكثير من الارشادت الخاصة بالحد الادني لكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر الائتمانية، وتغير طبيعتها، والتناسب بين رأس مال البنك وأصوله الخطرة، إضافة إلى تدعيم دور الجهات الرقابية، وزيادة شفافية السوق. لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة المصارف علي استقطاب الودائع وجذب روؤس الاموال سواء كانت المحلية او الاجنبية وتطويرها باعتبارها الشريان الرئيس الذي تقوم عليه اعمال المصارف وتقليل التكاليف المتعلقه بروؤس اموال المصارف وتعرض مواردها لمجابهة المخاطر نتيجة لضعف القاعدة الرأسمالية وعدم تقدير راس المال المخصص للمقترضيين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل راس المال الذي يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الاموال الخاصة، وعدم ربط معيار كفاية راس المال بالاصول الخطرة بالمبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفعالة. كما ان موارد الاموال في المصارف تمثل خط الدفاع الاول. ويمكن تلخيص اسئلة الدراسة في الاتي:

1. إلى اي مدي تؤثر مهام ومسئوليات مجلس الإدارة في كفاءة الموارد المالية بالمصارف؟
2. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة علي حقوق المساهمين وكفاءة الموارد المالية بالمصارف؟
3. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح الاخري وكفاءة الموارد المالية بالمصارف؟
4. الي إي مدي تؤثر سياسات إدارة المخاطر في كفاءة الموارد المالية بالمصارف؟
5. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وزيادة كفاءة الموارد المالية بالمصارف؟
6. هل يؤثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في كفاءة الموارد المالية بالمصارف؟

أهمية الدراسة

تنقسم اهمية الدراسة الي قسمين:

أ. الاهمية العلمية

1. المساهمة في اثراء المكتبة العلمية بالمعلومات والمعرفة، وسد النقص وتقديم إضافة علمية ونوعية جديدة للمكتبات.
2. افادة الدراسين وتزويد طلاب البحث العلمي والقائمين علي أمر تطبيق الضبط المؤسسي في البنوك والمؤسسات المالية بالمعلومات والنتائج والمقترحات والتوصيات التي تخدمهم في مجالاتهم واهتماماتهم.

3. إظهار االجوانب االايجابية المترتبة عن تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي بالمصارف السودانية.

ب. الاهمية العملية

تنبع الاهمية العملية العملية للدراسة من الدور الذي يلعبه الضبط المؤسسي في تعزيز الموارد المالية للقطاع المصرفي السوداني وذلك من خلال الاتي:

1.الاستفادة من مبادئ وآليات الضبط المؤسسي في تطوير الموارد المالية للمصارف السودانية والذي سينعكس ايجابا على قرارات المستثمرين وجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية.

2.تشجيع اصحاب المصالح الاخري والمودعيين وحثهم علي التعاون المشترك مع المصارف التجارية في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس ماليه سليمة.

3. افادة البنك المركزي في إعادة النظر في البرامج الإصلاحية الحالية، وتطبيق برامج أخري أكثر فعالية تؤدي الي اعادة الثقة في الجهاز المصرفي السوداني وزيادة كفاءة أدائه.

4. افادة البنوك التجارية السودانية من إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير القطاع المصرفي السوداني حتي يتمكن من جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وذلك من خلال نشر ثقافة الافصاح والشفافية في نشر القوائم المالية.

5. مساعدة مجلس الإدارة في تحديد الأجور والحوافز وإعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.

أهداف الدراسة

التعرف علي أهم الجوانب الايجابية لمبادئ الضبط المؤسسي وإبراز أهمية تطبيقها في القطاع المصرفي السوداني ومن خلال:

1. التعرف على أهمية دور مجلس الادارة، في نشر الوعي بما يسهم في تعزيز القيام بدورهم في الرقابة على أداء البنك ككل والمحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثروة الملاك.

2. توضيح دور تفعيل الضبط المؤسسي من خلال تسليط الضوء على سياسات إدارة المخاطر في المصارف ووضع الاطر والاجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر التي تواجه البنك وحماية أموال المودعين من التغلبات الاقتصادية والسياسية، مثل الاحتياطيات والتأمين على الودائع.

3. إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية واهميته في زيادة ثقة المساهمين المستثمرين وذلك من خلال اعداد المعلومات والافصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والافصاح المالي وغيره.

4.تعريف المساهمين بممارسة وحماية حقوقهم المتمثلة في حق المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية وايضا تزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاز قرارات بشأنها في الاجتماع.

5. معرفة الاثر الايجابي لاهمية الية المراجعة الداخلية والخارجية ودورها في تحقيق جودة التقارير المالية والالتزام بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية، بالإضافة الي اهمية القواعد الاخلاقية في ذلك.

6. ترسيخ الفهم العميق للمصارف السودانية على إدراك ومعرفة أهمية الدور الذي تلعبه مبادئ الضبط المؤسسي في جذب وإنسياب حركة رؤوس الإموال الوطنية أو الاجنبية الي داخل الجهاز المصرفي.

فرضيات الدراسة

1.تؤثر مهام ومسئوليات مجلس الإدارة في كفاءة الموارد المالية بالمصارف.

2.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق المساهمين وكفاءة الموارد المالية بالمصارف.

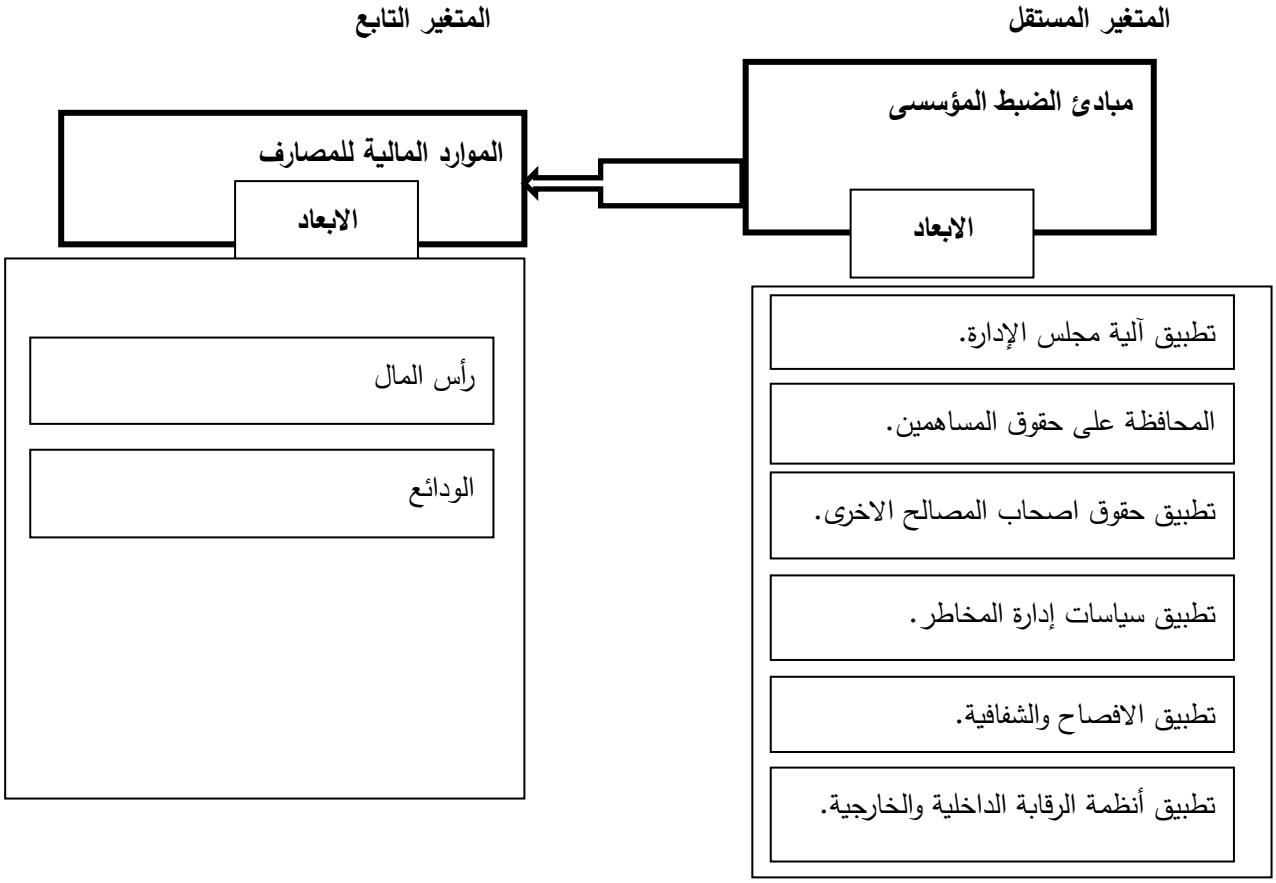
3.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح الاخري وكفاءة الموارد المالية بالمصارف.

4. تؤثر سياسات إدارة المخاطر في كفاءة الموارد المالية بالمصارف.

5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وكفاءة الموارد المالية بالمصارف.

6. يؤثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في كفاءة الموارد المالية بالمصارف.

شكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي: حيث الاول يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، كما يوضح حجم الظاهرة ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخري، أو بشكل كيفي يصف الظواهر ويوضح خصائصها وهو المنهج الرئيسي للدراسة وقد تم استخدامه في الدراسة الميدانية. أما المنهج التاريخي لكونه من أكثر المناهج استخداما وشيوعا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك من خلال التطرق للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع قيد الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من رئاسات المصارف التجارية في السودان، حيث بلغ عدد المصارف المستهدفة 14 مصرفا. أما عينة الدراسة فقد شملت اعضاء مجالس الإدارة والادارة التنفيذية في المصارف، متمثلة في المدراء العامين ونوابهم والمساعدين، إلى جانب مديري الادارات لتشمل (إدارة المخاطر، إدارة المراجعة الداخلية، إدارة الاستثمار، ومسئول الالتزام). لاجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية موضوع الدراسة.

حدود الدراسة

1. **الحدود الزمنية:** في الفترة من 2019م

2. **الحدود المكانية:** عينة من المصارف السودانية.

3. **الحـدود الموضـوعية:** ركـزت الدراسـة علـى مبـادي الضـبط المؤسسـي وأثرهـا فـي المـوارد الماليـة المصارف.

4.**الحدود البشرية:** تمثلت في اعضاء مجالس الإدارة والادارة التنفيذية في المصارف، متمثلة في المدراء العامين ونوابهم والمساعدين، إلى جانب مديري الادارات لتشمل (إدارة المخاطر، إدارة المراجعة الداخلية، إدارة الاستثمار، ومسئول الالتزام).

مصادر الدراسة

استندت الدراسة على المصادر التالية:

1.**المصادر الاولية:** جمع البيانات الأولية باستخدام استبانه لقياس المتغيرات المستقلة موضوع الدراسة، وتم توزيعها على الاطراف المعنين بتطبيق الضبط المؤسسي داخل عينة من المصارف السودانية.

2. **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات المتخصصة والمجلات العلمية والأدبيات التي تناولت موضوع الضبط المؤسسي من أبحاث ورسائل جامعية والتقارير والاحصائيات والوثائق الرسمية والمقالات والنشرات والانترنت خلال فترة الدراسة.

هيكل الدراسة

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث تحتوي **المقدمة** علي، الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة. حيث جاء **الفصل الاول:** بعنوان: **الإطار المفاهيمي للضبط المؤسسي** ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الاول: **المفهوم، الاهمية والاهداف،** المبحث الثاني: **مبادئ وآليات الضبط المؤسسي.** حيث جاء المبحث الثالث بعنوان: **تطبيقات الضبط المؤسسي في بيئة الأعمال الدولية.**

أما **الفصل الثاني: بعنوان المصارف والضبط المؤسسي:** يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الاول: **الموارد المالية للمصارف،** المبحث الثاني: **الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي** والمبحث الثالث بعنوان: **نشاة وتطور الجهاز المصرفي والضبط المؤسسي في السودان. الفصل الثالث** بعنوان: **الدراسة الميدانية** ويتكون من ثلاثة مباحث وهي: المبحث الاول: **إجراءات الدراسة الميدانية،** المبحث الثاني: **عرض وتحليل بيانات الدراسة.** أما المبحث الثالث: **مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة.** وتشمل **الخاتمة:** النتائج والتوصيات.

ثانيا": الدراسات السابقة

نجح مصطلح الضبط المؤسسي في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميته للأداء الاقتصادي من قبل الباحثين والاكاديمين، إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية لم يلق مفهوم الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة خاصة الدراسات السودانية. لذلك نجد الباحث ركز على مبادئ الضبط المؤسسي وأثرها في الموارد المالية للمصارف، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تطرقت لذات الموضوع من جوانب مختلفة.

1. Julie Margret (2001)

تمثلت مشكلة الدراسة في مدي مقدار الافصاح الاجمالي عن عناصر حوكمة الشركات وأثره على التغيرات المالية في التقارير المالية بالنسبة لشركة فيليب الأسترالية. هدفت الدراسة الي بيان أثر استقلال لجنة المراجعة، معرفة اللجنة بتقارير المراجعة لتدعيم موقف المراجع في حالة خلافه مع الادارة.

اتبعت دراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي. توصلت الدراسة الي نتائج منها، ان أهم عناصر الحوكمة هي لجنة المراجعة، النظام الاخلاقي للشركة، تفعيل مسؤوليات مجلس الادارة، ومكافأة المجلس والادارة، الرقابة الداخلية للجان التنفيذية، تغير محتوي تقارير حوكمة الشركات وفقاً لتغير الهيكل التنظيم.

2. دراسة: مصطفي محمد مسند، (2002م)

تناولت الدراسة تقويم الأداء للمصارف المتخصصة الحكومية وبحث مدي إمكانية دمجها مستقبلاً، وأستخدمت معايير تقويم أداء محددة كمعدلات توظيف الأموال، معدلات الربحية، معدلات السيولة ومعايير كفاءة رأس المال. وأهم نتائج الدراسة تمثلت في ضعف رأس مال البنوك المكونة للمجموعة المدمجة وعدم قدرتها على الانتشار الجغرافي والتوسع ونشر الوعي المصرفي، كذلك ضعف مقدرة المجموعة علي جذب الودائع وإرتفاع نسبة المصروفات بالإضافة إلى ضعف معدل العائد على الاستثمار. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة المصارف قبل دمجها للوقوف على كافة أنواع أنشطتها، ووضع قانون للدمج المصرفي يضمن عدم احتكار الخدمة المصرفية والانعكاسات السالبة للدمج كما يضمن بعض التسهيلات والحوافز ورفع رؤوس أموال المصارف السودانية، كما أوصت بتخفيض الضرائب على إجمالي الأرباح التي تحققها المصارف أو أن يتم تحويلها إلى رأس المال.

وإستفاد الباحث من هذه الدراسات في بصورة عامة في وضع هيكل وصياغة فروض الدراسة، ويري الباحث تميز هذه الدراسة بتناولها للإصلاح الإداري والمالي كنظام لتحسين الأداء بالمصارف التجارية.

3. دراسة: احمد أشرف عبد الحميد، (2002م)

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف علي مستوي الحوكمة في السوق المالية المصرية وحددت هيئة سوق المال المصرية رفع مستوي الحوكمة، ومدي استجابة الشركات لتلك الجهود وانعكاسات ذلك علي جودة التقارير المالية للشركات المقيدة بالسوق المالي المصري، هدفت الدراسة الي تحديد مفهوم واهداف

ومبادئ ومقومات حوكمة الشركات، بتحليل العلاقة المتبادلة بين المحاسبة وحوكمة الشركات ومراجعة جهود هيئة سوق المال لزيادة مستوي الشفافية بالحوكمة علي جودة التقارير المالية المنشورة، ظهرت اهمية الدراسة في أن حوكمة الشركات تعتبر احد المقومات اللازمة لاسواق المال حتي يكون له القدرة علي جذب رؤوس الاموال، وبيان أهمية الدور المحاسبي في الحوكمة وتحديد تاثيرها علي قواعد وممارسات المحاسبة والمراجعة بمختلف الاسواق المالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. توصلت الدراسة الي نتائج منها ان المحاسبة تلعب دوراً مهماً في تفعيل آليات حوكمة الشركات وان ارتفاع مستوي الحوكمة ينعكس على اداء السوق، عدم إدراك الشركات العاملة في سوق المال المصري وتجاهلها لاهمية رفع مستويات الشفافية وأثرها الايجابي على حركة السوق، تاثير حوكمة الشركات على قواعد وممارسة المحاسبة. اوصت الدراسة بأن تسعي هيئة سوق المال الي زيادة متطلبات الافصاح، وان يعطي الباحثين قدر أكبر من الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات.

4. Rob Bauer, Nadja Gunsterb &Roger Otten,(2003)

قام كل من Rob Bauer, Nadja Gunsterb &Roger Otten بدراسة الدليل العملي لحوكمة الشركات في أوروبا، حيث هدفت الدراسة إلي بحث ما إذا كانت حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلي عائدات أعلي للأسهم، وبالتالي تعزز من قيمة الشركات في أوروبا، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وقيمة الشركات في أوروبا، وأثر حوكمة الشركات علي قيمة الشركات في الاتحاد الأوربي أقوي منه في المملكة المتحدة، فالحوكمة الجيدة تعزز ثقة المستثمرين، كما أن الشركات جيدة الحوكمة تكون عملياتها أكثر كفاءة مما يؤدي إلي تدفقات نقدية مستقبلية مرتفعة.

5. دراسة: سميحة فوزي، (2003م)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم قواعد تنظيم سوق المال في مصر، ويستند إلى القانون المدني الفرنسي الخاص بالشركات وأن الممارسات العملية للشركات ما زالت بعيدة عن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات. هدفت الدراسة إلى تقييم القوانين والقواعد التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات في مصر. ظهرت أهمية الدراسة في تقييم الإطار القانوني والمؤسسي لسوق المال في مصر. إتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، بالإضافة إلى المنهج التحليلي الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، شهد سوق المال في مصر تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، توجد بعض القواعد التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز كحماية حقوق الأقلية، الاهتمام بالإفصاح عن تفصيلات هيكل الملكية وتدعيم القدرة المؤسسية للهيئات الرقابية في مصر. أوصت الدراسة باستكمال الإطار المؤسسي للحوكمة في جمهورية مصر لضمان التطبيق السليم لقواعدها.

6. دراسة: عبد اللطيف محمد خليل، (2003م)

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الدور الذي يؤديه المحاسب الاداري في ظل الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المصرية. هدفت الدراسة الي تحليل وتقييم مدي الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على طبيعة ونطاق وظيفة المحاسب الاداري وصياغة إطار متكامل للجوانب المختلفة المتعلقة بدور المحاسبين بشكل عام والمحاسب الاداري. ظهرت أهمية الدراسة في المساهمة في تفعيل دور المحاسبين بشكل عام والمحاسب الاداري بشكل خاص في مواجهة المتغيرات المستحدثة في بيئة التطبيق المحاسبي. استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي. توصلت الدراسة الي نتائج منها طبيعة وظيفة المحاسب الاداري في ظل حوكمة الشركات التي تشمل توفير المعلومات الي الاطراف الداخلية والخارجية وان يكون موقع المحاسب الاداري في الهيكل التنظيمي للشركة بما يدعم قدرته على الاتصال بجميع الاطراف داخلياً وخارجياً، والقيام بكتابة التقارير عن المعلومات المالية وتقديم الاستشارات الي الادارة والمراجعة الداخلية. أوصت الدراسة بالعمل علي نشر ثقافة حوكمة الشركات على كافة الاطراف المرتبطة ببيئة الاعمال ووضع آلية مناسبة وموضوعية إلزام الشركات بتطبيقها.

7. دراسة: عبد الملك واخرون (2003م)

تمثلت مشكلة الدراسة في انعدام الثقة في التقارير المالية التي تقدمها المنشآت لمستخدميها، ومدي استقلالية المراجعين الخارجين. هدفت الدراسة الي تحليل ظاهرة حوكمة الشركات لبيان الإطار المفاهيمي للعناصر التي تدخل في أبعاد ومكونات تلك الظاهرة وتحليلها لبيان الجوانب التطبيقية التي اتخذتها بعض دول العالم والمعايير المطبقة لديهم وذلك سعياً وراء مقارنتها بما هو مطبق في دولة الكويت تحقيقاً للاستفادة من تجاربها، كذلك التشريعات الكويتية لمعرفة اوجه القصور بما يتعلق بموضوع حوكمة الشركات. اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي واستمارة الاستبانة. توصلت الدراسة الي نتائج منها، أن ظاهرة حوكمة الشركات تعكس مرحلة من مراحل تطور أسواق المال بالعالم استوجبت استحداث العديد من الاجراءات والتشريعات التي لم تتطرق لها التشريعات والقوانين في المراحل السابقة بشكل دقيق وظاهرة حوكمة الشركات لها تأهيل علمي يعكس المفاهيم والاجراءات المتعلقة بعناصرها، وان ظاهرة حوكمة الشركات هي ظاهرة عالمية تبنتها معظم دول العالم واتخذت الاجراءات الكفيلة لتحقيق نجاحها وهناك تفاوت في معايير واجراءات تطبيق حوكمة الشركات بين دول العالم ، ترجع الي فلسفة وتوجيهات أنظمتها الاقتصادية والتشريعية. أوصت الدراسة بضرورة وضع انظمة لحوكمة الشركات تعمل على شفافية البيانات المالية والادارية الخاصة بالشركات التجارية وخاصة المدرجة في اسواق الاوراق المالية وصنع انظمة لحوكمة الشركات تعمل على تحقيق مصالح أصحاب رؤوس الاموال والمستثمرين وأصحاب المصالح الاخري.

8. Brown, Caylor,(2004م)

تناولت الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية وقامت بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استنادًا إلي 51 مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات هي: المراجعة، ومجلس الإدارة، والمحاسبون القانونيون، ومستوي التعليم، والمديرون التنفيذيون، المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة، وتعاون الحكومة، أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات هي: الأداء مقاسًا بكل من العائد علي حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات، وقيمة الشركة، والتوزيعات للمساهمين، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء، وخلصت الدراسة إلي أن الشركات التي تتمتع بمستوي حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين اقل من الأتعاب التي تدفع لهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعًا.

9. دراسة: يونس حسن عقل، (2005م)

تطرقت مشكلة الدراسة الي قصور التقرير المالي للشركات في توفير المعلومات الضرورية لتقييم كفاءة القيادة الإدارية للشركة، بالإضافة إلى عدم الإفصاح الكافي عن هيكل الملكية وما يرتبط به من عمليات خلال الفترة المالية. هدفت الدراسة إلى تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في مجال الإفصاح المحاسبي، تحليل التقارير المالية لعينة من الشركات المقيدة بسوق المال المصرية. ظهرت أهمية الدراسة في أن العلاقة بين التقرير المالي وحوكمة الشركات لها أهمية خاصة في الفكر المحاسبي ومدخل بناء المعايير المحاسبية الحاكمة لإعداد التقارير المالية ومراجعتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن مصر تعد من الدول التي قامت بجهود ملموسة في مجال تطبيق حوكمة الشركات وتقوم بجهود واضحة لتأسيس هيكل تنظيمي ومؤسسي قوي لتحسين مستوي حوكمة الشركات، تعتبر حوكمة الشركات نظاماً شاملاً يساعد الهيئة العامة لسوق المال من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين. أوصت الدراسة بتعديل قانون سوق المال في مصر بما يلزم المراجع أن يضمن في تقريره مدي تطابق الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات

10. دراسة: محمد احمد العسيلي، (2005م)

تمثلت مشكلة الدراسة في تعدد العلاقات التاثيرية بين الآليات المختلفة لتطبيق حوكمة الشركات ومدي إمكانية تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال إستخدام القيد للبورصات المالية المصرية. هدفت الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية للآليات المحاسببية لحوكمة الشركات كمحور إرتكاز للآليات المختلفة لحوكمة الشركات، تقييم الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، دراسة إمكانية تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات في البيئة المحاسبية المصرية من خلال إستخدام

قواعد القيد للبورصات المالية. أعتمدت الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة و توصلت إلي نتائج منها, يمكن تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات لتحقيق المزيد من التفعيل و ذلك من خلال معالجة أسباب عدم إلتزام بعض الشركات بإستخدام تلك الآليات, تفعيل آليات المعايير المحاسبية اللآزمة للوفاء بمتطلبات حوكمة الشركات في البيئة المحاسبية المصريه من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات الماليه, تفعيل آليات الرقابة علي إنتاج المعلومات المحاسبية للآزمة للوفاء بمتطلبات حوكمة الشركات بالبيئة المحاسبية المصرية من خلال إستخدام قواعد القيد بالبورصات المالية.

11. دراسة: محمد فرح عبد الحليم(2005م)

هدفت الدراسة الي قياس مدي تطبيق المصارف السودانية للحوكمة المؤسسية وابراز أهمية تطبيق الحوكمة على الجهاز المصرفي السوداني، من خلال استخدام استبانة وزعت على مجموعة من المصارف العاملة في السودان، وتوصلت الدراسة الي ان المصارف السودانية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية الممثلة في مقرارات لجنة بازل للاشراف المصرفي وتعليمات البنك المركزي.

12. دراسة: أبو زر اسحق محمد، (2006م)

جاءت بعنوان استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، هدفت هذه الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي، وذلك بدراسة ميدانية شملت المعنيين بالحوكمة المؤسسية والإدارة، لقياس إدراكهم للمتطلبات القانونية والمهنية والأخلاقية. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها أن هناك قصوراً في التقارير السنوية للبنوك الأردنية، تتمثل، في عدم الالتزام بالإفصاح عن الحوكمة المؤسسية في ضوء متطلبات لجنة بازل الصادرة عام1999م، كما لوحظ أن القوانين والتشريعات الأردنية تتسق بشكل كبير مع قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية عام 2004م ، وتوصلت الدراسة الي عدم وجود تعليمات ملزمة بالإفصاح عن (OCED) الصادرة عن الحوكمة المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان، وخاصة القطاع المصرفي الأردني، وتوصلت الدراسة أيضا إلي أن عينة الدراسة لم تحصل علي القدر الكافي من الدورات التدريبية بشأن الحوكمة المؤسسية، ومعايير الإبلاغ المالي، ومعايير التدقيق الدولية، وأيضا معايير التدقيق الداخلي الدولية، والتشريعات والقوانين ذات الصلة.

13.Dyck, A., et al. (2006)

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة معرفة تأثير التغطية الإعلامية على حوكمة الشركات في روسيا وانعكاس ذلك على سياسات الشركات تجاه المساهمين. هدفت الدراسة إلى إظهار دور التغطية الإخبارية في التأثير على واقع الشركات خاصة تلك الأخبار المتعلقة بحوكمة الشركات. ظهرت أهمية الدراسة في دور وسائل الإعلام في عكس الحقائق الواقعية من خلال ممارسات الحوكمة في الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن الصحافة الأنجلو – أمريكية لها

تأثير كبير وفعال في صنع السياسات الكفيلة لتنمية الدول وبالأخص الدول التي في حاجة للدعم الأجنبي والاستثمارات الخارجية، أن وسائل الإعلام الأنجلو – أمريكية تعكس الوضع الاجتماعي العادي والقيم الاجتماعية والتي تعتبر بمثابة مرآة في الدول العالمية الأخري، أن الشركات الروسية تواجه صعوبة في الوصول لاسواق المال العالمية وذلك للدور الذي قامت به الصحافة في عكس واقع تلك الشركات بعد الانهيارات التي تعرضت لها روسيا .أوصت الدراسة أن تعطي الشركات أهمية كبيرة لمعلومات الحوكمة التي تعكسها وسائل الإعلام.

14. دراسة: عبده عجلان بابكر، (2006م)

تناولت الدراسة كفاءة المصارف التجارية في السودان وفق مقررات بازل حول الملاءة المصرفية، تهدف الدراسة إلى معرفة مدي كفاءة المصارف التجارية السودانية في إطار مقررات بازل مع استصحاب تأثير أداء مؤشرات الاقتصاد الكلي فى أداء الجهاز المصرفي السوداني، من حيث ملاءتها المصرفية وفق معايير بازل مع تحديد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك في ظل سعي المصرف المركزي إلى إدخال تعديلات في بنود بازل بحيث تتماشي وواقع العمل المصرفي بالسودان. كذلك تناولت الدراسة مدي تأثير أداء مؤسسات الجهاز المصرفي بالسياسات النقدية والتمويلية لمصرف السودان المركزي والأدوات الرئيسة المستخدمة في تنفيذها في ظل اختلاف بيئة الاقتصاد في السودان عن البيئة التي نشأت فيها معاييرها. توصلت الدراسة لنتائج أهمها عدم استيفاء المصارف التجارية في السودان لمتطلبات معايير بازل حول ملاءتها المصرفية سيقلل من فرص مزاولتها لأعمالها المصرفية إلي السوق حسب توجيهات المصرف المركزي في هذا الشأن، وصعوبة تطبيق المصارف التجارية لسياسة الدمج المصرفي الطوعي ترجع لافتقار النظام الحالي في السودان إلي المؤسسات الداعمة لسياسة الدمج مع عدم قناعة القائمين علي أمر المصارف بعمليات الدمج، وتصنيف السودان ضمن مجموعة الدول عالية المخاطر حسب توصية لجنة بازل ، بسبب ارتفاع أوزان مخاطر موجودات المصارف العاملة في ظل عدم توفر متطلبات تطبيق مقررات بازل بالبيئة المصرفية مما أثر سلبا علي كفاءة المصارف. وأوصت الدراسة على ضرورة تطبيق المصارف التجارية غير الموفقة لأوضاعها الحالية لسياسة الدمج المصرفي مع أستصحاب التدابير اللازمة لعمليات الدمج وضرورة ترقية المصارف السودانية لأدائها لتعزيز رساميلها وتحسين ملاءتها المصرفية كما أوصت الدراسة يجب على المصرف المركزي تشجيع المصارف السودانية عبر الدمج في مجموعات بحيث تراعي في ذلك تطابق الأهداف.

15. دراسة: محمد فرح عبد الحليم، (2007م)

هدفت الدراسة الي توضيح اهمية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي السوداني ومدي حاجته اليها، وقياس مدي تطبيق الحوكمة في المصارف السودانية، وابراز الجوانب المشرقة في السياسات التي توضح سعي المؤسسات المختلفة لتطبيق الحوكمة بالسودان. ومن اهم فرضيات الدراسة المصارف السودانية

تلتزم بتطبيق الحوكمة ومن ثم تتمتع بجودة الانضباط الاداري والعدالة في مراعاة حقوق كافة الاطراف وتواكب التطورات العالمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المصارف السودانية، تم اختيار عينة قصدية منها عبارة عن خمسة مصارف تمثل 20% من مجتمع الدراسة. ومن اهم نتائج هذه الدراسة: ثبت ان المؤسسات المالية وعلى راسها الجهاز المصرفي بالسودان تمارس مهامها بتطبيق الحوكمة. كما ان هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة وزيادة الاستثمارات. واوصت الدراسة بان تتبني جهات كسوق الخرطوم للاوراق المالية الحوكمة كشرط لتسجيل الشركات بالسوق.

16. Franklin allen & Douglas(م2007)

هدفت هذه الدراسة الي توضيح اهمية الرقابة الادارية الداخلية في المصارف السلوفنية، وكيفية وضع انظمة تحفيز المديرين حسب تحقيق الاهداف وتقليل المخاطر في المصارف واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون مديري المصارف السلوفنية، حيث اختير منه – بصورة عشوائية – عينة تبلغ 180 فرداً وتم توزيعها على مستوي مجلس الادارة ومساعدي المدير العام والمديرين العموميين. ومن اهم نتائج الدراسة: وجود انظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالاداء تسهم في تحقيق اهداف المصرف وزيادة مستوي ادائه. وايضاً ان البنوك التي لديها استقرار في الادارة العليا، يتمتع القائمين علي أمرها بخبرة كبيرة في العمل المصرفي، وتجدها أكثر التزاماً بالسياسات المصرفية وانظمة الرقابة الداخلية في المصرف. ومن اهم التوصيات هذه الدراسة: عدم الاعتماد علي زيادة ونمو الاجور والحوافز حسب الاداء وفي حالة الاداء المتوسط يتحمل المديرون مخاطر اضافية.

17. دراسة: عبد المنعم جميل مصطفي، (2007م)

الدراسة بعنوان تقويم أساليب أدوات الرقابة، دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني، هدفت الدراسة الي التعرف على الأصول العلمية للمحاسبة المالية بهدف معرفة أثر الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على عملية الرقابة الداخلية ودراسة الأصول العلمية للمراجعة بهدف معرفة أثر الالتزام بمعايير المراجعة ومتطلبات الرقابة المصرفية الحديثة على انضباط السوق وبيان مساهمة أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة بواسطة البنك المركزي في تحقيق السلامة المصرفية . ومن أهم نتائج الدراسة ضعف نظم الرقابة الداخلية بالمصارف لاعتمادها على الأساليب التقليدية، أساليب الحوكمة تفرض على المصارف السودانية وضع سياسات وهياكل إدارية وتصميم نظم معلومات محاسبية وإدارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة والإفصاح عن المخاطر، النظام المصرفي السوداني لا يتمتع بقدر كافي من التنظيم والشفافية نتيجة لضعف رساميل المصارف التجارية ومراكزها المالية الشيء الذي أقعدها عن تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة .وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات ونظم المصارف السودانية الخاصة بالرقابة الداخلية من هياكل إدارية وتنظيمية، تعديل وتكييف أنظمة المراجعة باستخدام أدوات وأساليب رقابية قادرة على كشف تركيز التمويل وتمويل الاطراف ذات العلاقة ومراجعة

دور مجلس الإدارة، وضرورة وجود سياسات جيدة على مستوي الاقتصاد الكلي، كما أوصت بخلق مؤسسات مصرفية جيدة وفاعلة من خلال الدمج والتملك وزيادة رساميل المصارف للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

18.Ting H. I, (2008)

تناولت الدراسة موضوع متي تضيف حوكمة الشركات قيمة للشركة وقد أجريت الدراسة في البيئة التايوانية خلال فترة الأزمة المالية من عام 1992 وحتي 2002م، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي لنظم الحوكمة على أداء الشركات .كما توصلت إلى أن تأثير نظام الحوكمة يكون أكبر تحت الظروف الاقتصادية غير المواتية وتكاليف الوكالة المرتفعة والهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدًا. بالإضافة إلى أن آليات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية عندما يكون المدراء لديهم قناعة بأهمية الحوكمة.

19. دراسة: فكري عبد الغني محمد، (2008م)

بعنوان مدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقًا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية – دراسة حالة بنك فلسطين وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر إيجابيًا في مؤشرات أداء البنك. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، وكذلك أوصت باستحداث مجلس إدارة البنك بلجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل المخاطر.

20. دراسة: وفاء محمد عثمان، (2008م)

تناولت الدراسة قياس فاعلية الجهاز المصرفي وأثره في تطوير سياسات المصارف في السودان. حيث يتعرض العمل المصرفي للكثير من المخاطر نتيجة للعوامل الداخلية المرتبطة بنشاطه والظروف الداخلية المحيطة به وعوامل خارجية ناشئة بسبب الظروف التي تعمل فيها المصارف، لذلك تركزت مشكلة البحث في التدهور الذي أصاب الجهاز المصرفي والمتغيرات في الصناعة المصرفية التي جعلت المنافسة أكثر حدة، كما أن المصارف تعاني من ضعف في رؤوس أموالها .وأهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج هو تأثر المصارف بالعوامل الداخلية والخارجية مما أدي إلى هروب الودائع خارج القنوات المصرفية، ومن اهم التوصيات يجب علي الدولة ان تتبني برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي بصورة عامة والجانب المصرفي بصورة خاصة، إلزام البنك المركزي المصارف بتطبيق معايير الرقابة الاحترازية (CAEL)، كما نادت الدراسة بإستخدام نتائج تقويم الأداء كمؤشر لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاط المصرف.

21. دراسة: عبد الرحيم محمد بخيت، (2008م)

جاءت الدراسة بعنوان كيفية تفعيل الرقابة والإشراف المؤسسي علي وحدات الجهاز المصرفي السوداني حيث استهدفت الدراسة تقييم ودراسة كفاءة أداء الآليات الرقابية والإشراف المؤسسي المطبقة في الجهاز المصرفي السوداني ، وإقتراح الطرق الكفيلة للرقابة بفاعلية أداء تلك الآليات وتسليط الضوء علي الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة المصرفية علي النظام العالمي، كما هدفت الدراسة إلي دعم كفاءة البرامج الإصلاحية، ومن نتائج الدراسة أن الجهد الرقابي لبنك السودان كأحد آليات الرقابة علي المصارف التجارية مرهون بتصميم النظام المصرفي الموحد، بفعل ضعف الإشراف المؤسسي بالقطاع المصرفي السوداني فإن عمليات الدمج كمرتكز أساسي للبرامج الهادفة لإصلاح الجهاز المصرفي ستواجه بالكثير من العقبات ولن تحقق أهدافها ، الإشراف المؤسسي المصرفي في السودان يعاني العديد من السلبيات التي تؤدي إلي تدني نوعية أدائه الرقابي علي القطاع المصرفي السوداني وفي حاجة إلي الإصلاح، وأهم توصيات الدراسة ينبغي علي بنك السودان المركزي تصميم نظام محاسبي مصرفي موحد وإلزام المصارف بتطبيقه،عند تقييم المخاطر المصرفية ينبغي أن يكون استخدام نماذج بازل مدعوما باستخدام معدلات الملاءة والسيولة، ضرورة دعم التنسيق فيما بين بنك السودان المركزي والمراجعين الخارجيين والادارات المصرفية بهدف إزالة التكرار عند ممارسة العملية الرقابية على القطاع المصرفي، بفعل التأثير المتناهي للنظام القضائي على الإشراف المؤسسي ينبغي إخضاع حزمة القوانين الضابطة للنشاط الاقتصادي بالدولة للفحص والتحديث.

22.دراسة: عدنان عبد المجيد قباجة، (2008م)

هدفت هذه الدراسة الي بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية ومن اهم فرضيات الدراسة لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية والعائد علي حق الملكية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، ومجتمع الدراسة مكونة من 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية وحجم العينة تم اختياره بطريقة عشوائية طبقية وكان 20 شركة تمثل 71.4 من مجتمع الدراسة وتم توزيع 253 استبانة واسترد منها 200 استبانة خضعت للدراسة. ومن اهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جه والعائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار وسعر السهم الي ربحيته والقيمة السوقية والدفترية من جهة اخري. ومن اهم توصيات الدراسة امكانية اعتماد المستثمرين في سوق فلسطين للاوراق المالية على مستوي فاعلية الحاكمية المؤسسية لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية نظراً للعلاقة بين فاعلية الحاكمية المؤسسية والاداء المالي.

23. دراسة: محمد ادم أبكر (2008م)

هدفت هذه الدراسة الي معرفة اهمية أثر نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق حوكمة الشركات، بالاضافة الي معرفة حدود ومسؤولية الادارة في تطبيق اجراءات حوكمة الشركات. ومن اهم فرضيات الدراسة حوكمة الشركات لها علاقة ذات دلالة احصائية بالافصاح عن المعلومات. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من بعض شركات المساهمة العامة في سوق الخرطوم للاوراق المالية وبلغ حجم العينة 110 فرداً. ومن اهم نتائج الدراسة توفير المعلومات المحاسبية الملائمة في القوائم المالية يؤدي الي تحقيق الشفافية. وان تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشفافية لها علاقة وثيقة بمستخدمي القوائم المالية. ومن اهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة نشر ثقافة الحوكمة عبر القنوات المختلفة وانشاء مجلس أعلي مختص بها.

24. دراسة: ابراهيم اسحاق نسمان، (2009م)

هدفت الدراسة الي التعرف على الاسس والقواعد اللازمة لاقامة نظام محكم لاعمال المراجعة الداخلية وفقاً لمطلوبات الحوكمة، وبيان الدور الذي تقوم به المعايير المهنية وعلاقتها بالحوكمة ومن اهم فرضيات الدراسة توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (0.05) وبين الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المراجعيين والداخليين والخارجيين في المصارف الفلسطينية، وبلغ حجم العينة 60 فرداً من المراجعين الداخليين والخارجيين في المصارف الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة الي أن هناك تاثير كبير للميثاق الاخلاقي للمراجعة الداخلية في حوكمة المصارف. وان تحسين معايير المراجعة الداخلية يسهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف ومن اهم توصياتها ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي تطالب بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدي كافة المراجعيين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة، وضرورة بذل العناية الكاملة من قبل سلطة النقد الفلسطينية في مجال التزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادرة عنها.

25. دراسة: ممدوح محمد العزايزة، (2009م)

هدفت الدراسة الي التعرف على مدي تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية. ومن اهم فرضيات الدراسة مدي التزام المصارف الفلسطينية بمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد من متطلبات الزامية وارشادات اضافية كدليل للقواعد والممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين. اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة اعضاء مجالس الادارات في المصارف الفلسطينية، والمديرين العامين ونوابهم ومساعديهم، ومستوي دوائر الامتثال ومساعديهم، المراجعين الداخليين والخارجيين، مديري الفروع، وقد بلغ حجم العينة 192 فرداً تم اختيارها بطريقة عشوائية. ومن اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج هناك التزام من قبل

المصارف الفلسطينية بمعايير وارشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطيني. ومن اهم التوصيات، اصدار دليل حوكمة الشركات من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة، ونشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها.

26. Al-Hussain, (2009)

يعد هيكل الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي من المكونات الأساسية في تعزيز كفاءة وأداء البنوك، وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، وذلك من خلال عينة تضم تسعة بنوك مدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2004 الي 2007م، وذلك باستخدام نموذج تحليل البيانات المغلفة والنسب المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، عند استخدام العائد على الأصول كمعيار للأداء، أما عند استخدام عائد السهم مقياسا للأداء فإن هناك علاقة ايجابية ولكن ضعيفة بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك.

27.Mariano M Lerin, (2009)

هدفت الدراسة الي معرفة مدي التزام البنوك الريفية بقواعد اليات حوكمة الشركات في الفلبين وهي دراسة ميدانية لعشرة مناطق. من فرضيات الدراسة ليس هناك فرق كبير في مدي الامتثال باليات حوكمة الشركات بين المصارف الريفية عند ما يتم مقارنتها حسب تصنيف راس مال المصرف. واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتكون من المديرين العموميين واعضاء مجلس الادارة تم اختيار عينه منهم بلغت 50 فرداً. ومن اهم النتائج معظم البنوك الريفيه ملتزمة باليات حوكمة الشركات وخاصه في تحديد اختيار مجلس الادارة. ومن توصيات الدراسة: يجب وضع اعتبار للتغيرات في البيئة المصرفية، ويجب ايضا وضع دليل لحوكمة الشركات للمصارف يحدد مسئوليات مجلس الادارة والادارة التنفيذية.

28. دراسة: ابتسام خضر عثمان ،(2009م)

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق حوكمة الشركات في السودان ودورها في الحفاظ على حقوق المساهمين، توصلت إلى أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد في إنتاج تقارير مالية أكثر شفافية وتؤدي إلي زيادة ثقة المساهمين بالشركة، كما يساعد التطبيق على سرعة اكتشاف التلاعب والغش والفساد الإداري، والحفاظ على حقوق المساهمين، وأوصت بضرورة تقييم عملية الحوكمة في الشركات وضرورة تعريف كل العاملين بمفهومها.

29.Kevin, C, et al., (2009)

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تأثير مستوي حوكمة الشركات على تكلفة رأس المال، وكيفية انعكاسها على حماية حقوق المستثمرين. هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت جودة الحوكمة يمكن أن تقلل من تكلفة الأسهم في تلك الأسواق التي تتوافر فيها الحماية القانونية للمستثمرين. تكمن

أهمية الدراسة في توضحيها للعلاقة بين تطبيق الحوكمة في الدول وتكلفة رأس المال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن الحكم علي مستوي حوكمة الشركات في الشركة له تأثير كبير على تكلفة رأس المال في أسواق الأسهم الأكثر نمواً، تأثير حوكمة الشركات على توفير الحماية القانونية للمستثمرين تكون أكثر وضوحاً في الدول التي توفر حماية قانونية ضعيفة للمستثمرين، وأن المستثمرين في الشركات على استعداد لدفع أعلي علاوة على الأسهم في الشركات ذات الجودة الجيدة. أوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في الدول لأنها توفر حماية للمستثمرين.

30. دراسة: ايمن عبد الحميد محمد، (2010م)

تهدف هذه الدراسة الي زيادة الانتاجية وتحقيق معدلات ارباح معقولة في مختلف الشركات حكومية او خاصة من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وتهدف ايضا الي تقليل الفساد المالي والاداري في هذه الشركات. ومن فرضيات الدراسة توجد علاقة ذات دلالة احصائية الي حد ما بين وجود البيئة الملائمة وتطبيق الحوكمة لشركات البترول. واتبع في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي، ومجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالهيئة العامة المصرية، وشركات البترول الثلاث. حيث شملت الادارة العليا والادارة الوسطي، وبلغ حجم العينة 936 فرداً. ومن اهم نتائج الدراسة وجود بيئة مناسبة وملائمة لتطبيق الحوكمة بقطاع البترول في مصر، حيث ان هناك الكثير من مبادئ وقواعد الحوكمة موجودة بقطاع البترول المصري. ومن اهم توصيات هذه الدراسة توفير الشفافية ومراعاة حقوق العاملين اي منح العامل حق ان يعرف مستقبل سير عمل المنظمة.

31. دراسة: حبيب الله احمد عبدالله، (2010)

هدفت هذه الدراسة الي معرفة أثر فاعلية حوكمة الشركات على قرار منح الائتمان المصرفي في المصارف السودانية. ومن فرضيات الدراسة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المصارف يعزز من سلامة قرار منح الائتمان المصرفي. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. ومن نتائج هذه الدراسة تعمل حوكمة الشركات على توفير الية لتعزيز مصداقية القوائم المالية المنشورة والالتزام بمبادئ حوكمة الشركات يساعد في اعداد تقارير مالية أكثر شفافية. ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة التزام المصارف السودانية بتطبيق حوكمة الشركات والسعي الي اقناع الادارة باهميتها.

32.Iqbal, Zaheer, (2011)

هدفت الدراسة الي تحليل أثر الحوكمة المؤسسية علي الأداء المالي للبنوك في باكستان، حيث تمثلت عينة الدراسة في 21 بنك من البنوك الرائدة من باكستان في العام 2009م، من خلال تطبيق طريقة الانحدار، فقد لوحظ أن الحجم الكبير للمجلس يساهم في زيادة أداء المؤسسات المصرفية، كما تم التوصل إلي أن استقلال مجلس الادارة هو مقياس فعال للحوكمة في البنوك، وحجم البنك لديه أيضا

تأثير كبير علي أداء البنك فالبنوك الكبيرة الحجم هي في وضع يمكنها من الاستفادة من وفورات الحجم، وقد وجدت الدراسة أيضا أن هناك علاقة عكسية بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة والعائد علي حقوق المساهمين.

33.دراسة: هشام محمد، (2011م)

هدفت الدراسة الي التعرف على الانواع المختلفة للمخاطر المصرفية التي تواجه المصارف التجارية العاملة بالسودان، وطرق ادراتها، واستخدام مبادئ الحوكمة كالية للحد من المخاطر. ومن فرضيات الدراسة عدم تطبيق مبادئ لجنة بازل بشأن الحوكمة في المصارف يضعف قدرة المصارف التجارية العاملة بالسودان. اعتمدت هذه الدراسة المنهج التاريخي، الاستنباطي، والوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة مكون من موظفي المصارف، سوق الخرطوم للاوراق المالية، مكاتب المراجعة والمحاسبة والمستثمرين. وبلغ حجم العينة 200 فردا تم اختيارها عشوائيا. ومن نتائج الدراسة ان لدي المصارف السودانية المام بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات، وان ادارة المخاطر مسئولية مجلس الادارة. ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة زيادة الوعي داخل الادارة العليا والمستويات المختلفة باهمية مفهوم حوكمة الشركات باعتبارها اداة فعالة لادارة العلاقة مع اصحاب المصالح والمساهمين على حد سوء.

34. دراسة: النور علي سعد ، (2011م)

هدفت الدراسة الي التعرف على أثر التطبيق السليم لحوكمة الشركات في كفاءة الاداء في شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الاوراق المالية. ومن فرضيات الدراسة تطبيق حوكمة الشركات يؤثر في أداء مجلس الادارة في القيام بمهامه ومسئولياته بفعالية في شركات المساهمة العامة. اتبع في الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي، وكذلك منهج المقارنة. يتكون مجتمع الدراسة من اعضاء الادارة العليا، ومديري الادارات وامناء مجلس الادارة وضباط الاتصال بشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الاوراق المالية بالسعودية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من 165 فرداً. ومن اهم نتائج الدراسة هناك أثر ايجابي وذو دلالة احصائية بين تطبيق حوكمة الشركات واداء مجلس الادارة من حيث القيام بمهامه ومسئولياته، مما يساهم في تحسين اداء المجلس وبالتالي رفع كفاءة اداء الشركة. ومن اهم توصيات الدراسة الاستمرار في تطوير نظام فعال لحوكمة الشركات سواء من قبل الشركات نفسها، او من قبل الجهات الرقابية ذات العلاقة، او المنظمات الدولية وذلك بما يتماشي مع حجم وطبيعة اعمال تلك الشركات مع ضرورة التدرج في عملية التطبيق وإلزام شركات المساهمة بمتطلباته والاستفادة من التجارب الدولية الناجحه.

35. دراسة: معتز ميرغني سيد احمد ،(2011م)

هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين الافصاح المحاسبي وتفعيل حوكمة الشركات ودراسة العلاقة بين الاليات المحاسبية والادارية والافصاح المحاسبي ودورها في تفعيل حوكمة الشركات. ومن فرضيات

الدراسة ان مستوي الافصاح المحاسبي بالتقارير المالية لشركات المساهمة العامة السودانية مناسب للاحتياجات مستخدمي التقارير المالية. استخدمت في هذه الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المصارف، وفي سوق الخرطوم للاوراق المالية، ومكاتب المراجعة والمحاسبة والمستثمرين والافراد، تم اختيار عينة من 200 فردا بصورة عشوائية. ومن نتائج الدراسة ان الافصاح المحاسبي بالتقارير المالية لشركات المساهمة العامة السودانية يعتبر المصدر الاساسي للمعلومات التي يعتمد عليها المستخدمين في اتخاذ القرارات ومن توصيات الدراسة اصدار دليل لافضل الممارسات لادارة الشركات والرقابة عليها ليتضمن قواعد ومبادئ حوكمة الشركات.

36. دراسة: هواري وحديدي، (2012م)

هدفت الدراسة الي التعرف على حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، وكيف انها تكون اليه لتحقيق الارباح، وزيادة الكفاءة والانتاجية في المصارف الجزائرية. وتعرف مدي فعالية الحوكمة في القطاع المصرفي ودورها في ضبط الفساد الاداري والمالي في المصارف الجزائرية والحد منه. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي. ومن اهم نتائج الدراسة ان البيئة التشريعية في الجزائر لاسيما القوانيين والقرارات المنظمة للعمل المصرفي لا تتضمن بشكل صريح مفهوم حوكمة الشركات، التي تهدف الي توفير ركائزها من خلال مجموعة من القوانين والقرارات التنظيمية، وان البنوك الجزائرية تقوم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الاموال مقارنة بالبنوك التي لا تطبقها، وتزيد من قدرتها التنافسية علي المدي الطويل وهو ما يؤدي الي خفض تكلفة راس المال، ومن اهم توصيات هذه الدراسة ضرورة ان تعد الجهات الحكومية الجزائرية لاسيما بنك الجزائر دليلاً ارشادياً لحوكمة الشركات في المصارف، يهدف الي تعزيز حوكمة الشركات من خلال توضيح اليات الرقابة ووسائل الافصاح وادارة المخاطر في المصارف، بما يحقق السلامة والمتانة للعمليات المصرفية. بالاضافة الي توضيح المعايير الواجب توفرها في اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية، وكيفية قيامهم باداء واجباتهم تجاه المساهمين والمودعين، بالاضافة الي توضيح المسئوليات واعمال كل من مجلس الادارة والادارة التنفيذية.

37. دراسة: امال وابوبكر، (2012م)

هدفت الدراسة الي تحليل مفهوم الحوكمة ومحدداتها واهميتها، وكذلك مبادئها وايضا التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وركزت الدراسة على خطر الفساد المالي والاداري في البنوك الجزائرية، كنتيجة لضعف تطبيق مبادئ الحوكمة فيها. اتبع المنهج الاستباطي. ومن أبرز نتائج الدراسة حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية تعني النظام الذي على اساسه تكون العلاقات التي تحكم الاطراف الاساسية في المصرف، وتؤدي الي تحسين الاداء والنجاح في المصارف. ومن النتائج ايضا يعد تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف وفقاً لمبادئ بازل امرا ضرورياً لايجاد نظام رقابي محكم وموحد

يمكن ان يساهم في تحسين اداء المصرف من خلال عملية تحسين ادارة المخاطر، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات بين مختلف الاطراف للحد من هذه المخاطر. ومن اهم توصيات هذه الدراسة تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل، وذلك باستخدام مختلف الوسائل. وكذلك العمل على تطوير الدور الاشرافي على البنوك ليتلائم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الحديثة.

38. دراسة: عبد المطلب عثمان، (2012م)

هدفت الدراسة الي التعرف على علاقة سوق الاوراق المالية الكفء بالمعلومات والممارسات الخاطئة نتيجة لغياب حوكمة الشركات. وايضاً معرفة مدي تطبيق الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للاوراق المالية لقواعد واليات حوكمة الشركات. ومن فرضيات الدراسة تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للاوراق المالية للافصاح عن المعلومات وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات يؤثر في كفاءة السوق. اتبع في هذه الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي، والمنهج التحليلي الوصفي، ومجتمع الدراسة يتكون من اعضاء مجلس الادارة في تلك الشركات، والمديرين التنفيذيين لتلك الشركات، والمديريين الماليين، والمراجعين الداخليين والخارجيين، والعاملين بشركات الوكالة في سوق الخرطوم للاوراق المالية، والمستثمرين في الاوراق المالية، وقد بلغ حجم العينة 184 فرداً تم اختيارها عن طريق العينة القصدية. ومن اهم نتائج هذه الدراسة هناك حاجة الي تطبيق قواعد حوكمة الشركات في بيئة الاعمال السودانية. وان تطبيق حوكمة الشركات يساعد علي رفع كفاءة سوق المال من حيث توفيرها لمجموعة القواعد والاليات الاخلاقية والمهنية، التي يؤدي تطبيقها دوراً اساسياً في مجال الاصلاح المالي والاداري. ومن اهم توصيات الدراسة قيام شركات المساهمة في السودان بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، التي تستهدف اخر التطورات الحديثة في القوانين والاجراءات التي تطبق على اسواق المال، وتحقيق نزاهة المعاملات والترويج لكفاءة السوق.

39. دراسة: فهيم سلطان، (2012م)

هدفت هذه الدراسة الي دارسة وتحليل مفهوم حوكمة الشركات في محاولة تضيق تلك الفجوة. ومن فرضيات الدراسة هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين قوة المراجعة الداخلية واستقلالها داخل الشركة وبين تضييق فجوة التوقعات في المراجعة. اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التاريخي، والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة الشركات المساهمة العامة وعينة الدراسة المصارف التجارية في ولاية الخرطوم والتي تمثل 40 % من مجتمع الدراسة، وتم توزيع 50 استمارة على عينة عشوائية وتم استرداد 45 منها خضعت للدراسة. ومن اهم نتائج الدراسة ان استقلال وقوة نظام الرقابة الداخلية داخل الشركات وعملية تاهيل وتدريب العاملين فيها والتزام الشركات بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة واستقلال مراقبين الحسابات في الشركات ساعد في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة. ومن

اهم توصيات الدارسة: نشر الوعي داخل الشركات بمفهوم حوكمة الشركات واهميته بين كافة العاملين، ومنح الرقابة الداخلية مزيد من الاستقلالية في شركات المساهمة العامة.

40. Anastasia and Olga, (2012)

هدفت هذه الدراسة الي معرفة تاثير اليات حوكمة الشركات على اداء المصارف الاوربية في الدول المتقدمة والنامية، واختيار نموذج اداء البنوك الاوربية بعد الازمة المالية. وهذه الدراسة كانت في فترة ما قبل وما بعد الازمة المالية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومجتمع الدراسة يتكون من البنوك التجارية في 27 دولة اوربية، وبلغ حجم العينة 150 من البنوك التجارية في هذه الدول. ومن اهم نتائج الدراسة اليات حوكمة الشركات تركز على الملكية، واستقلالية مجلس الادارة. وهذه الاليات لها تاثير كبير على اداء المصارف.

41. دراسة: محمد ضياء وحسن (2012م)

هدفت هذه الدراسة الي معرفة اداء المصارف في بنغلاديش في إطار حوكمة الشركات خاصة بعد الازمة المالية في العام 2008م. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتكون من 25 مصرفاً من المصارف المدرجة في سوق بنغلاديش للاوراق المالية في الفترة من 2003م – 2011م. ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان استقلالية اعضاء مجلس الادارة له أثر ايجابي على اداء المصارف. ومن اهم توصيات الدراسة الالتزام بحجم مجلس الادارة حسب توجيهات بنك بنغلاديش المركزي وتكوين لجان مساعدة له مثل لجنة المراجعة، وغيرها من اللجان الاخري.

42. دراسة: عمر المناصير،(2013م)

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على اداء الشركات وعلى اداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية. ومن فرضيات الدراسة لايوجد أثر لتطبيق قواعد حوكمة الشركات على العائد على الاصول لشركات الخدمات العامة الاردنية. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اسلوب المسح الشامل في جمع المعلومات، ومجتمع الدراسة شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية وعددها 153 شركة. من نتائج الدراسة ان نسبة 85 % من شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية تطبيق قواعد حوكمة الشركات. ومن توصيات الدراسة على شركات الخدمات الالتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافات لضمان تلبية الاحتياجات المالية والمستقبلية للشركات ومجالس الادارة وضمان ان نظم منح مكافآت العاملين في الشركات مبنية على اساس تميز الاداء.

43 Berger, Allen and others,(2013)

هدفت هذه الدراسة الي التحقق من اثار الازمة المالية من خلال تحليل اداء المصارف من حيث الملكية والهياكل الادارية على احتمالية تعثر المصارف التجارية في الولايات المتحدة، والرهن العقاري ونشوب

الازمة المالية وكيفية تداركها في المستقبل. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي. ويتكون مجتمع الدراسة من 250 مصرفا، تم اختيار عينة قدرها 85 مصرفاً في الولايات المتحدة، واعتمدت الدراسة علي مجموعة من الاليات منها ملكية المصرف، ومجلس الادارة وهيكل الملكية، والمراجعة الخارجية، والمديرون العموميون، والمديرون الماليون، ومديرو المخاطر، المديرون التنفيذيون، واستخدام اسباب الفشل في العمليات المحاسبية في المصارف، والمنافسة في السوق، اثار العرض العقاري وركزت هذه الدراسة علي دراسة هذه المتغيرات واثارها في الازمة المالية الاخيرة واسباب انهيار بعض المصارف الامريكية خلال الازمة المالية في 2008م ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان فشل تفعيل اليات حوكمة الشركات في المصارف له دور محوري في الازمة المالية الاخيرة في تعزيز المخاطر وعدم الاستقرار في القطاع المصرفي. ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان زيادة راس مال المصارف يساعد المصارف الصغيرة على الاستمرارية والاستقرار، وايضاً ضعف حوكمة الشركات في المصارف يؤدي الي عدم كفاية ادارة المخاطر وخاصة من جانب مجلس الادارة.

44. دراسة: الطاهر محمد حماد(2014م)

تمثلت مشكلة الدراسة في مدي تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية في تطوير الأداء في القطاع المصرفي في السودان. هدفت إلى قياس وفحص مدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية. برزت أهمية الدراسة في أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية لها مساهمة فاعلة في جذب المدخرات وزيادة رأس مال المصارف السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج منها، أن يقوم مجلس الإدارة بدوره الإشرافي والرقابي في المصارف السودانية من توفير المعلومات للأعضاء ووضع الاستراتيجيات وسياسات المصرف ومتابعة تنفيذ حوكمة الشركات بصورة سليمة في القطاع المصرفي يتطلب تعديلات لقوانين وسياسات وقواعد العمل المصرفي التي تراعي حقوق المساهمين.

45. دراسة: محمد الفاتح صبير، (2014م)

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق المعايير المصرفية الدولية في الاداء المالي المتمثل في نسبة كفاية رأس المال ومعدل العائد والسيولة والتعثر، توصلت الدراسة الي ان تطبيق المعايير المصرفية العالمية يؤدي إلي زيادة نسبة كفاية رأس المال ونسبة معدل الربحية ومعدل السيولة كما يؤدي إلى تخفيض نسبة التمويل المتعثر.

46.Darweesh Mohamed, (2015)

هدفت الدراسة الي التركيز علي العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، والقيمة السوقية ل 116 شركة من شركات المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2010 إلي2014م ، وقد تم قياس

الأداء المالي بنسبة العائد علي الأصول والعائد علي حقوق المساهمين، وتمثلت آليات الحوكمة المؤسسية في هذه الدراسة في حجم مجلس الإدارة حيث تم قياس القيمة السوقية بمؤشر توبينQ . مجلس الإدارة، إستقلالية مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، هيكل الملكية، والتعويض التنفيذي، وتم الحصول علي البيانات المالية وآليات الحوكمة المؤسسية من المواقع الإلكترونية لشركات العينة وسوق الأسهم السعودية ، كشفت نتائج اختبارات الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة المؤسسية علي حد سواء والأداء المالي للشركات والقيمة السوقية.

47. دراسة: حرم عبد الرحمن، (2016م)

إستهدفت الدراسة معرفة أثر تطبيق معايير بازلI ،II ،III ، في تقويم الأداء المالي والإداري للمصارف العاملة بالسودان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات، اثبتت الدراسة تحقق جميع الفرضيات .اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ادي تطبيق معايير بازل إلي زيادة نسبة رأس المال، وجودة الاصول، الالتزام بالمبادئ الاساسية للرقابة الفعالة، تقليل المخاطر، انضباط السوق، السيولة المعيارية، مؤشر الرافعة المالية الصمود امام التقلبات الرأسمالية ومن ثم تحسين الاداء المصرفي بشقيه المال والاداري. اوصت الدراسة بضرورة حث الجهات المهنية على تطوير وتدريب الموظفين العاملين بالمصارف ليتم تأهيليم مهنياً وعلمياً وعملياً وانشاء إدارة مخاطر بكل مصرف ودعمها بموظفين ذوي كفاءة مهنية عالية.

48. دراسة: نوى فطيمة الزهرة، (2017م)

تناولت الدراسة أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على اداء البنوك الجزائرية، لذا جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة الإشكالية المتعلقة بالربط بين تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، وذلك خلال الفترة من 2004 الي 2014م لعينة تتكون من سبعة بنوك في الجزائر، أربعة منها عامة وثلاثة خاصة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، وذلك لسيطرة الدولة علي ملكية معظم العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين إنهما لا يؤثران على الأداء المالي، وقد يعود ذلك لعدم فعالية مجالس إدارة البنوك، تبقي الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخري لا تؤثر بالمستوي المطلوب على الأداء المالي. في الأخير تستطيع أن تقول الباحثة أننا لاحظنا عدم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي بذل جهود كبيرة لتبني مفهوم الحوكمة من قبل هذه البنوك، وذلك للمزايا التي قد تعود عليها خاصة في المرحلة القادمة التي قد تفرض تحديات كبيرة على البنوك الجزائرية يجب مواجهتها.

الفجوة العلمية

تلاحظ في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الضبط المؤسسي بصفة خاصة من قبل الباحثين لأهميته وتأثيره الكبير على الاقتصاد خاصة في اداء القطاع المصرفي، لذا وجد الباحث العديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوعات مشابهة أو ذات صلة بموضوع الضبط المؤسسي الذي تم تناوله في هذه الدراسة، ومن خلال اطلاع الدارس على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالضبط المؤسسي او حوكمة الشركات وجد ان بعض الدراسات السابقة خاصة الاجنبية ركزت على الاتي:

1.أسباب حدوث الأزمة المالية الأخيرة وتأثيرها على بعض المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بالانهيار، عزا ذلك السبب الي ضعف تفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف.

2. البعض منها ركزت على الجوانب المحاسبية والمالية وعلى عملية الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. أما الدراسات السودانية حيث نجد أن الكثير منها كانت دراسات تطبيقية على سوق الخرطوم للاوراق المالية.

3. من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة في مجال الضبط المؤسسي يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت مدي تطبيق الضبط المؤسسي أو الحوكمة في الشركات، والعوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، ودور لجان المراجعة في هذا المجال، حيث تم التطرق إلى العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في تقليل الفساد المالي والاداري، ودراسة علاقة تطبيق حوكمة الشركات وتقليل المخاطر.

4.تناولت الدراسات السابقة بعض أو جزء من مبادئ حوكمة الشركات فقط كالافصاح او هيكل مجلس الادارة وأثره في اتخاذ القرارات الادارية واغفلت بقية المبادئ او الاليات الاخري.

5.استهدفت الدراسات السابقة مجتمعات بعينها للدراسة بغرض قياس تطبيق حوكمة الشركات، فبعض هذه الدراسات اجريت على اسواق الاوراق المالية واخري على مصارف أو شركات مع الاخذ بالاعتبار اختلاف طبيعة كل دولة.

6. تلاحظ أن أغلبية الدراسات السابقة سواء أ كانت السودانية أو الاجنبية ركزت على قياس تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء المصارف أو شركات خدمات المساهمة العامة واغفلت جانب الموارد المالية للمصارف.

وأهم ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة:

أن هذه الدراسة تناولت مبادئ الضبط المؤسسي وأثره في الموارد المالية للمصارف، حيث ركزت هذه الدراسة على اي مدي تأثر مبادئ الضبط المؤسسي على الموارد المالية للمصارف من خلال الالتزام بمبادئ الضبط المؤسسي ودورها في تعزيز كفاءة راسمال المصارف، وجذب الودائع والمدخرات المختلفة

وامكانية تعظيم الارباح للمساهمين وتوزيع الاحتياطيات على المساهمين وامكانية ادارة الاصول والخصوم وتقوية المركز المالي واعادة الثقة للجهاز المصرفي وكسب ثقة العملاء مجددا.

لذلك نجد أن هذه الدراسة ركزت على الموارد المالية (رأس المال والودائع) للمصارف السودانية كمتغير تابع ومبادئ الضبط المؤسسي وتأثيرها على الموارد المالية (كمتغير مستقل)

1. مهام ومسئوليات مجلس الإدارة.
2. المحافظة على حقوق المساهمين.
3. دور أصحاب المصالح الاخري.
4. سياسات إدارة المخاطر.
5. الإفصاح والشفافية.
6. أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية

الفصل الاول

الإطار المفاهيمي للضبط المؤسسي

المبحث الاول: المفهوم، الاهمية والاهداف.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات الضبط المؤسسي

المبحث الثالث: تطبيقات الضبط المؤسسي في بيئة الاعمال الدولية

الفصل الاول

المبحث الأول: المفهوم، الاهمية والاهداف

تمهيد

أصبحت قضية الضبط المؤسسي علي جدول اهتمامات مجتمع الاعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية خاصة بعد الانهيارات المالية التي حدثت في العديد من دول جنوب شرق اسيا وأمريكا الجنوبية خلال العقدين الماضيين، و ايضا التحول الي نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي والخصخصة بعدد من دول شرق اروبا.وقد حازت قضية الضبط المؤسسي علي قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الاشرافية والرقابية الدولية سواء علي المستوي الاقليمي او الدولي مما حدا بعدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية الي اصدار دراسات تتضمن معايير وادلة وافرة للحكم السليم داخل المؤسسة التي أصبحت فيما بعد بمثابة قواعد دولية متفق عليها تعمل الدول بمقتضاها.

أولا": مفهوم الضبط المؤسسي

على الرغم من إنتشار مفهوم الضبط المؤسسي والسعي الي تطبيقه على المستوي العالمي الإ أنه لم يتم الأتفاق على تعريف موحد له (نرمين ابوالعطا،2003م) بين المختصين والمهتمين بتطبيقه وهذا ما تؤكده موسوعة حوكمة الشركات وقد يرجع السبب في ذلك الي تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات. لذلك تم تعريف الضبط المؤسسي من قبل بعض الهيئات والمؤسسات الدولية على النحو التالي:

منظمة التعاون الاقتصادي وال تنمية OECDعرفته بأنه: " مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين التي توفر الاطر والاليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها واليات الرقابة على الاداء. (جهاد الوزير،2007م، ص3).

فيماعرفه البنك الدولي"بأنه الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الإقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية، (خليل والعشماوي،2008م، ص28).

فتعريف معهد المدققين الداخل يين(IIA) انه " العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الاشراف على المخاطر وادارتها ومراقبتها والتاكد من كفاية الضوابط الرقابية لانجاز اهداف الشركة والمحافظة على قيمتها من خلال الضبط المؤسسي.

حيث يؤكد هذا التعريف الدور الرقابي في تحقيق اهداف الشركة من خلال تطبيق مبادئ واليات الضبط المؤسسي، (طارق عبدالعال،2005م، ص149).

اما مؤسسة التمويل الدولية IFC على انه النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، (بلعزوز وحبار ،2009م، ص76).

وجاء تعريف لجنة كادبوري في تقريرها الصادر عام 1992م علي انه "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات مجالس الادارة المسئولة عن حوكمة شركاتها و دور المساهمين هو انتخاب مجلس الادارة والمراجعين والتأكد من ان هناك هيكل ملائم وفي مكانه، ان مسئوولية المجلس تتضمن وضع الاهداف الاستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تعمل علي تحقيقها، ومراقبة ادارة العمل ورفع التقارير الي المساهمين أثناء فترة ولايتهم لتأكد من ان مجالس الادارة تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل من اجل مصلحة المساهمين وتعظيم ثروتهم، **(جون سولفيان, 2009م,ص9)**.

وعرفه المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،(**علاء جميل،2013م، ص158**)، بأنه مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الادارة والادارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الاهداف والتحقق من ادارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول. **أما التعريفات التي جاءت من قبل المختصين والمهتمين بالضبط المؤسسي على النحو التالي:**

عرف بأنه نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقة تتم إدارة الشركة والرقابة عليها **(د. مصطفي سليمان, 2008م، ص15)**.

فقد جاء في تعريف أخر أن الضبط المؤسسي بشكل بسيط هو الإدارة الرشيدة للشركات للتقييم و تحسين الإطار القانوني و المؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الأرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخري ، ويتضمن الضبط المؤسسي مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الإسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخري ، كما يوفر الضبط المؤسسي الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع اهداف الشركة وتقرير الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها حيث تسهيل عملية الرقابة الفعاله علي الشركة،**(احمد خضر, 2012م, ص81)**،.

وايضاعرف بانه تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنشأة والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدي المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشأت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين **(احمدأشرف,2005م، ص 209)**.

تختلف وتتعدد مفاهيم الضبط المؤسسي بأختلاف كيفية النظر إليها، الأ أنها تتفق جميعها في قدرة الضبط المؤسسي على دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات السلبية في بيئة الأعمال، وتنقسم مفاهيم الضبط المؤسسي الي ثلاثة أقسام: **(احمد خضر، مرجع سابق، ص88)**.

أ. المفهوم القانوني للضبط المؤسسي

يقوم الضبط المؤسسي من الناحية القانونية بالتأكد من الألتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة ، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين

هؤلاء الأطراف بما يعمل علي ضمان حقوق كل طرف منهم، وتقوم بالتغلب علي سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن ان تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية للشركة ومن ثم تؤكد كثير من القوانين علي مسئوليات الوكيل Fiduciary Responsibilities والعهد بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخري لضمان حقوقهم، و مفهوم الضبط المؤسسي يعني من الناحية القانونية مجموعة من القيود التعاقدية المتشابكة التي علي أساسها التحكم في قرارات القائمين علي امر الشركة ، لتحقيق الربحية والعدالة لجميع الشركاء، ويعني أيضاً التنظيم الداخلي والعقود القانونية والتنظيمية ومدي اكتمال تلك العقود منذ بداية تأسيس الشركة ،**(نرمين شحاتة،2010م)**.

كما يقصد بالضبط المؤسسي من الناحية القانونية النظام المؤسسي والتنظيمي الداخلي الشامل للشركة، الذي يضمن التوصل الي اكفاء السبل لعملية اتخاذ القرار والتدخل السليم في الوقت المناسب لحماية حقوق الأطراف المعنية. **(د. محمد مصطفي،2009م، ص137)**.

ب. المفهوم الاقتصادي للضبط المؤسسي

يعني الضبط المؤسسي من الناحية الإقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال لتحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم، **(نرمين ابوالعطا،2006، ص2)**. ولا يهدف مفهوم الضبط المؤسسي الي حماية اقلية المساهمين فقط، ولكن الاهم من ذلك حماية كبار المقرضيين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم، لان هؤلاء الفئة هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات اقتصادية.

ت. المفهوم الإجتماعي للضبط المؤسسي

يتسع مفهوم الضبط المؤسسي في معناه ليشمل الجانب الإجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الإجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها للوفاء بها. فمفهوم الضبط المؤسسي لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية واسواق المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الانتاج او تقديم الخدمات سواء المملوكة للقطاع الخاص او العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الافراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع. فالضبط المؤسسي هو منظور مجتمعي تنموي للوصول الي تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل. **(المرجع سابق، ص2،3)**، وقد ظهر فيما يسمي بمبادرات العمل المسئول في هذا الشأن.

ثانيا: أهمية الضبط المؤسسي

تكمن أهمية الضبط المؤسسي في وضع الأنظمة الكفيلة التي تتجنب تضارب المصالح وتطبيقها داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاتي:(**عبيدالمطيري, 2003م، ص285**).

1.الفصل بين الملكية والادارة والرقابة علي الاداء.

2 .تحسين القدرة التنافسية للشركات وزيادة قيمتها.

3.ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ، ووسائل لتحقيق تلك الاهداف، ومتابعة الاداء.

4.المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لاداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الي كلا الطرفين وهما مجلس ادارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.

5.عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الادارة ومسؤوليات أعضائه.

6. تقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.

7.تمكين الشركات من الحصول علي التمويل المناسب من جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والاجانب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

8. امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لاداء الشركات.

9. تعزيز مهام إدارة الرقابة والمساءلة المحاسبية.

10. التوازن بين المهارات والخبرات والاستقلالية وفقاً لطبيعة ونطاق عمليات الشركة.

11. الحفاظ علي سلامة تقارير الشركة.

12. الكشف عن جميع المسائل التي لها أهمية نسبية.

13. الاعتراف والمحافظة على مصالح المساهمين.

ومن اهمية الضبط المؤسسي للشركات دوره في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة علي

إيجاد فرص عمل جديدة .كما أن من المعايير الرئيسة للضبط المؤسسي هي تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالشركات وحماية أصولها، أي أن تطبيقه يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء الشركة مما يدعم من قدارتهاعلي الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

خاصة أن مفهوم الضبط المؤسسي يحمل في مضمونه بعدين أساسين:(**محمد خليل,2009م**).

الأول: التزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.

الثاني: الأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة للارتقاء بالشركة ككل.

اما علي المستوي العربي،(اشرف جمال الدين،2009م) أوضحت إحدي الدراسات إن أهمية الضبط المؤسسي في تحسين التنافس بين الدول والشركات العربية، وتقليل مخاطر الأزمات المالية والاقتصاد ككل ودعم أداء الشركات الاجتماعي مع زيادة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية لعدد من دول العالم والتحول للأنظمة الاقتصادية التي يتم الاعتماد فيها علي الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة من النمو الاقتصادي بالإضافة إلي تحرير الأسواق المالية الذي انتظم العالم وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بصورة غير مسبوقة واتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة، تزايدت أهمية الضبط المؤسسي نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلي تحول النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيه بدرجة كبيرة علي الشركات الخاصة،(ابراهيم العيسوي،مرجع سابق،33)، لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

ثالثا: أهداف الضبط المؤسسي

يساعد الضبط المؤسسي الجيد في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الأستثمارات للشركات، وتحسين الإقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال الوصول الي الأهداف التالية:

1.تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات، وإجراءات المحاسبة، والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

2. تحسين وتطوير ادارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان إتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء علي أسس سليمة، بما يؤدي الي رفع كفاءة الأداء.

3. تجنب حدوث الأزمات المالية نظراً لتأثيرها على الإقتصاد الوطني.

4. تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على أستثماراتها، مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الإقتصادي بالدولة.

5.ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين، والدائنين، والأطراف الآخري ذوي المصالح خاصة حال تعرض الشركات للإفلاس.

6.الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والإستراتيجي بالشركة.

7. تحسين كفاءة وفاعلية الشركات وضمان أستمرارها ونموها في دنيا الأعمال.

8.إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي، (سميحة فوزي,2003م، ص364)

9.المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات. (صلاح الدين السيسي, 2003م، ص32).

10. التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه.

11. تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.

12. تمكين الشركات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في الشركات.

13.تأسيساً على ما تقدم ينسب الي الضبط المؤسسي عدة أهداف منها: تخفيض المخاطر، وتعزيز الأداء، وتحسين سهولة الدخول الي الأسواق المالية، وإتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات وتحسين القيادة، وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية الإجتماعية.

رابعا: أبعاد ومزايا الضبط المؤسسي

أ. أبعاد الضبط المؤسسي. (عبد اللطيف محمد خليل،2003م، ص358)

1.البعد الاشرافي: يعني من خلال هذا البعد تدعيم وتفعيل الدور الاشرافي لمجلس الادارة على اداء الادارة التنفيذية والاطراف ذات المصالح الاخري ومن ضمنهم اقلية المساهمين.

2.البعد الرقابي: يمكن من خلال هذا البعد تدعيم وتفعيل الدور الرقابي سواء على المستوي الداخلي او الخارجي للشركة.

3.البعد الاخلاقي: يعني هذا البعد العمل على خلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد اخلاقية ونزاهة وامانة ونشر ثقافة الضبط المؤسسي على مستوي الادارات وبيئة الاعمال بصفة عامة.

4.الاتصال وحفظ التوازن: يعني العمل من خلال هذا البعد العمل على تنظيم العلاقات بين الشركة والاطراف الخارجية ذات المصالح الاخري او الجهات الاشرافية والرقابية او التنظيمية من جهة اخري.

5.البعد الاستراتيجي: يتم التركيز من خلال هذا البعد على صياغة استراتيجيات الاعمال والعمل على تشجيع الفكر الاستراتيجي.

1.المساءلة: وهنا تعني الافصاح عن انشطة واداء الشركة والمساءلة امام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة الشركة.

2.الافصاح والشفافية: الافصاح والشفافية لا تكون فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الاطراف زات المصلحة على مستوي الشركة، بل تمتد أكثر لتشمل الافصاح ضمن التقارير العامة عن مؤشر المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الضبط المؤسسي. **(المرجع السابق، ص358)**

6.البعد المحاسبي: يمكن تحديد هذا البعد كما يلي: **(محمد احمد خليل،2005م، ص732)**

أ. المساءلة والرقابة: لابد من تبني الضبط المؤسسي اتجاهين للمساءلة والرقابة المحاسبية وهما:

المساءلة والرقابة الراسية: التي تبدأ من المستويات الادارية العليا الي المستويات الادارية الدنيا.

اما المساءلة والرقابة الافقية: وهي المتبادلة بين مجلس الادارة والمساهمين واصحاب المصالح الاخري.

ب. الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة: تعني ضرورة الامتثال والالتزام بمعايير محاسبية محددة والتي بدورها تساعد في حسم مشكلة اساءة استخدام المعايير المحاسبية والمراجعة.

ت. دور المراجعة الداخلية: تساعد عملية المراجعة الداخلية في تطبيق الضبط المؤسسي من خلال العمليات الداخلية وتحقيق الضبط الداخلي للمنشاة.

ث. دور المراجعة الخارجية: للمراجعة الخارجية دور فعال في مجال الضبط المؤسسي يحد من التعارض بين الملاك والادارة، وايضا يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

ج. دور لجان المراجعة: يعتبر وجود لجنة المراجعة امر ضروري وهام في قياس تطبيق مستوي الضبط المؤسسي داخل المنشاة، كما انها تقوم بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية.

ح. تحقيق الافصاح والشفافية: يعتبر الافصاح والشفافية أحد المبادئ الرئيسة في الضبط المؤسسي.

د. ادارة الارباح: في ظل الضبط المؤسسي فان ادارة الارباح تصبح لا وجود لها لانها تحد من سلطة الادارة في عملية ادارة الارباح.

هـ. تقويم اداء المنشأت: يعتبر تحقيق فاعلية وكفاءة الاداء بالمنشأت وحماية أصولها من المعايير الاساسية للضبط المؤسسي.

و. محاسبة المسئولية: لضمان التطبيق الجيد للضبط المؤسسي في مجالات محاسبة المسئولية فيجب الا يتقصر فقط على العاملين في المستويات التشغيلية او مستويات الادارة الدنيا (**علا محمد شوقي،2011م، ص60**) وأنما يجب ان يشمل الاتي:

1. المحاسبة الداخلية بين أعضاء مجلس الادارة.
2. المحاسبة الداخلية بين المساهمين وأعضاء مجلس الادارة.
3. منح أعضاء مجلس الادارة الغير التنفيذين صلاحية مساءلة المديرين.
4. .. محاسبة من جهات حكومية وخارجية.

ب. مزايا تطبيق الضبط المؤسسي

هنالك العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها للمجتمع تتمثل في الاتي: (**أكرم السحار،2015م، ص25**)

1. تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة.
2. محاربة الفساد.
3. تشجيع المنافسة وزيادة الانتاج.
4. استقرار الاسواق المالية.

خامسا: دوافع الضبط المؤسسي

تعتبر ظاهرة الضبط المؤسسي أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة والتي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات المهنية والمجامع الاقليمية الدولية نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي والاداري وايضا لحمايتها من مخاطر التصفية والخروج من دنيا الاعمال، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المنشأة في السوق

وضمان بقائها ونموها واستمرارها على المستويات الدولية والاقليمية والمحلية. ويرجع تعاظم الاهتمام بظاهرة الضبط المؤسسي، (ابراهيم علي ،1998م) سواء في الاقتصاديات المتقدمة والاقتصاديات النامية الصاعدة والانتقالية الي العديد من الدوافع التي يقع على راسها ما يلي

1. دوافع ظاهرة الضبط المؤسسي في ظل اقتصاد الموارد الانتاجية:(الامم المتحده, 2003م).

لقد افرز واقع اقتصاد الموارد الانتاجية مجموعة من الاسباب المالية والادارية والقانونية والاقتصادية التي افصحت عن مدي الحاجة الي تطبيق الضبط المؤسسي كمدخل لاعادة الثقة في ادارة الشركات من قبل جمهور المتعاملين معها. ومن اهم هذه الاسباب ما يلي:

أ. بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات التجارية لفترة زمنية طويلة دون تعديلات قد تقتضيها ظروف ممارسة العمليات التجارية في الوقت الراهن او قد تقتضيها وجود ادوات استثمارية جديدة وانشاء الشركات في قطاعات غير تقليدية الامر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة للشركات. :(البدوي احمد, 1994م).

ب. دور البورصات العالمية في تتبع التغيرات التي تحدث في دنيا الاعمال عن طريق مراقبة الشركات المساهمة المقيدة والمتداول اسهمها باسواق المال العالمية، وذلك من خلال مجموعة من القواعد واللوائح الصادرة عن هذه الاسواق والتي قد لا تفي باجراء مثل هذه المراقبة لما لها من صفة العموم ولعدم قدرتها على التنبؤ بسلوك المتعاملين مع هذه الشركات ومدي الحاجة الي قواعد للضبط المؤسسي لسد مثل هذه الثغرات حفاظا على حقوق المساهمين وضمانا لسلامة الاقتصاد الوطني بالدوله.

ت. كثرة المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن الادارة او ما يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها وجود تضارب في المصالح بين الاداره والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح الاخري من ناحية اخري، ومدي الحاجة الي قواعد جيدة للضبط المؤسسي للحد من هذه المشكلات ودعم ثقة المستفيدين من اداره الشركات.

ث. تزايد الممارسات المالية والادارية الخاطئة بالشركات وما يتبعها من تلاعب وتضليل في التقارير المالية وظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والاداري، الامر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة للحد من هذه المظاهر وضمان استمرارها مستقبلا.

ج. تدني اخلاقيات الاعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على انشطة معظم الشركات مما يستوجب تبني قواعد جديدة لتنظيم اعمال هذه الشركات ومراقبة ادائها.

ح. ازدياد عدد القضايا القانونية المقامة على شركات المراجعة العالمية مثل شركة آرثر اندرسون التي غرمت في عام 1999م ما يقارب90 مليون دولار نتيجة تورطها في قضايا

مهنيـة تسـببت فـي خسـائر شـركة Realty Colonialبمبلـغ يقـارب 300مليـون دولار وافلاسـها حينئذ.

خ. غيـاب التحديـد الواضـح لمسـئوليات وسـلطات مجـالس ادارة الشـركات ومـدرائها التنفيـذيين أمـام اصحاب المصالح المتعارضة.

د. ضـعف حمايـة حقـوق صـغار المسـاهمين نتيجـة احتمـالات تواطـؤ كبـار المسـاهمين مـع ادارة الشركة لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة بالشركة.

هـ. ظهـور حـالات عديـدة مـن الاحتيـالات الماليـة والافلاسـات فـي بعـض الشـركات المسـاهمة دوليـة النشـاط ومـا تبعـه مـن تسـاؤلات حـول ايـن مجلـس الادارة؟ ايـن مراجعـي الحسـابات؟ ايـن المراجعون الداخليون؟ اين المراقبون الماليون؟ اين المنظمون والمشرعون؟

ص. زيـادة حـدة مخـاطر منظمـات الاعمـال وخاصـة مخـاطر الاسـتثمار والمخـاطر الماليـة وارتفـاع تكلفة التمويل.

2. دوافع ظاهرة الضبط المؤسسي بفعل انهيار بعض الشركات دولية النشاط

لقد عكست الانهيارات الفضائح المالية للعديد من الشركات دولية النشاط مثل أنرون وورلد كوم وتايكو وأويلفيا وغيرها من الشركات الدولية الاخري مدي الحاجة الي قواعد حاكمة لأعادة التوازن المالي والاداري ومعالجة الخلل في الهياكل المالية والادارية للشركات المساهمة الاخري بمعظم دول العالم، ولعل اهم الدوافع التي ادت لانهيار شركة أنرون مايلي:(**عطا الله والعشماوي، مرجع سابق ذكره ص24**).

أ. عدم التزام الشركة بقوانين الشركات وهيئة الاوراق المالية، فضلا عن عدم التمسك بقواعد السلوك الاخلاقي المهني.

ب. وجود تواطؤ واضح بين المراجعيين القانونيين وادارة الشركة.

ت. عدم وجود مؤشرات مرجعية للافصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للشركة.

ث. عدم وجود أعضاء من المستقلين اوغير التنفيذيين في مجلس ادارة الشركة.

ج. عدم وجود لجان فنية بالشركة سواء للمراجعة الداخلية او للتعيينات او للمكآفات او لادارة المخاطر.

3. دوافع ظاهرة الضبط المؤسسي في ظل افرازات اقتصاد المعرفة

تتمثل ظاهرة اقتصاد المعرفة مجموعه من الدوافع التي استوجبت الحاجة الي العمل بقواعد دولية للضبط المؤسسي، ومن اهم هذه الدوافع:(**مصطفي السعدني,2007م**).

أ. التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية الي اقتصاد الموارد البشرية.

ب. التحول من اقتصاد الموارد البشرية الي اقتصاد الاصول البشرية.

ت. التحول من اقتصاد الاصول البشرية الي اقتصاد الاصول المعرفية.

ث. التعامل بمفاهيم اعاده الهيكلة والخصخصة واعادة الهندسة وتكنلوجيا المعلومات.

ج–التوجه نحو تطبيق فلسفة الادارة الاستراتيجية بعناصرها المتمثلة في التفكير الاستراتيجي والتطبيق والتقييم والاستراتيجي.

سادسا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الضبط المؤسسي

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الضبط المؤسسي وتحدد الي درجة كبيرة مدي النجاح أو الفشل لعملية الضبط المؤسسي وهي:**(مصطفي سليمان,2008م، ص16)**

1.المساهمين

وهم من يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدي الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2.مجلس الإدارة

وهم من يمثلون المساهمين وايضاً الأطراف الأخري مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة الي الرقابة على ادائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمة.

3.الإدارة التنفيذية

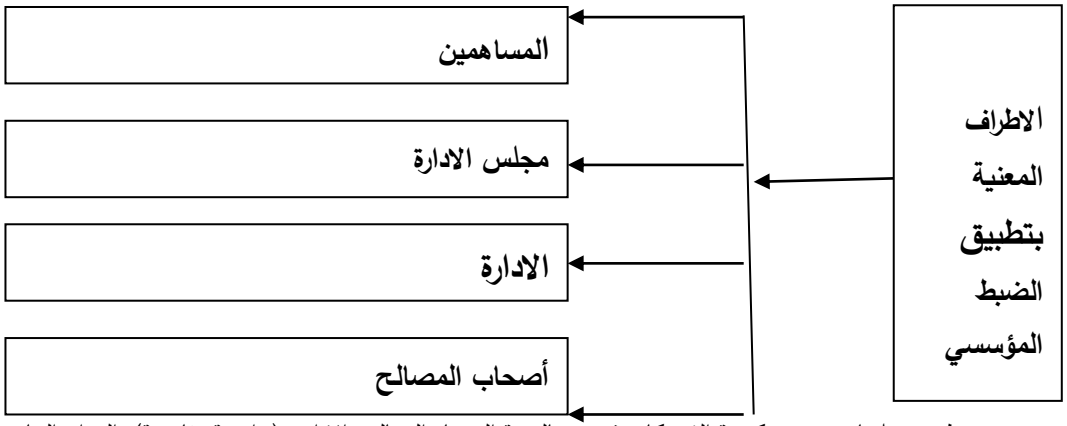
وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالإداء الي مجلس الأدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الي مسؤليتها تجاه الأفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح الاخري

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الأستمرار. ويجب أن نلاحظ أن مفهوم الضبط المؤسسي يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في الضبط المؤسسي، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو ايه شركات أخري تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق بإعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في الضبط المؤسسي وعادة لا يسعي المساهمون الأفراد الي ممارسة حقوقهم في الضبط

المؤسسي ولكنهم قد يكونوا أكثر إهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة. ويلعب الدائنون دوراً هاماً في درجة بإلتزام الشركات بتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي حيث نادت العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والإتفاقيات الدولية مثل أتفاقية بازل (2)، البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات الي تتعامل معها بتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي الي توافر مزايا عديدة لكل من البنوك والشركات.

الشكل رقم (2) الاطراف المعنية بتطبيق الضبط المؤسسي



المصدر: محمد مصطفي سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2009، ص20.

سابعا: أنظمة الضبط المؤسسي

يميز الاقتصاديون بين نوعين من أنظمة الضبط المؤسسي ويرجع هذا التصنيف إلي هيكل ملكية الشركات، حيث أن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم الضبط المؤسسي. وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية هما: **(Aleksandr-2009. P.11)**

1.الهيكل المركز (نظام الداخليين)

وهو النظام الأوربي– الياباني وفيه تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين. ولان هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم الداخليون. و معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الملكية المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت, حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدد قليل من الأسهم, ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر. وإذا تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فان ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم

أصحاب أغلبية رأس المال، ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة أكبر في التمويل على البنوك ولا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا اليابان**(CITE, 2005, p28)** .

أ. مميزات نظام الداخليين

لدي هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاته مايلي:**(المرجع السابق ،28)**

1.تركز الملكية وحقوق التصويت في يد عدد قليل من الملاك.

2.يمتلك الداخليون السلطة والحافز لمراقبة الإدارة.

3.قد يلعب دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الزبائن، الممولين، البنوك.

4.يميل الداخليون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل.

5.لا تلعب الأسواق المالية دور كبير في الاقتصاد.

ب. عيوب نظام الداخليين

إن نظام الداخليين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين الأقلية في الشركة. ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية. إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما فمن الممكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد .يظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق الضبط المؤسسي بها وذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية وذلك لما يتوفر عليه الضبط المؤسسي من اليات تمكن من مراقبة سلوك المسيرين.

2.الهيكل المشتت أو (نظام الخارجيين)

يتميز هذا النظام أن الشركة تحوي عدد كبير من الملاك(المساهمين) حيث يملك كل منهم عددا صغير من أسهم الشركة، ويدعي أيضا النظام الانجلوسكسوني .ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة .

أ. مميزات نظام الخارجيين

1.يتميز بوجود أسواق مالية جديدة متطورة.

2.إلزامية توفر قدر كافي من الشفافية في الإدلاء بالمعلومات.

3.تتميز الشركة باحتوائها على عدد كبير من المساهمين.

4.ما لا يكون لدي صغار المساهمين الحافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب.

5.يميل صغار المساهمين لعدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية.

6.يتم الاعتماد على أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذين.

7.يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمون بقوة.

8.يعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة واقل فسادا.

ب. عيوب نظام الخارجيين

يعاني نظام الخارجيين من مجموعة من العيوب وهي: **(المرجع السابق ،30)**

1.يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.

2.تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم علي أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة .

مما سبق يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا وعيوب. ومن ثم له تحديات لنظام الضبط المؤسسي الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدني حد من هذه العيوب والمخاطر ويمكن إجمال خصائص ونقاط اختلاف كلا النظامين في الجدول التالي.

جدول رقم (1) خصائص نظام الضبط المؤسسي (للداخليين والخارجيين)

الابعاد	نظام الخارجيين /نظام السوق المالية	نظام الداخلين/النظام المعتمد علي البنوك
الدور الرقابي للمساهمين	●رقابة ضعيفة ●رأسمال متنوع ●رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين ●أهداف قصيرة الأجل ●رقابة تركز علي أسعار الأصول في البورصة	●رقابة قوية ●رأسمال مركز عند المساهمين مسيطرين ●مشاركة متعددة للبنوك ●أهداف طويلة الأجل ●رقابة الممارسة من الفاعلين الداخليين والبنوك الأساسية.
الملاك	●رقابة الأصول ●مديونية مصرفية ضعيفة جدا ●مديونية مهمة من السوق المالي ●علاقات اقل استقرار	●رقابة الخصوم ●مديونية مهمة من البنوك ●أهمية القروض بين المؤسسات ●علاقة طويلة الأجل ●احتمال مشاركة البنوك في رأس المال
الاجراء	●رقابة ضعيفة من هيئات النقابة	●رقابة قوية منتظمة في القرارات
دور مجلس الإدارة و نظم الحوافز	●رقابة ضعيفة ●مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون	●رقابة قوية جدا ● يغلب علي مجلس الإدارة أهم أصحاب

	●نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز ●الرقابة علي النتيجة وعلي أسعار الأسهم.	المصلحة و حضور قوي للبنوك و الأجراء ●شبكة من الإداريين أكثر تركزا. ●رقابة علي المدي البعيد و ذات نوعية ● .نظام المكافآت اقل ا تحفيز
الدور العلاجي تحويل حقوق الملكية	● نسبيا سهل	● أكثر صعوبة
تغيير المديرين	●مع التضارب أكثر أو اقل سولة وفق التجذر ●أمية السوق الخارجي للمديرين.	●ظاريا أكثر سولة ●غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة
أمكانية خروج أصحاب المصلحة	●أكثر سولة	●أكثر صعوبة(عالقات طويلة أألجل مع البنوك و مع أألجراء).
النتائج علي ألاداء الاقتصادي	●أحسن تخصيص لرأس المال ●أحسن مرونة و قابلية لتكييف ●تأييد النشاطات الجديدة	●أكثر صالبة ●تفضيل التعاون واالستثمار علي المدي البعيد ●الموافقة علي النشاطات التقليدية

Source: Economics, Paris, 1997, p 465

ثامنا: محددات الضبط المؤسسي

هنـاك اتفـاق علـى ان التطبيـق الجيـد للضـبط المؤسسـي مـن عدمـه يتوقـف علـى مـدي تـوافر ومستوي الجودة وتنقسم الي مجموعتين:***(محمد حسن يوسف, 2007م، ص6)***.

أ. المحددات الخارجية

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد علي حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة.

1.المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

2.تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3.كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.

4.وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

5.وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ب. المحددات الداخلية

هذه المحددات تشمل:(المرجع السابق، ص6).

1.القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2.توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3.الضبط المؤسسي يؤدي في النهاية إلي زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

4.زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

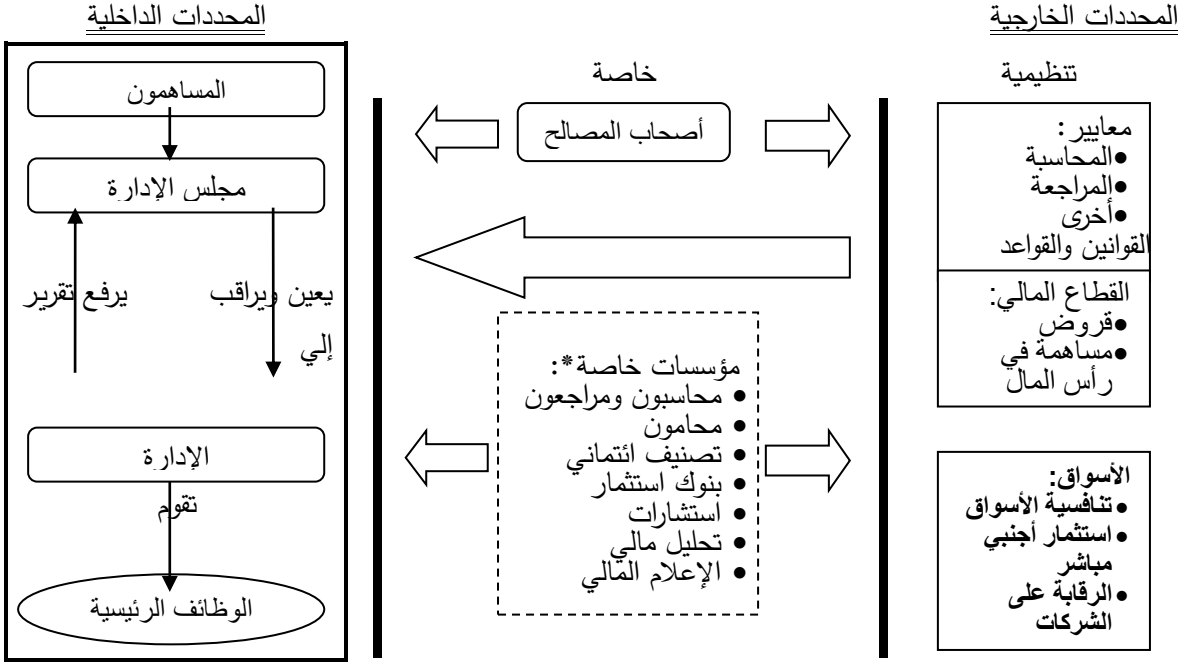
5.العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

6.العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

7.مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

8.خلق فرص العمل.

الشكل (3) المحددات الخارجية والداخلية للضبط المؤسسي



* المؤسسات الخاصة تشير إلي عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء علي السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي. مصر. يونيو 2007م ص5.

يوضح الشكل اعلاه الذي أصدره البنك الدولي للتطبيق الأوسع للضبط المؤسسي وهو يصور المحددات الداخلية والخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال للضبط المؤسسي. حيث يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية للضبط المؤسسي ، والتي تتعامل مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين وبينهم وبين مجلس الإدارة، والعلاقة بين المجلس والمديرين وإجراءات تشكيل المجلس، وعمليات الإدارة

الخ وكل من تلك الأجزاء مهم في حد ذاته وتشكل مجتمعه الوضعية الداخلية للشركة أو حوكمتها الداخلية.يوفر الضبط المؤسسي للمديرين داخل الشركة – سواء كانت ملكيتها عامة أم لا– الأدوات التي يحتاجونها لضمان الفعالية والمسألة واتخاذ القرارات الصائبة، فمتطلبات تعزيز الإبلاغ تستوجب وجود إجراءات محاسبية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية أقوي، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة علي النفقات وحساب العوائد، وبزيادة الشفافية وإنتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها وعن مستوي الآداء الذي ينتج عنهم. فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء والأنشطة التي تبدد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة وبتالي معالجتها، وتصبح مجالس الإدارة نفسها أكثر رصانة في سيطرتها على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة، وكذلك مع تحول تركيبة مجلس الإدارة بشكل متزايد تجاه تعيين مديرين مستقلين لضمان الشفافية واتخاذ قرارات قابلة للمساءلة (**Aleksandr-2009 P.11**). لكن الآليات أو المحددات الخارجية التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل هي الأمر الأكثر أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية – على الرغم من عدم الإعتراف بأهميتها لفترة طويلة– والتي يكتمل به إطار الضبط المؤسسي. إن الجانب الخاص والجانب التنظيمي كلاهما بوجه عام يشكلان ما يمكن أن نسميه الإطار المؤسسي. الذي يطبق في ظله الضبط المؤسسي. وكما يؤثر هذا الإطار المؤسسي في آليات الضبط المؤسسي وإنفاذها، يتأثر هو بدوره بالضبط المؤسسي هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية للشركة والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات لم يكن معترف بها دائما فقد انصبت الكثير من الجهود في محاولة تعزيز الضبط المؤسسي في الماضي علي الجانب الأيسر من الشكل أي علي بناء الممارسات الداخلية للشركة، بيد أن العقود القليلة الماضية أو ضحت بجلاء أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصل عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة يعتمد تنظيم حوكمة الشركة وإنفاذها علي تطوير شبكة مترابطة داخليا من المؤسسات العامة والخاصة والتنظيمات والحقوق التي تؤسس للقيم الأربع الأساسية الضبط المؤسسي "الشفافية، المسالة، العدالة، المسؤولية." وبدون ضمان تلك المؤسسات تصبح استفادة السوق من الضبط المؤسسي الداخلي الرشيد للشركات.

تاسعاً: أهمية الثقافة الادارية والجوانب الاخلاقية للضبط المؤسسي

ان مفهوم الضبط المؤسسي لا يمكن تطبيقه بمعزل عن عناصر اخري تتداخل معه لا يمكن لمبادئ الضبط المؤسسي ان تحكمها او تؤثر فيها ايجابيا وتتمثل تلك العناصر في عنصرين مهمين اولهما الثقافة الادارية المتراكمة حول مفهوم الضبط المؤسسي واهميته لدي اعضاء مجالس الادارة والمديريين التنفيذيين بالشركة وكذلك اهدافها وطرق تطبيقها، والاهم من كل ذلك القناعة بها وبمشروعيتها في عقولهم الباطنة وهذا ينعكس علي تطبيقهم لها او الالتفاف علي احكامها ، فبدون ذلك لا يمكن لاي اجراءات حاكمة منشورة ان تحقق اهدافا ذات قيمة دون توافر ثقافة ادارية كافية حولها لدي اعضاء

مجالس الادارة والمديريين التنفيذيين ، أما العنصر الثاني فيتمثل في الجانب الاخلاقي للاشخاص انفسهم واعني بهم اعضاء مجالس الادارة وكبار التنفيذيين في الشركة وهذا العنصر هو الاهم والاخطر ايضا لان الاقتناع بمبادئ الضبط المؤسسي ومتطلباتها لا يفيد اذا كان ايا منهم يضمر سوء النية او ان اخلاقياته تجيز له تسرب المعلومات المهمة قبل صدورها او الاستفادة منها او استغلال اصول الشركة بشكل يتعارض مع مصالح الشركة او يهون ويقلل من اهمية اي اجراء حاكم لتصرفاته من اجل تمرير عقود او صفقات له مصالح فيها. ومن هنا يتضح ان تطبيق مفهوم الضبط المؤسسي في الشركات يتطلب توافر ثلاثة عناصر مهمة: الاول يتمثل في التشريع وهو ما قامت به العديد من هيئات الاسواق المالية في العديد من الدول العربية عندما أعلنت عن لائحة الضبط المؤسسي بها. والثاني: يتعلق بتوفر مستوي عال من الثقافة الادارية حول مفهوم الضبط المؤسسي ومتطلباته واهميته لدي اعضاء مجلس الادارة والمديريين التنفيذيين. أما العنصر الاخير فهو الجانب الاخلاقي وهو الاخطر. فالجانب الاخلاقي الذي لا يمكن لاي لائحة ان تحكمه ولا اي جرعات ثقافية ان تغيره إذا ما تم فقدانه، وهذا ما تعاني منه معظم التشريعات التي لها علاقة بالضبط المؤسسي، لذا أضحى تطبيقها امر نسبي لا يمكن قياسه بدقة وهذا العنصر إذا لم تقومه النزعة الدينية لدي الفرد فلا علاج له سوي لائحة عقوبات شديده ذات احكام مغلظة لاي شخص يثبت انه قام بتسريب معلومات جوهرية للغير او استفادة منها او استغل اصلا من اصول الشركة بطريقة غير نظامية، **(محمد حسن، مرجع سابق ذكره، ص22)**. وعلى هذا فأن التطبيق السليم لمفهوم الضبط المؤسسي يتطلب ثلاثة عناصر مهمة علي ارض الواقع الاول تشريعي والثاني ثقافي والاخير اخلاقي والعنصران الاولان يمكن تحقيقهما علي ارض الواقع، اما الاخير فينبغي ان يرتبط فقدانه بعقوبات شديده.

عاشرا: القيمة المضافة للضبط المؤسسي

1.التطبيق الفعال لضبط المؤسسي وأثره في سعر السهم في اسواق المال.

شهدت الشركات والاسواق التي طبقت الضبط المؤسسي تحسنا في تقيم الاسهم، ومن الدراسات الاولي التي اهتمت بذلك دراسة ويلشير 2001م من خلال دراسة أثر تطبيق قواعد الضبط المؤسسي في الشركات بمؤشر ويلشير الذي تضمن 5000 شركة اتضح ارتفاع المؤشر بنسبة 14%، كما أشارت دراسة لمؤسسة كريدي ليونيه للاوراق المالية باسيا 2001م الي ذلك حيث قامت هذه الدراسة بتحليل 495 شركة في 25 سوق ناشئة حول العالم تطبق الضبط المؤسسي، فأتضح من هذه الدراسة ان الكثير من الاسواق النأشئة **(د. ماجدة شلبي،2008، ص75)**. ارتفعت مؤشرات اسهمها نتيجة لتطبيقها قواعد الضبط المؤسسي بصورة فعالة، ارتفع فيها معدل العائد على حقوق الملكية وكذلك تعظيم القية السوقية للشركة مما يؤدي لارتفاع قيمتها.

2.التطبيق الفعال لضبط المؤسسي وأثره في قرارت المستثمرين بالشراء والاستثمار بالشركات والاسهم اظهرت دراسة لماكفوي وميلستون عام 1999م ان المستثمرين قد يدفعون علاوة اضافية على سعر السهم للشركة التي لديها مجلس ادارة جيد، كما اكدت دراسة ماكينزي عام 2000م ان المستثمر عندما يقوم باختيار الاسهم التي يود الاستثمار فيها، يدرك ان جوده مجلس ادارة الشركة أكثر اهمية من البيانات المالية. اضافت دراسة كلاوس جولجر بجامعة فيينا عام 2000م ان رقابة المساهميين هي امر ضروري ومهم لمنع تلاعب ادارة الشركة المسيطرة، وهو ما يحققه تطبيق الضبط المؤسسي. ويدرك المستثمرين احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع. كما انهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والاهمال واستهتار المديرين او محاباتهم لذوي الصلة بهم، **(Reform Toolkit-2008-P.4).**

3.التطبيق الفعال للضبط المؤسسي يمكن اعتباره أصل من أصول الشركة ويشجع المستثمرين على الاستثمار بها حيث أظهر مسح لماكينزي،Investor Opinion Mckinesey 2002م وفق اراء المستثمرين ان المؤسسات الاستثمارية ذكرت انها ستدفع علاوات مرتفعة جدا للشركات ذات الضبط المؤسسي الجيد، تتراوح هذه العلاوات بين 12% في المملكة المتحدة ،25% في اندونيسيا، 27% في تركيا، و38% في الاتحاد الروسي **(Mckinesey -2002-P.9)**، أما بالنسبة لمصر فقد كانت النسبة 39%.

4.التطبيق الفعال للضبط المؤسسي واثره في التصنيف الائتماني وتقييم مخاطر الاستثمار في الشركات وشراء الاسهم أدي الاعتماد علي الضبط المؤسسي في التصنيف الائتماني الي قيام العديد من البورصات ومؤسسات التقييم والتصنيف للضبط المؤسسي ، كما صدر تقرير كريدي ليونيه Credit Lyonnais(CLSA)، 2001م– 2002م الذي اوضح ان الضبط المؤسسي يرتبط ارتباطا وثيقا بكل الاداء المالي وتقييم الاسهم، حيث شهدت الشركات والاسواق التي حقق الضبط المؤسسي ، تحسنا في تقييم الاسهم، وقد اوضحت تلك الدراسات ان الضبط المؤسسي يرتبط ارتباطا وثيقا بكل من الاداء وتقييم الاسهم في حين أنه خلال الازمة المالية في شرق اسيا وجدت ان الشركات العملاقة التي قاومت **(د.ماجده شلبي ،مرجع سابق،ص76)** الضبط المؤسسي الجيد هي التي انهارت بشكل خطير.حيث كان أعلان مؤسسة مودي Moody's –2002م، بداية لنظرة جديدة لاهمية الضبط المؤسسي واثره في التصنيف الائتماني ومخاطر الاستثمار، حيث أعلنت مؤسسة مودي عن أدخال التغيرات الخاصة بالضبط المؤسسي ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني ، فاصبح الضبط المؤسسي احد الاعتبارات الصريحة بالنسبة للشركات المصدرة للسندات وضمنيا بالنسبة للمنشات التي تقترض اموالا من البنوك . وقد تبع مؤسسة Moody's في هذا النهج مؤسسة ستاندرد اند بورز Standard & Poor's بالاعتماد على الضبط المؤسسي ضمن ادوات التصنيف والتقييم بمؤشرها، **(Stilpon.P.46)**. وتطورت المؤشرات التي تعتمد علي عناصر الضبط المؤسسي داخل تقييمها وتجاوز الامر وجود تلك المؤشرات في الدول

المتقدمة اقتصاديا مع اطلاق مؤشر ESG حيث يعد اول مؤشر تم اطلاقه للاسواق النأشئة ، والذي يشير الي المؤشرات البيئية والاجتماعية وتلك الخاصة بالضبط المؤسسي وهو ناتج عن مبادرة اطلقتها منظمة التمويل الدولية IFC مع مختلف الجهات الفعالة في السوق من أجل خلق ادارة قياس للقضايا البيئية والاجتماعية والخاصة بالضبط المؤسسي لتقديم المعلومات الجيده لمستثمري الاسواق الناشئة فيما يخص هذه القضايا، وقد اتبع هذا المؤشر منهج الافصاح والشفافية في عملية التقييم والقياس ، حيث اعتبر الافصاح والشفافية مفتاح تقييم الشركات النأشئة، فهذا اول ما يتم معرفته ويكون هذا في مرحلة بدائية جدا،**(المرجع السابق،ص46)**.

5.التطبيق الفعال لضبط المؤسسي وأثره في عمل صناديق الاستثمار وتقييم مخاطر الاستثمار

هنالك اهمية واضحة للضبط المؤسسي بالنسبة لصناديق الاستثمار ، حيث اصبح الضبط المؤسسي يأخذ جانبا كبيرا من أهتمام الذين يختارون الاوراق المالية Stock Pickers أو مديري صناديق الاستثمار النشطين، وذلك عند اقدامهم علي أختيار الاستثمار ، وعملية ادارة الاوراق المالية ، فيدخل الضبط المؤسسي كأحد أهم جومبرز وايشي ومتريك ,Ishi& Metrick & Gompoers في عام 2001م، اكدوا أن محفظة الاوراق المالية في الشركات ذات الضبط المؤسسي قد تحقق اداء مرتفعا بنسبة تزيد بمقدار 8.5% سنويا لمده عشر سنوات ، بدأت في التسيعينات ، عما يمكن للشركات ذات الحوكمة السيئة تحققه، الا أن هذه النتيجة تخضع لمتغيرات عديده، مثل القطاع والحجم والخصائص الاخري بمستوي المنشأة.

6. الضبط المؤسسي والاكتتاب والطرح العام الواقع ان تطبيق الضبط المؤسسي يحتوي علي اكثر من حوالي 80% من اجراءات تأهيل الشركة للاكتتاب والطرح العام Initial Public Offerings,IPOS حيث تضمنت مبادئ المنظمة الدولية لهيئات أسواق المال International Organization of Securities Commissions(IOSCO) الكثير من قواعد الضبط المؤسسي لتحقيق اهدافها الثلاثة ، وهي توفير الحماية للمستثمرين، ضمان العدالة والكفاءة والشفافية للمعاملات و التقليل من المخاطر النأشئة عن المعاملات المالية ، لذا فقد اصدرت (IOSCO) مجموعة من المبادئ لتنظيم أسواق المال للدول الاعضاء بالمنظمة، تتضمن الكثير من قواعد الضبط المؤسسي. ونري أن تطبيق الضبط المؤسسي بصوره اختيارية في الشركات يحقق للشركة عائدا ماليا، ويوفر الكثير من الوقت ويزيد قدرة الشركة على التنافسية بالاسواق، حيث يحقق النقاط المهمة التالية: **(المرجع السابق، ص46)**.

1.توافق الشركة مع قوانين الشركات وسوق المال وقواعد القيد بالبورصات، مما يوفر الوقت والمال اللازمين لاعداد عملية الطرح.

2.تستفيد الشركة من تأثير الافصاح والشفافية في تقييم سعر السهم وثقة المستثمرين للاقبال على الطرح.

3.ومن الملاحظ ان مزايا تطبيق قواعد الضبط المؤسسي الاختياري ليس عبئا على الشركات كما انها كذلك لا تخضع لحجم الشركة، ولا قوة الاسواق المالية.

إحدى عشر: أهم الاتجاهات الحديثة للضبط المؤسسي

أصبح الضبط المؤسسي أحد مكونات الإطار الاقتصادي الذي تعمل الشركات من خلاله، حيث أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي تعد بمثابة عامل متزايد الاهمية بالنسبة لقرارات المستثمرين، فهي تدخل عند تقدير أصول الشركات لاجتذاب رؤوس الاموال اليها، كما تدخل في كثير من الادوات المالية والاقتصادية التي تعتمد عليها الشركة للتنافسية بالاسواق، **(Stilpon.P.46-47).**

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد أسلوب مناسب للضبط المؤسسي يمكن تطبيقه في مختلف الدول والشركات، ولكن يختلف ذلك من حالة لاخري حسب طبيعتها ونمطها، الا أن هنالك مبادئ اساسية يمكن ان يستند اليها اي نظام للضبط المؤسسي وهي المبادئ الوارده من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فتستطيع كل من الدول والشركات الاعتماد عليها، فالشركات تقوم بتنظيم أستراتيجياتها وتطوير الاساليب والادوات التي تتبعها وأتجاهات أعمالها مع الاسواق في ضوء مفهوم الضبط المؤسسي. كما تقوم الدول بتنظيم الاسواق والمعاملات بأصدار الارشادات والتشريعات الحاكمة من خلال تبنيها تلك المبادئ بما يناسب أوضاعها الداخلية.

ومن أهم أتجاهات الاسواق في الضبط المؤسسي ما يلي:**(احمد علي، مرجع سابق ذكره، ص244).**

1.التطبيق ودور الدولة كصانع للسوق

إذا كانت الاسواق المالية ذات كفاءة وفعالية فأنها تستطيع أن تعاقب الشركات التي لا تطبق قواعد الضبط المؤسسي بفاعلية وتكافئ الشركات التي تطبق تلك القواعد فيجب أن تبادر الدول الي معرفة المتغيرات على ساحة التجارة الدولية وان تقوم بتطبيق أفضل الممارسات بما يتماشي مع طبيعة وظروف الدولة **(Dodd. Frank.P.172)**، قبل ان تجبر علي تطبيقها من خلال ضغوط الاسواق او الضغوط الدولية الخارجية بصورة قد لا تتفق مع بيئتها، وهو ما ادركته الدول المتقدمة ، فدائما تسعي تلك الدول الي متابعة ومراجعة قوانينها الداخلية مع قواعد التجارة الدولية، وتحرص ان تسارع بادراج افضل الممارسات والقواعد التي تظهر في التجارة الدولية داخل قوانينها لتصنع قواعد التعامل مع الاسواق بما يضمن قيام الدول المتقدمة بالسيطرة علي الاسواق ، أما الدول النامية فتغفل عن المبادرة باتخاذ مثل تلك الاجراءات لذلك تجد أنه ليس أمامها سوي أن تتعايش وتتكيف مع هذه القوانين الاجنبية او الدولية دون النظر لطبيعة بيئتها، وهو ما يبرر ان الدول المتقدمة تستخدم القوة والسلطة، والدول النامية تخضع لاوامر السوق. والحقيقة انه يكون هناك عدد من القوانين الحاكمة لسوق المال او للشركات، ولكن العبرة دائما في التطبيق**(د. حازم الببلاوي،1997م، ص248).**

2.الضبط المؤسسي والاستدامة في الاعمال

جاءت الازمة المالية الحالية وما صحبها من ممارسات سلبية وجرائم وفضائح مالية مثل (مادوف وول ستريت) لتؤكد ذلك الاتجاه لتدعم استمرار عصر جديد من ازدهار فكر وتطبيق الضبط المؤسسي مرة اخري، متخطيا مبادئ وافكار اقتصادية قديمة، **(Franklin-2009-P.3:19)**. وهو ما ادي الي اتجاه بعض الفقه من الاقتصاديين يؤيده بعض القانونيين الي القول بأن الاقتصاد العالمي ان له ان يتغير، حيث لم تصبح النظريات الاقتصادية العتيقة، كنظريات ادم سميث تصلح لادارة حركة التجارة الدولية وخاصة في ظل العولمة، بل ان النظام الامثل لقياده وتنظيم التجارة الدولية هو الذي يتم من تطبيق الجيد للضبط المؤسسي واستدامة الاعمال. وقد جاءت الازمة المالية الاخيرة بمفهوم جديد وهو ممارسة القيادة الاستراتيجية للشركة والسيطرة على المخاطر في سياق القوانين، ففشل الشركات أثار التساؤل حول جدية دور مجلس الادارة في ادارة المخاطر والمهارات اللازمة للادارك المناسب، واستراتيجية السيطرة ومدي أدارك العواقب الوخيمة. فأصبح هدف الادارة هو تحقيق تنمية مستدامة طويلة الاجل للمساهميين والموظفين والعملاء والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصالح الاخري، فلم يعد هدف النمو والذي أخذت به الدول الصناعية لحوالي قرنين يتناسب مع الوضع الحالي، خاصة الازمات الاخري، بل أصبح الهدف هو الحرص على استدامة الاعمال. **(Aleksandr-2009P.3:22)**.

3.التسوية في صراعات ومنازعات الضبط المؤسسي

الكثير من الصراعات الحالية في مجال التجارة الدولية وخاصة في اعقاب الازمة المالية تتعلق بموضوعات التسوية والمنازعات في مجال الضبط المؤسسي وخاصة الخلاف حول الاندماج والاستحواذ واعادة الهيكلة، وكذلك الخلاف حول تلك العمليات تتعارض مع المساهمين واصحاب المصالح في الشركة، وهنا ظهرت التسوية في المنازعات في مجال الضبط المؤسسي كأحد اهم الاليات والوسائل البديلة للقضاء في أنهاء الصراعات داخل الشركة، وهو الامر الذي يؤدي الي الحاق العديد من الخسائر بالشركة وينعكس علي مصالح الاطراف اصحاب المصلحة بصورة اساسية، ويؤثر علي التنافسية في الشركات.**(Eric M.2007-P.23)**. وعلى الرغم من الوساطة تفتقد الي عنصر الالزام المتوافر بحكم القضاء والتحكيم، الا ان اللجوء اليها كوسيلة من وسائل حل المنازعات غالبا ما يكون مفيدا ايضا في منع المزيد من النزاعات بين الاطراف، حيث يمكن استخدامها بشكل أكثر انتظاما للتعامل بكفاءة وفعالية في المنازعات المتصلة بقضايا الضبط المؤسسي والمنازعات بين المستثمرين عبر الحدود.

واللجوء الي الواساطة كوسيلة من وسائل حل المنازعات يجنب العديد من السلبيات الناتجة عند اللجوء الي القضاء او التحكيم، فهو يوفر الكثير من الوقت والمال والحد من تعقيد النزاع، كما أنها من الوسائل المهمة في تفعيل دور الضبط المؤسسي حيث يستخدم لحل النزاعات التي تنشئ بين الاطراف عند تطبيق الضبط المؤسسي، وتختلف أهمية الوساطة في تقليل التكلفة والوقت بالمقارنة بالتقاضي من منطقة الي

اخري وهو ما أكدته بعض الدراسات. وتعد الشفافية من أهم المعايير والاليات التي يتوقف عليها نجاح الوسيط في عمله، مع التزامه بالمحافظة علي سرية المعلومات التي قد حصل عليها أثناء تعاملاته مع أطراف النزاع، **(المرجع السابق ذكره، ص36)**، وقيامه بتقديم المشورة للاطراف دون أفشاء أي معلومات سرية للطرف الاخر.

أ.تأثير الضبط المؤسسي في التجارة الدولية لتطوير الاساليب والممارسات في مجال شئون الشركات يلاحظ المتابع لحركة التجارة الدولية تأثير التجارة الدولية السريع والدائم علي تطوير الكثير من الاساليب والممارسات القانونية والاقتصادية والمالية والادارية والمعايير المهنية ونظم الجودة المتبعة في أدارة الشركات تمشيا مع افضل الممارسات بالاسواق ، حيث اولت كل من الشركات وخبراء القانون الدولي اهتماما بالغا لتطوير قواعد الضبط المؤسسي وانفاذها، وخاصة أعقاب أزمة الثقة بالشركات الامريكية في بداية العقد الحالي، ومع الازمة المالية الحالية مع نهاية العقد نفسه، ولم تتجه الاسواق العالمية نحو تطوير القواعد والاسس فقط، بل اتجهت نحو تغيير الاساليب في العمليات نفسها في سبيل المثال لا الحصر ، **(Stilpon.P.55.)**.

1. اداره اعادة الهيكلة والاندماج والاستحواذ

ظهرت اتجاهات حديثة لاعادة الهيكلة والاندماج والاستحواذ وهي ادارة أعادة الهيكلة والاندماج والاستحواذ، فأصبحت عملية اعادة الهيكلة لا تتوقف فقط علي التقييم والتثمين واعداد خطة اعادة الهيكلة المالية، بل ايضا باتت تهتم بصورة كبيرة علي الافصاح والشفافية وادارة علاقات المستثمرين ، ومدي النجاح الذي يحققه المفاوض القانوني في اعادة التفاوض علي العلاقات التعاقدية بين الشركة واصحاب المطالبات الرئيسيين بما فيهم المساهمين والدائنين والعاملين والموردين، وحسن توجيه ادارة العمليات معا ومدي اختيار التوقيت المناسب للطرح. لذلك اعادة الهيكلة هو أحد الاساليب الاستراتيجية الحديثة التي يجب ان تتبعها ادارات الشركات دوريا للمحافظة على استمرار النمو والاستدامة في الشركات، فأن الغالب في كثير من الاحيان أن تلجا الشركات لاعادة الهيكلة الاجبارية، حيث يكون قرار اعادة الهيكلة مفروضا على الشركة كنتيجة لازمة مالية او تهديد الاستحواذ، وفي احيان اخري يكون القرار وقائيا، وفي كلتا الحالتين يكون تأثير اصحاب الادعاءات على الشركة غالبا هائل. **(Ahmed khedr-2008-P.121:144)**.

ويمكن النظر لنموزج انهيار أعادة هيكلة شركة جنرال موتورز من عدة زوايا وتحليله في الشأن. وغالبا ما تعتمد ادارة عمليات الهيكلة على الاندماج والاستحواذ لخلق كيانات قوية منتجة وحماية الكيانات الضعيفة من الاستمرار في المديونية وتوقف الاعمال. وتجدر الاشارة في ذلك الصدد الي تجربة الشركات والمؤسسات في الولايات المتحدة الامريكية في مجال اعادة الهيكلة هي من أقدم التجارب الناجحة في العصر الحديث، فهي بدأت من ثمانينات القرن الماضي واستمرت وتطورت مع حركة التجارة العالمية، ولكن مع نجاحها كان لارتباطها بالممارسات الدولية والبيئة المحلية معا. وتلجأ الشركات الي اعادة

الهيكلة لزيادة قدرتها على المنافسة وخلق اسواق جديدة، ويمكن ان تقوم بذلك كل عام دون النظر لزيادة او نقص ارباح الشركة حتى لا تضطر الشركة للقيام تحت ضغوط المديونية أو الافلاس بذلك، حيث أن اعادة جدولة المديونية صورة من صور اعادة الهيكلة الاجبارية للشركات والاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة مما ادي الي ظهور برامج وعلوم لادارة اعادة هيكلة الشركات، تعمل علي وضع كيفية لاستخدام اعادة الهيكلة والاندماج بالشركات وخلق قيمة مضافة للشركة. وتهتم ادارة عمليات الهيكلة بمراعاة جميع الجوانب الخاصة بأعادة الهيكلة من تقييم للاصول ومهارات للتفاوض مع الاطراف المختلفة للوصول لافضل تسوية، وكذلك الاهتمام بتوفير دور حيوي وفعال لادارة العلاقات مع المستثمرين في الافصاح والشفافية في التعامل مع الاسواق، واخيرا ياتي دور مسئول اعادة الهيكلة في تحديد الخطة المناسبة والتوقيت المناسب لطرح تلك العمليات للاسواق. وتجدر الاشارة الي ان عملية اعادة الهيكلة تعتمد بشكل اساسي على مدي الشفافية والادارة الرشيدة

بالشركة بل ان قيمة الشركة تزيد في حالة وجود وتوافر عناصر مبادئ الضبط المؤسسي بها، كما ان الافصاح والشفافية مع الاسواق والمساهمين يعتبر أقصر الطرق للوصول الي نتائج مرضية في عمليات التفاوض والتسوية، وخاصة مع الدائنيين. **(Stuart C -2001-P. 121).**

واخيرا ان نجاح عملية اعادة الهيكلة يتوقف على دور علاقات المستثمرين على الافصاح الواضح والكافي في التوقيت المناسب والشفافية تجاه المستثمرين والاسواق والجمهور او الرد على الاستفسارات الخاصة بعملية اعادة الهيكلة، وكذلك التعامل بذات الشفافية مع الاطراف المختلفة كالجهات الادارية والبنوك، وبصفة خاصة عند التعامل مع العاملين بتلك الشركات.

2.التقييم والتثمين، **(المرجع السابق ذكره، ص122)**

أصبح الاتجاه الي تحليل قيمة المساهم مناسبا عن تحليل ثروة المساهم كأحد الاتجاهات الهامة في التقييم والتثمين، وتتحدد ثروة المساهم وفقا للقيمة الحالية للتدفقات الموزعة على المساهمين أما تحليل قيمة المساهم فهو يركز على التدفقات النقدية المتوقعة ومدي خطورة منشاة الاعمال، فهي طريقة يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر لتقييم الشركة أكثر من الطرق المحاسبية القائمة علي اساس مبدأ الاستحقاق. وعلي الرغم من الفائدة التي تحققها الطرق المحاسبية التقليدية علي اساس العائد المكتسب فانها عادة ما تفشل في قياس المتغيرات في القيمة الاقتصادية للمنشاة لعده أسباب كأختلاف الطرق المحاسبية التي يجري استخدامها، واستبعاد المخاطر، واستبعاد متطلبات الاستثمار، وعدم النظر في سياسات توزيع الارباح علي الاسهم، وكذلك تجاهل القيمة الزمنية وعلي العكس فأن اسلوب تحليل قيمة المساهم يوفر توافقا في التحليل فيما بين الوظائف والمستويات وانواع القرارات الخاصة باعمال المنشاة، ويرتبط بالمعايير المعتادة مثل معدل نمو المبيعات وهامش ربح العمليات واستثمار راس المال العامل.

3. تطور ادوات المستشار القانوني للشركة

مما لاشك فيه ان الشركة هي مشروع تجاري في اطار القانون ، فما يهم الشركة اولا واخيرا هو تحقيق العائد المالي في اطار قانوني وشرعي، وتلجأ الشركات التجارية للمستشار القانوني بغرض ايجاد افضل تسوية واستفادة تجارية لمصالح الشركة بغض النظر عن الانتصار القانوني، فالشركات لا ترغب طوال في التقاضي وضياع فرص الاستثمارات،كما ان عالمية التجارة تجعل من خصم اليوم شريكا في المستقبل القريب وقد اتسعت أدوات المستشار القانوني فاصبحت تشمل بالاضافة الي التقاضي العقود و اللجوء الي التحكيم التجاري والذي قد يستغرق وقتا في بعض الاحيان وخاصة في اشكاليات تنفيذ احكام التحكيم ، فظهرت طرق واساليب بديلة اكثر سهولة وسرعة واقل تكلفة مثل التفاوض والوساطة. ويتوقف نجاح المستشار القانوني للشركة في اداء عمله على كيفية حسن توظيفه واستخدامه لتلك الاساليب جميعها او بعضها لكل الوقت او بعض الوقت من اجل الوصول لافضل تسوية تحقق عائدا ماليا ومنفعة تجارية لصالح الشركة التي يمثلها، وعلى هذا فبعض تلك الادوات لم تعد مقصورة في ادائها على القانونيين، ويعتمد نجاح المستشار القانوني في اداءه لعمله على مدي الشفافية التي يتمتع بها وحرصه على مصالح الاطراف المختلفة بالشركة. **(www.gogf.org).**

4. التسويق

تغير مفهوم التسويق بالمعني الشائع الي مفهوم ادارة التسويق Marketing Management حيث تقوم الادارة بالتحليل والتقييم لاعداد الخطط لضمان استمرار تبادل المنفعة بين المنتج والمستهلك وحماية جميع اصحاب المصالح والمحافظة علي معادلة التسويق، وهو ما يدل علي اعتماد التسويق علي تقديم منتج متميز ومنفعة متبادلة لكل من الشركة والعميل وليست لمصلحة الشركة فقط، واصبح نجاح التسويق يتوقف علي عدد من العوامل تبدأ من كيفية تقديم او تطوير منتج ليحوز علي اعجاب المستهلك، وتتوقف أيضا علي صورة وكيان المنتج واهتمامه بالشفافية بالبعد الاجتماعي لمفهوم الضبط المؤسسي، وأيضا علي قدرة ادارة التسويق في مراجعة الابحاث التسويقية وادارة الطلب وتقدير السعر العادل وطرق الدعاية والترويج واسواق ومكان البيع وطرق واساليب البيع، وعلاقات العملاء.

5. التطوير

ان كان مفهوم التطوير ارتبط كثيرا في عالمنا العربي بتطبيق ذات القواعد والاساليب المتبعة في العالم الغربي. فأنه في الواقع يجب ان ينبع التطوير من الداخل ويستمد دعاماته والياته من البيئة المحيطة بالاعمال في إطار أفضل القواعد والممارسات في التجارة الدولية، والتطوير الكلي في الشركات لا يتجاوز باي حال مدة عامين، وتبدأ مظاهره عقب الستة أشهر الاولي من تلك المدة، والا اعتبر ذلك فشلا في عملية التطوير. أما بالنسبة للاقتصاديات فأن مدة التطوير لا تزيد عن عشر سنوات ويظهر تأثيره عقب الثلاث سنوات الاولي من تلك المدة. وقد غيرت الازمة المالية العالمية الاخيرة.**(CIPE, P3,7,10)**

مفهوم العمل من اجل التطوير بالمعني التقليدي الي مفهوم التطوير من أجل الاستدامة والذي يعتمد بصورة رئيسة علي وجود قواعد للضبط المؤسسي كأساس تقوم عليه عملية ادارة الشركة لضمان نجاح عملية التطوير وتحقيق الاستدامة في الاعمال للشركة، **(John stout,2009).**

المبحث الثاني: مبادئ وآليات الضبط المؤسسي

تمهيد

مع إزدياد أهمية الضبط المؤسسي للحفاظ علي أستقرار اقتصاديات الأسواق ، وخاصة الشركات متعددة القوميات والتي تؤثر مباشرة في التجارة الدولية وتعد من أهم آليات نظام العولمة ، ظهرت الحاجة الماسة لتنظيم العمل بتلك الشركات بطريقة فعالة لضمان حماية حقوق المساهمين وكذلك حقوق أصحاب المصالح المختلفة ومنها الحكومات باتخاذ تلك الشركات مجموعة من التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين علي إدارة تلك الشركات أو بالأحري ممارسات الإدارة الرشيدة لتلك الشركات بما يحافظ علي حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة **(د. أحمد خضر، مرجع سابق ، ص104)** وأصحاب المصالح الأخري والحكومات ، حتي لا يؤثر ذلك في سوق المال وتجنباً للأزمات الإقتصادية المفاجئة التي قد تؤثر في الأستقرار في المجتمعات. فكانت لعولمة الأسواق المالية آثر على تطور الضبط المؤسسي ونموه، والتي نشأت عن تغير الأنماط المحلية للتمويل والمستقرة منذ زمن طويل المنظمات الدولية وبورصات الاوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمه على اصدار مجموعه من القواعد والمعايير المحددة لمجموعه من مبادئ الضبط المؤسسي التي تمثل خلفية مرجعيه قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة الدول النامية. ومن أبرز مبادئ تلك المنظمات الدوليه،**(خليل والعشماوي، مرجع سابق، ص38)**.

اولا: مبادئ الضبط المؤسسي

أ. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في العام 1999م خمسة من مبادئ الضبط المؤسسي ثم اضافة مبدأ سادسا لها في العام 2004م وتستند هذه المبادئ الي عدد من التجارب والمبادرات الوطنية للدول الأعضاء **(Compers-Vol,18,2001,P48)** .وتهدف هذه المبادئ الي مساعدة حكومات الدول الأعضاء وكذلك الدول غير الأعضاء في المنظمة بتنظيم و تحسين القوانين والتنظيمات لنظام الضبط المؤسسي وتوفير تلك الإرشادات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات،وخاصة التي يتم تداول أسهمها في البورصات ، والتأكد من إرتكاز هذه الشركات علي مبادئ صلبة لضمان عدم إنهيارها وما يتبع ذلك من إنهيارات للأقتصاديات و إضطرابات في المجتمعات ، وكذلك تسري تلك المبادئ علي الشركات غير المقيدة بجدول التداول وكذلك الشركات العائلية لتحسين أدئها لجذب رؤوس الأموال والإستثمارات المختلفة للبلاد. وأصبحت هذه المبادئ تستخدم كمرجعية في العديد من المبادرات الخاصة بالمستثمرين لوضع الإرشادات والأدلة والقوانين الخاصة بالضبط المؤسسي وقواعد القيد باسواق المال حول العالم وعلي الرغم من تصنيف البنك الدولي وآخرين للمبادئ بأعتبارها "معايير" فإن مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هي إطار فكري لواضعي السياسات والمتعاملين بالأسواق في شركات المستثمرين

وغيرهم لتناولها الضبط المؤسسي بمصطلحات وقواعد مفهومة للعالم كافة ، فهي تقدم كافة المتطلبات الرئيسية التي لابد من إستيفائها لخلق المناخ المناسب لدرجة كافية من الضبط المؤسسي بغض النظر عن المحيط القومي وتتميز مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن الضبط المؤسسي بعدد من الخصائص أهمها:**(Stilpon,2003)**

1.إنها ليست ملزمة بل إنها بمثابة نقاط مرجعية.

2.إنها دائمة التطور بطبيعتها، في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة.

3.أنها لا توصي بنموزج وحيد سليم للضبط المؤسسي، ولكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموزج في اي دولة.

4.إنها تترك للحكومات وأطراف السوق حرية تطبيق هذه المبادئ، مع الأخذ في الإعتبار التكلفة والعائد.

كما بينت ديباجة مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية **(مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون, 2003م)**.

أن أهداف تلك المبادئ هي:

أ. وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالشركة.

ب. منع تعرض الشركة للكوارث.

ت. رفع مستوي أداء الشركة من خلال توفير الظروف الملائمة.

ث. تأسست مبادئ الضبط المؤسسي التي ارستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتدور حول ستة مبادئ اساسية وهي كما يلي:**(د. مصطفي محمد، مرجع سابق، ص51)**.

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للضبط المؤسسي

لضمان إطار فعال للضبط المؤسسي، فان من الضروري وجود اساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في انشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار الضبط المؤسسي على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الاعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود اساس لإطار فعال للضبط المؤسسي، هناك مجموعه من الارشادات والعوامل يجب اخذها في الاعتبار وهي:

أ. ينبغي وضع إطار للضبط المؤسسي بهدف ان يكون ذا تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الاسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام اسواق مالية تتميز بالشفافية الفعالة، **(فؤاد شاكر, 2005م)**..

ب. ينبغي ان تكون المتطلبات القانونية والتنظيميه التي تؤثر في ممارسة الضبط المؤسسي في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع احكام القانون وذات شفافية وقابله للتنفيذ.

ت. ينبغي ان يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

ث. ينبغي ان يكون لدي السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن احكامها وقراراتها ينبغي ان تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

2.حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

جاءت مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للضبط المؤسسي لضمان حد أدني من حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية في الشركات، وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين تحت مبدأ " حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، وقد أشارت على ما يلي**(OECD,2004)**

أ. حيث ينبغي في إطار الضبط المؤسسي ان يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

1. طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
2. أرسال الأسهم أو تحويلها.
3. الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
4. المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
5. إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.
6. نصيبهم من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في الشركة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغيرات اساسية في الشركة مثل:

1. تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس ، أو ما يماثلهما من المستندات الحاكمة للشركة.
2. الترخيص باصدار أسهم إضافية.
3. العمليات الإستثنائية ، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول ، بما يؤدي في الواقع الي بيع الشركة.

ت. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، ينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم إجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، بما في ذلك إجراءات التصويت.

1. ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب في بما يتعلق بجدول أعمال الجمعية العامة وتاريخ إنعقادها ومكانها ، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري إتخاذ قرارات بشأنها في الإجتماع.

2. ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهيمن في توجيه الأسئلة الي مجلس الإدارة ، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية ، ووضع بنود علي جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة ، واقتراح قرارات ، في نطاق حدود معقولة.

3. ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالضبط المؤسسي ، مثل ترشيحات أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم ، وكذلك سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يتبع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافئاتهم لموافقة المساهمين.

4. ينبغي أن يتمكن المساهمين من التصويت سواء ، مع إعطاء الأثر نفسه للأصوات سواء ثم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

ث. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة تتناسب مع مايملكون من الاسهم.

3.المعاملة العادلة و المتساوية للمساهمين

حرصت مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للضبط المؤسسي علي تأكيد غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين بالشركة، وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم، حيث أشارت إلي ما يلي: **(فريد الشلعوط,2003م,ص375)**.

أ. ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة الأسهم معاملة متساوية.

1. في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة ، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول علي المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أي تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

2. ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الأستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة ، والتي يودون القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

3. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين. لهذا الغرض بطريقة يتم الإتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

4. ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

5. ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا علي معاملة متساوية وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلي زيادة صعوبة أو زيادة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب. ينبغي منع التداول بين الداخليين، والتداول الصوري والشخصي.

ت. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث – أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر. ويهدف هذا المبدأ الي ضمان حقوق تصويت متساوية للمساهمين وحماية حقوق الأقلية وحقوق الأجانب ومنع أستغلال المعلومات السرية في التعامل والبيع الصوري من الشخص لنفسه. وفي هذا المبدأ توفر مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للضبط المؤسسي إهتماماً كبيراً لحماية حقوق مساهمي الأقلية عن طريق وضع نظم وضمانات تمنع العاملين الداخليين في الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا من التلاعب بمصالح المساهمين بالشركة، **(المرجع السابق ذكره، ص377).**

4.دور أصحاب المصالح في الضبط المؤسسي

لم تغفل مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية عن حماية أصحاب المصالح خلال إصداراتها المختلفة. وقد اهتمت المبادئ بحماية أصحاب المصالح ودورهم تحت مبدأ " دور أصحاب المصالح في عملية الضبط المؤسسي، حيث أشارت المبادئ الي أنه "ينبغي في إطار الضبط المؤسسي أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لا تفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا، **(ابراهيم سيد احمد, 2010م، ص165).**

أ. يجب أحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لا تفاقات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم.

ت. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

ث. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية الضبط المؤسسي، يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافئ، والتي يمكن الإعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم. وكان من الطبيعي ألا تغفل المبادئ حقوق العاملين والنقابات تجاه الشركة ومجلس إدارتها في إطار واضح ومحدد في حياة الشركة أو عند تعسرها وإنتهائها. حيث أشارت المبادئ إلى أنه **(المرجع السابق ذكره،).**

1.ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الأتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن إهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الإنتقاص أو تجاهل حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

2.ينبغي أن يستكمل إطار الضبط المؤسسي بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطارفعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين. والملاحظ أن هذا المبدأ يهدف لاحترام الحقوق القانونية والإتفاقيات بين أصحاب المصالح والشركة، وكذلك التعاون بينهم، وحق حصولهم على المعلومات. فضلا عن التواصل والتعويض عن المخالفات. وفي هذا المبدأ تقر مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للضبط المؤسسي بوجود أصحاب مصالح آخرين الي جانب المساهمين مثل البنوك وحملة السندات، وحرصت على الإهتمام بهم إهتماماً كبيراً، حيث إن الطريقة التي تعمل بها الشركة والقرارات التي تتخذ من خلال الجمعية العامة أو مجلس الإدارة والإدارة العليا قد يمتد تأثيرها إلى العديد من أصحاب المصالح، وهو ما أدي لوضع إطار لحماية أصحاب المصالح المختلفة داخل مبادئ الضبط المؤسسي.

5.الإفصاح والشفافية

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الضبط المؤسسي و التجارة الدولية علي الإطلاق ، نظراً لما يمثله من أستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين والأسواق المالية و تطبيق ذلك علي أحكام الشركة وبعض التطبيقات بالبنوك وشركات قطاع الأعمال العام ، والشركات المقيدة والعاملة بسوق المال ولم تقلل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للضبط المؤسسي في الإهتمام بعرض الإفصاح والشفافية في النسخة الحديثة ، عما ورد بنسخة المبادئ الأولي عام 1999م.حيث أهتمت المبادئ بضمان توافر الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن المعلومات المادية وغير المادية ، واهتمت بمسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها وكان من الطبيعي أن تتناول المبادئ الحديثة قابلية المساءلة والمحاسبة للمراجعين الخارجيين و الداخليين ، مع الإشارة لواجباتهم تجاه الشركة ، وأنهم يقومون بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة، ولم يُشَر إلي ذلك في النسخة الأولي ، وذلك تأثراً بضغوط الأسواق العالمية عقب قضية شركة إنرون وتغير أشهر قوانين الإفصاح في الأسواق العالمية، فنصت مبادئ المنظمة لعام 2004م مبدأ الإفصاح والشفافية . وقد أشارت إلى أنه ينبغي في إطار الضبط المؤسسي أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية.

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح و أن لا يقتصر علي المعلومات التالية:

1.النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.(Sarbanes Oxley Act 2002) .

2.أهداف الشركة.

3.الملكيات الكبري للأسهم وحقوق التصويت.

1.سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الأختيار، والمديرين الأخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

2.العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.

3.عوامل المخاطرة المتوقعة.

4.الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

5.هياكل الحوكمة وسياساتها، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبه. وقد كان واضحاً التطور في ضمان المبادئ لتوفير الإفصاح المتساوي عن المعلومات المادية وغير المادية في الوقت المناسب، وكذلك مسؤولية وواجبات المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها، والتزامهم بأن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة وذلك من خلال إشارة المبادئ إلى مايلي :(OECD Principles ,2004)

أ. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ب. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، يكون كفء ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المالية.

ت. ينبغي للمراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، كما أن عليهم واجباً تجاه الشركة، وهو أنهم يقومون بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

ث. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

ج. ينبغي إستكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

6.مسئوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار الضبط المؤسسي ان يضمن التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الادارة عن مسئوليته امام الشركة المساهمين حيث أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى ما يلي:**(د. مصطفي محمد، مرجع سابق ذكره، ص62)**.

أ. ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ت. ينبغي لمجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الإعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

ث. ينبغي لمجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

1.استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة ، وخطط العمل الرئيسية ، وسياسة المخاطر ، والموازنات التقديرية ، وخطط العمل السنوية ، ووضع أهداف الأداء ، ومراقبة التنفيذ ، وأداء الشركة ، مع الإشراف علي المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الإستحواذ ، والتخلي عن الإستثمار ، **(المرجع السابق ذكره, ص64)**.

2.الإشراف على فعالية ممارسات الضبط المؤسسي وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

3.اختيار كبار التنفيذيين بالشركة والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر، وكذا تحديد مكافآتهم ومرتباتهم، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

4. مراعاة التناسب بين مكآفات كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

5. ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

6.رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وإدارته، بما في ذلك الأطراف ذات الصلة اوالقرابة.

7. ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات والإلتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

8.الإشراف على عمليات الإفصاح والإتصالات.

ج. ينبغي لمجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة:

1. ينبغي أن تنظر مجالس الادارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

2.عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي لمجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها، وتشكيلها وإجراءات عملها.

3. ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة. حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

شكل رقم (4) يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD للضبط المؤسسي

المصدر: (OECD,2004)

ب. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في العام 1999م إرشادات خاصة بالضبط المؤسسي في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:**(مصطفي محمد، مرجع سابق، ص9)**.

1.قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2.إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3.التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4.وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

5.توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات.

6.مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7.الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخري.

8.تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. **(المرجع السابق، ص9)**.

ت. معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003م موجهات وقواعد ومعايير عامة أساسية لدعم الضبط المؤسسي في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1.الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2.خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3.إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

4.القيادة.

ث. مبادئ البنك الدولي:**(السعدني وبسيوني 2005، ص ،193)**

لقد توصل البنك الدولي بعد مشاورات مع المنظمات الأخري، إلي وضع نموذج لتقويم الضبط المؤسسي في الدول النامية، وقد أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس الضبط المؤسسي الإعسار وحقوق الدائنين، بجانب الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة، وذلك كما يلي:

1.الإعسار وحقوق الدائنين: في محاولة لتحسين الاستقرار في النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا، قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوات الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار، ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.

2.الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة: من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة، تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد يقوم البنك الدولي بمراجعة مدي الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول، والهدف من ذلك هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية، مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة الموضوعة في كل دولة. **(المرجع السابق، ص 193)**.

ج. مبادئ صندوق النقد الدولي، **(حسن صلاح الدين،2011م، ص88)**

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي، من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية. حيث أن:

1.قانون السياسات المالية: يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، توافر المعلومات للجماهير، إعداد الميزانيات وتقاريرها بطريقة واضحة، تأكيد النزاهة .

2.قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية قام صندوق النقد الدولي بإعداد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضع اجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين: **(المرجع السابق، ص88)**.

أ. أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية، إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها.

ب. أن الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة، خاصة عندما تعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الإستقلالية .وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية، التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، وهي تدعو لدرجة أعلي من الشفافية في البنوك التجارية، وشركات التأمين، والبنوك المركزية، وغيرها من الهيئات.

ح. صدور تقرير كادبوري

تم تشكيل لجنة كادبوري عام 1991م من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن وبعض المحللين لتحديد الملامح المالية للضبط المؤسسي وذلك برئاسة السيدCadbury Adrian وكان من الأسباب الرئيسية لتكوين اللجنة بالنسبة للممولين هو المستوي المتدني والملحوظ للثقة في معايير التقارير

المالية لبعض الشركات المدرجة في بورصة لندن ، مما أدي إلي زعزعة الثقة في البورصة.أن الغاية التي سعت اللجنة إلي تحقيقها هي المساعدة علي رفع معايير الضبط المؤسسي ومستوي الثقة بالتقارير المالية، وذلك عن طريق الطرح الواضح لبعض الجوانب التي من شأنها رفع معايير جودة التقارير المالية، وتفعيل أساليب الممارسات السليمة .ولخصت هذه اللجنة (لجنة كادبيري) توصياتها في هذا المجال فيما يعرف بكود الممارسات السليمة وقد اشتمل هذا الكود على 19 بند يؤكد على ضرورة التوجهات السليمة للشركات على النحو التالي :**(Acts of corporate governance, 1992, p 3)** .

1. وجوب اجتماع مجلس الإدارة بانتظام مع التزامه بالرقابة الكاملة والفعالة على الشركة.

2.لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة توازن القوي والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.

3. يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين). وبشكل يجعل لآرائهم وزن هام.

4.لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولا رسميا للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة تحت سيطرته.

5.لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.

6. يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق المشورة.

7. يجب أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والآراء.

8.التأكيد على استقلالية أعضاء لجنة المراجعة عن الإدارة.

9.تحديد مدة تعيين أعضاء لجنة المراجعة.

10.إن عملية اختيار أعضاء لجنة المراجعة هي أمر خاص بالمجلس ككل.

11. تحديد فترة عقود المديرين ب 3 سنوات وأي استثناء يكون بموافقة المساهمين.

12.الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلي أجر. ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها وبصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.

13.يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوما لوضع الشركة.

14.لابد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

15.ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤوليتهم عن التقارير.

16. يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.

17. يجب على المديرين التقرير عن مدي فعالية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

18. يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن ألأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الضبط المؤسسي. إن القارئ لبنود هذا الكود يلاحظ تركيزه على نواحي عديدة في مجال هيكلة مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، ولجان المراجعة الداخلية، واستقلالية الأجور والمكافئات التي يختص بها أعضاء المجلس كما أهتم بضرورة التداول على منصب المديرين. وأكد ايضا على ضرورة شفافية التقارير المالية وهو بذلك قد ركز على مجموعة من النقاط الرئيسية: **(المرجع السابق، ص 4)**.

أ. الشفافية: وذلك بكشف المعلومات في حدود ما يتطلبه الوضع التنافسي للشركة لبث الثقة بين أصحاب المصالح في الشركة من مساهمين وغيرهم من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخري.

ب. النزاهة: بحيث ينبغي أن تكون التقارير المالية نزيهة وتظهر أعمال الشركة بصورة عادلة والتي تعكس نزاهة القائمين على إعدادها وعرضها.

ت. المسألة: تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية جودة المعلومات المقدمة للمساهمين في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك.

تعتبر أعمال لجنة Cadbury 1992هي بداية تسليط الضوء بشكل مباشر علي موضوع الضبط المؤسسي ثم توالت فيما بعد ظهور بعض اللجان عكفت علي دراسة جوانب متعددة من حوكمة الشركات نذكر منها،) طارق **عبد العال، مرجع سابق ذكره، ص15)**:

1. لجنة Rutteman 1993 :والتي ركزت على وجوب ضمان الرقابة الداخلية للشركات المقيدة في البورصة، إلا انه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية.

2.لجنة Nolan 1993 :التي دعت إلى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في الشركات العامة ذات الاكتتاب العام.

3.لجنة Greenbury 1995 :والتي ركزت على موضوع الرشاوي، والإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعات الضغط والوزراء الحكوميين. وكذلك كيفية تلقي المديرين أتعابا تبدوا مفرطة شاملة المكافئات والمزايا وقد تم فيما بعد تجميع التوصيات المقدمة من كادبيري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركة، فيما يعرف بالكود الموحد في عامCombined Code 1998 وقد أصبح هذا الكود فيما بعد من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية في بريطانيا.

7.إصدار قانون Sarbanes Oxley Act

عهدنا أنه بعد كل انهيار مالي للشركات تتعالي الصيحات للمطالبة بسن قوانين جديدة أو إصلاح القوانين القديمة من أجل تجنب هذه الانهيارات في المرات القادمة وكذلك الحال بالنسبة لقانون ساربينز أوكسلي "

" Sarbanes Oxley Act الذي جاء كردة فعل لانهيار شركةEnron وغيرها من الشركات. صدر هذا القانون سنة 2002م في الولايات المتحدة الأمريكية لمحاربة التحريفات المالية ولإعادة الثقة في التقارير المالية من مرحلة الاهتمام بالرقابة الداخلية إلى مرحلة الاهتمام باحتياجات المساهمين ومستخدمي التقارير المالية ويحتوي القانون على إحدي عشر باب يناقش متطلبات إعداد التقارير المالية ويتألف كل باب من عدة أقسام وفيما يلي موجز لما جاء في هذا القانون **(Acts of corporate governance, 1992,p 3)**

الباب الأول: يتكون من تسعة أقسام ويحدد مجلس مراقبة حسابات الشركات العامة، من أجل توفير رقابة مستقلة على مكاتب المحاسبة، وتوفير خدمات مراجعة الحسابات لشركات، كما يكلف مجلس الرقابة المركزية بتسجيل مراجعي الحسابات وتحديد العمليات والإجراءات المحددة للالتزام بمراجعة الحسابات والفحص، وضوابط السلوك المهني ومراقبة الجودة.

الباب الثاني: إستقلال المراجعين: ويتألف من تسعة أقسام ويضع المعايير لاستقلالية مراجع الحسابات الخارجي للحد من تضارب المصالح، كما يتضمن متطلبات الإعتماد المسبق للمراجعين من طرف الشركة ويوضح كذلك الخدمات على نطاق ممارسة المراجع.

الباب الثالث: مسؤولية الشركات: يتكون من ثمانية أقسام وهو يحدد تفاعل مراجعي الحسابات الخارجين مع لجان المراجعة وإدارة الشركات، ويحدد مسؤولية موظفي الشركات على مدي الدقة في صحة البيانات المعروضة بالتقارير المالية، وهي تمثل قيودا محددة علي سلوك موظفي الشركات الخاصة. ووصف لعمليات المراجعة وأساليب الرقابة الداخلية المطبقة، وفرض عقوبات مدنية لعدم الامتثال لتعليمات وأساليب الرقابة الداخلية الواردة بالقانون على سبيل المثال ما نصت عليه المادة 302 منه: "يتطلب من المكتب الرئيسي (المدير التنفيذي الأول والمدير المالي) أن يكون مسؤول عن الموافقة على التصديق علي سلامة التقارير المالية التفصيلية للشركة القائم بإدارتها.

الباب الرابع: تعزيز الإفصاح عن البيانات المالية: يتكون هذا الباب من تسعة أقسام وهو يصف تعزيز شروط الإفصاح عن المعاملات المالية، بما فيها الأحداث التي يجب الإفصاح عنها خارج الميزانية كإيضاحات متممة لأثر المعاملات المالية في صورة بيانات رقمية تعبر عن المعاملات، وهي تحتاج لضوابط داخلية لضمان دقة التقارير المالية سواء تقارير مراجعة الحسابات في صورة مالية أو غير مالية بالإضافة إلى تقارير عن الرقابة الداخلية. كما أنه يتطلب تقديم التقارير في الوقت المناسب للتغيرات في الوضع المالي لهيكل الملكية.

الباب الخامس: تحليل تعارض المصالح: وهو يتألف من قسم واحد فقط ويشمل الإجراءات الهادفة إلى المساعدة في إستعادة ثقة المستثمرين في الأوراق المالية من خلال تقديم تقارير المحللين الماليين وبالتالي فهي تحدد قواعد السلوك الإلزامي لمحللي الأوراق المالية، ويتطلب الكشف عن معرفته لإيضاح التعارض في المصالح بين الملاك والإدارة.

الباب السادس: موارد وسلطة اللجنة ويتألف من أربعة أقسام، ويحدد الممارسات لإستعادة ثقة المستثمرين في سوق الأوراق المالية في التعامل مع المحللين الماليين، كما يعطي الحق والسلطة للجنة مراقبة عمليات البورصة لفرض الرقابة على الأوراق المالية، ويضع قيود تحد من ممارسة المهنيين في صورة الشروط التي بموجبها يمكن للشخص أن يتعرض للحرمان من مزاولة المهنة إذا زاول المهنة بصفته وسيط أو مستشار أو تاجر.

الباب السابع: الدراسات والتقارير حيث يتألف من خمسة أقسام، ويختص بمراقب الحسابات القائمة بالعمل ضمن لجنة مراقبة عمليات البورصة ويقدم مختلف الدراسات الإستشارية وعليه أن يقوم بتقديم تقرير عن نتائجها، ويهتم هذا الباب بالدراسات والتقارير التي تتضمن آثار التعاملات الموحدة لشركات المحاسبة ودور وكالات التصنيف الإئتماني في تشغيل أسواق الأوراق المالية من أسهم سندات وأذونات وغيرها من الأوراق المالية بالإضافة إلى إجراءات التقييم.

الباب الثامن: الإحتيال والمسائلة الجنائية للشركات ويتألف هذا الباب من سبعة أجزاء ويشار إليه بإسم الشركات والإحتيال الجنائي لعام 2002م "يصف هذا الباب العقوبات الجنائية للتزوير والتلاعب بسجلات الشركة.

الباب التاسع: ويتألف من قسمين ويسمي أيضا " تعزيز العقوبة للجرائم التي يرتكبها المديرين بمقتضي قانون " 2002م ويتناول زيادة العقوبات الجنائية المرتبطة بالإخلالات التي يتسبب فيها المديرين.

الباب العاشر: الإقرارات الضريبية للشركات: ويتكون من باب واحد ويختص بإجراءات اعتماد الإقرارات الضريبية من مراجعي الحسابات كما يتضمن الإشارة إلى ضرورة التوقيع من الرئيس التنفيذي للشركة على الإقرار لضريبي.

الباب الحادي عشر: ويتضمن الإجراءات الرادعة للغش والتلاعب في سجلات الشركة.

ثانيا: آليات الضبط المؤسسي (علاء جميل،2013م، ص162)

لضمان تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي لابد من وجود آليات يتم الاعتماد عليها من قبل الشركة، للتأكد من الحفاظ على حقوق الاطراف ذو المصالح مع الشركة وذلك من خلال احكام الرقابة والسيطرة على الاداء بهدف التخلص من الفساد المالي والاداري، بالاضافة الي التاكد من الاستخدام الامثل لاصول وموارد الشركة، وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم، ويمكن القول ان هناك أجماع بين الكتاب والباحثين في هذا المجال على تصنيف آليات الضبط المؤسسي الي نوعين داخلية وخارجية.

أ. الآليات الداخلية

تتمثل في مجموعة من الانشطة والفعاليات، أي التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنشاة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ويمكن تصنيف آلاليات الداخلية للضبط المؤسسي الي:

1.مجلس الادارة

يمثل مجلس الادارة مجموعة من الافراد المنتخبين من قبل حملة الاسهم، والذين تكون مسئوليتهم الرئيسية العمل بما ينسجم مع مصالح المالكين من خلال الرقابة والاشراف والسيطرة على المدراء في المستويات التنفيذية العليا في الشركة، وايضا يعمل مجلس الادارة كنقطة ارتكاز بين المالكين والمديرين في الشركة فهم حلقة الوصل بين الادارة العليا في الشركة وبين حملة الاسهم. **(Hitt Mecheal, 2003,P,319)**. وقد تباينت أراء الباحثين حول حجم مجلس الادارة، فهناك من يؤيد فكرة مجالس الادارة كبيرة الحجم، والبعض الاخر يميل تأييد فكرة مجالس الادارة ذات الحجم الصغير، ويعتبر مجلس الادارة كبيرا اذا زاد عن سبعة أعضاء ويري كل من Tate Fracassi & بأن هنالك علاقة طردية بين حجم مجلس الادارة وبين أداء الشركات، من خلال ما تمتلكه هذه المجالس من الخبرات وتنوع القدرات ، مما يجعلها مؤهلة لرقابة سلوك الادارة العليا، الامر الذي يوفر مرونة اكثر في تشكيل اللجان الاساسية مثل لجنة التدقيق، لجنة التعويضات والمكافأت ولجنة الترشيحات والحوكمة **(Fracassi & Tate,2012,P186)**. وعلى العكس من ذلك، يري مؤيدو تقليص عدد أعضاء مجلس الادارة انه من الحكمة أن لا يتجاوز عدد الاعضاء عن تسعة والسبب في ذلك هو ان وجود عدد كبير من الاعضاء يؤدي الي صعوبة التنسيق بينهم، والتفاعل مع المشاكل التي تواجهها الشركة، بالاضافة الي أنخفاض فاعلية القرارات المتخذة، وتدني سرعة انجاز المهام. **(مؤيد محمد ،2007م، ص83)**. وتوجد عدة عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجلس الادارة، منها الطبيعة القانونية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة، ولغرض ان يكون المجلس ذو كفاءة وفاعلية في رقابة أداء الشركة والمدراء التنفيذين فان التوجه يسود الي ان يكون أغلبية أعضاء مجلس الادارة من الاعضاء المستقلين(الخارجيين) لأجل اضفاء صفة الاستقلالية عليه، اذ ان قياس الاستقلالية لمجلس الادارة تعتمد على مدي تفوق عدد الاعضاء المستقلين الخارجيين على الاعضاء الداخليين. **(Lopez & Others,2010,P,199)**.

2.حملة الاسهم (هيكل الملكية)

يقصد بهيكل الملكية عدد حملة الاسهم الذين يمتلكون النسبة الاجمالية الاكبر من الاسهم المصدرة في الشركة،5% على الاقل، وعادة ما يتم تقسيم هياكل الملكية في الشركات الي نوعين هما: الملكية المشتتة والملكية المركزة، فالشركات ذات الملكية المشتتة يكون هناك عدد كبير من حملة الاسهم يملك كل منهم عدد صغير من الاسهم، **(Connelly & Others,2010,P,29)** بينما يستأثر عدد قليل من الافراد بنسبة كبيرة من أسهم الشركات ذات الملكية المركزة وبالتالي يستطيع هؤلاء التحكم في أداء الشركة بسبب تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت. وفي بعض الاحيان قد يحصل عدد من الافراد علي التحكم بأغلبية حقوق التصويت علي الرغم من كونهم لا يملكون أغلبية الاسهم ، ويحدث ذلك عندما تكون هناك أنواع متعددة من الاسهم التي تصدرها الشركة و التي يكون لبعض هذه الانواع حقوق تصويت اكثر من غيرها ، وتتمتع هذه الآلية من آليات حوكمة الشركات بمزايا منها أن كبار حملة الاسهم سيكون لديهم السلطة

والحافز لمراقبة الادارة عن كثب مما يقود الي تحقيق اعلي مستويات الرقابة علي اداء الادارة، الامر الذي يشجع المدراء التنفيذين علي أتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعمل تعظيم قيمة حملة الاسهم، والتأثير بشكل مباشر في التوجه الاستراتيجي للشركة من أجل تحقيق الاهداف الموضوعة ومن ثم البقاء في الاسواق في ظل المنافسة الشديدة.**(Hitt Mecheal, 2003,P,320).**

أما عيوب تركز الملكية فأنها تتركز بأيدي كبار حملة الاسهم واصحاب حقوق التصويت الضخمة، فأنه ربما يقود الي ممارسات غير صحيحة، منها قيام كبار حملة الاسهم بارغام ادارة الشركة أو التواطؤ معها للاستحواذ على أصول الشركة على حساب صغار حملة الاسهم الذين لايتمتعون بحقوق قانونية قوية، وقد يتفق كل من المدراء التنفيذين مع كبار حملة الاسهم او أصحاب القوة التصويتية للتأثير على قرارات مجلس الادارة للاستفادة بشكل مباشر وعلى حساب الشركة. **(كاثرين وسوليفان،2003م، ص8)**

أ. الملكية الادارية

يقصد بالملكية الادارية امتلاك المدراء وأعضاء مجلس الادارة لجزء من أسهم الشركة التي يعملون فيها، ويري كل من **(Jensen &Meckling,1976,P,311)** أن لهذه الآلية تأثير كبير في تخفيض مشكلة الوكالة الناتجة من فصل الملكية عن الادارة ، أن أمتلاك المدراء لجزء من من أسهم الشركة يعمل علي تضييق الفجوة الناتجة عن صراع المصالح بين الادارة وحملة الاسهم، وذلك يؤدي زيادة منافع المدراء وحملة ألاسهم، اذ ان انخفاض نسبة الاسهم التي تمتلكها الادارة يزيد من اتجاهها نحو تحقيق منافعها الشخصية علي حساب مصلحة حملة الاسهم من خلال استغلال انظمة الحوافز والمكافأت او من خلال العمل علي تكوين شهرة ادارية بالاستفادة من المرونة المتاحة لها في اختيار الاجراءات المحاسبية وتعدد البدائل الممكنة لمعالجة ذات العملية. أن وجود الملكية الادارية يخفض من الحاجة الي الرقابة الخارجية.

وقد أشار **(Connelly & Others,2010,P,29)** الي أن المالكيين الداخليين أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية لهم تأثير في مشكلة الوكالة بأكثر من طريقة مقارنا بالمساهمين الخارجيين الذين لم يشاركوا في ادارة الشركة، بالاضافة الي ان وظيفتهم الاساسية تتمثل في رقابة الادارة التنفيذية، ويزداد الدافع لزيادة الرقابة مع زيادة نسبة حملة الاسهم في الشركة.

3.آلية المراجعة الداخلية

تزايدت أهمية مهنة المراجعة الداخلية في الاونة الاخيرة بعد الانهيارات المالية الكبيرة للشركات العالمية الكبري، حيث تعتبر المراجعة الداخلية واحدة من أقوى الاليات التي يرتكز عليها نجاح إطار الضبط المؤسسي في تحقيق اهدافه. **(خالد لبيب، 2005م، ص256)**. حيث تطور مفهوم المراجعة الداخلية بغرض اظهار صورة جديدة لمهامها وبيان أثرها في تفعيل ودعم الضبط المؤسسي ومن أبرز مظاهر هذا التطور ما يلي: **(ابراهيم نسمان،2009م، ص51)**

1.أعتبار المراجعة الداخلية نشاطا مستقل عن الادارة التنفيذية نتيجة تبعيتها لمجلس الادارة الاشرافي ضمن دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه كما انها تقوم بعرض التقارير الي مجلس الادارة والمساهمين عند الضرورة.

2.نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من أشخاص مهنيين ذو خبرة ودارية واسعة في مجال المحاسبة والمراجعة خاصة فيما يتعلق بعملية اعداد القوائم المالية للشركة.

3.توسيع نشاط المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية الي جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء حيث تتخطي المهام التقليدية مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.

4.تطور استراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف تعزيز قيمة المنشاة وتحسين عملياتها، وبذلك فأن المفهوم الجديد يؤكد على الاسهام الجوهري للمراجعة الداخلية في تحقيق اهداف المنشاة الكلية.

5.التزام المراجع الداخلي بالقيام بخدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للادلة لارساء مجموعة من المبادئ الاساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي ان تكون عليها مهنة المراجعة الداخلية.

أ. دور المراجعة الداخلية في تطبيق الضبط المؤسسي

مع اتجاه الفكر المحاسبي نحو الدور الحديث لمهنة المراجعة الداخلية بحيث تصبح انشطتها ذات قيمة اقتصادية، وفي ذات الوقت تم اضافة مهارات جديدة لعمل المراجع الداخلي تسمح له بتحسين ادائه في مجال التأكيد والاستشارات. **(Michael Elliott,et,al,2007,P,552)**. لذلك تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل الضبط المؤسسي من خلال الاتي:**(محمد العشماوي، مرجع سابق، ص327)**

1.تقويم نظام الرقابة الداخلية وتحديد مدي امكانية الاعتماد عليه.

2.تقويم مدي التزام العاملين بنظام الرقابة الداخلية والقوانين الاخري.

3.مراجعة جميع الانشطة داخل الشركة.

4.مراجعة القوائم والتقارير المالية والتحقق من صحتها.

5.تقويم اداء المديريين التنفيذين وجميع العاملين عن طريق مقارنة المهام الفعلية بالمهام المخططة.

6.تقديم الخدمات الاستشارية اللازمة لكل من المديرين التنفيذين ولجنة المراجعة ومجلس الادارة.

7.رفع التقارير اللازمة وفي الوقت المناسب.

8.تقييم عملية الحوكمة داخل المنشاة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها وصولا للاهداف الاتية:

أ. تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة داخل المنشاة. **(الباشا دفع الله ،2011م، ص71)**

ب. التاكيد على فاعلية أداء الادارات والمساءلة التنظيمية فيها.

ت. توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الادارية.

ث. تنسيق الانشطة وتوصيل المعلومات بين الادارة والمراجعين الداخليين والخارجيين.

4.الالية لجنة المراجعة

أظهرت العديد من الدراسات العلمية في الولايات المتحدة الامريكية ان انشاء لجان مراجعة داخل الشركات سوف يؤدي الي زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها للاطراف الخارجية ، ووجود لجنة مستقلة تقوم بالاشراف علي اعداد التقارير المالية و التأكيد علي الالتزام بتطبيق قواعد الضبط المؤسسي سوف يؤدي الي زيادة ثقة المساهمين والمستثمرين واصحاب المصالح الاخري التي تبني قراراتها علي هذه المعلومات المالية التي تقوم المنشاة بأصدارها، والاكثر من ذلك فان العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الشركات المقيدة بها بضرورة ان تقوم لجنة المراجعة بأصدار تقرير يرفق القوائم المالية وتقربر المراجع الخارجي توضح فيه اللجنة المسئوليات التي قامت بها خلال الفترة ورائها في الافصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية **(محمد سليمان،2008م،ص323)** وهذا سوف يؤدي الي زيادة درجة الثقة لدي المستثمرين.

أ. أهداف لجنة المراجعة

تهدف لجنة المراجعة الداخلية تحقيق الاتي:**(د. محمد أبو نصار،2009، ص279)**

1.تخفيف العبء على مجلس الادارة من خلال تقديم التقارير الدورية التي تسهم في قياس مستوي الاداء للشركة وادارة انشطتها.

2.الاشراف على أنظمة الرقابة الداخلية وتقييم مدي الالتزام باللوائح والقوانين والخطط المناسبة لها ودراسة التقارير الصادرة عنها ومدي تقيد الادارة بالملاحظات المدونة عليها والتزامها بتنفيذ وابداء الراي في القوائم المالية قبل اعتمادها.

3.المساهمة في ترشيح المراجع الخارجي والتعامل معه والتقصي من مدئ استقلاليته ودراسة الملاحظات التي يقدمها.

4.دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وابداء الراي فيها. تعتبر اداة رقابية للاطراف الخارجية في تقييم اداء الشركة من خلال الافصاح والشفافية ومدي دقة القوائم المالية وتقويم لجنة المراجعة الداخلية.

ب. ضوابط تشكيل لجان المراجعة من منظور الضبط المؤسسي

عرف المجمع الامريكي للمحاسبين القانونين لجان المراجعة على انها "لجنة تتكون من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذين وذلك لاختيار المراجعيين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقاتهم مع الادارة في كيفية فحص القوائم المالية وتقييم نظم الرقابة الداخلية.

حيث اهتمت العديد من الهيئات العلمية في تحديد قواعد تشكيل لجان المراجعة والاشتراطات الواجب توفرها في أعضائها بالشكل الذي يعظم المنفعة التوقعة منها في اتجاه اعداد القوائم المالية وهذه القواعد تتمثل في:**(محمد العشماوي، مرجع سابق، ص91)**

أ. الاستقلال التام

عند قيام مجلس ادارة الشركة باختيار أعضاء لجنة المراجعة الداخلية يتم مراعاة جانب الاستقلال لاعضاء اللجنة بحيث لا يكونوا من الاعضاء التنفيذيين في مجلس ادارة الشركة او له علاقة مباشرة مع المدارء التنفيذيين، وان لا يكونوا مشاركين في لجنة اخري لدي شركة تمارس نفس النشاط، او لا يكونوا أعضاء تنفيذيين في مجلس ادارتها.

ب. الكفاءة العلمية والخبرة العملية

يجب ان يتمتع أعضاء لجنة المراجعة الداخلية بالتأهيل العلمي والخبرة والمهارة بالقدر الذي يمكنهم من القيام بواجبهم وفهم نشاط الشركة والدراية بالجوانب المحاسبية والادارية والمالية وكيفية اعداد اللتقارير المالية ومتابعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها والتأكد من مدي الالتزام الشركة باللوائح والانظمة.

ت. حقوق وواجبات لجنة المراجعة (**د. عوض الرحيلي،2009م، ص192**).

يتم تحديد الحقوق والواجبات بشكل واضح ومفصل حتى تتمكن من القيام باعمالها بفعالية لتفادي تتداخل الصلاحيات مع الاجهزة التنفيذية الاخري بالشركة بحيث يكون لها الحق في الحصول على المعلومات والاطلاع عليها ومناقشة الموضوعات التي تراها مهمة، ويكون أيضا لها حق الاستعانة بمن تراه مناسبا من الاطراف الخارجية ذات الخبرة والمعرفة بالمشاكل الفنية التي تواجهها اللجنة.

ج. دورية الاجتماعات

تقوم اللجنة بتحديد الاجتماعات الدورية بناء على حجم المسئولية ونشاط الشركة وذلك لرفع فعالية اللجنة وقياس قدرتها بالشكل الذي يساعدها على تنفيذ المهام الموكلة اليها بطريقة احترافية.

د. بذل العناية المهنية اللازمة

يعمل أعضاء لجنة المراجعة الداخلية على بذل العناية في اداء مهامهم وذلك من خلال الالتزام بالمعايير المطلوبة والحرص على حضور الاجتماعات والتعاون الفعال والمتابعة والاهتمام بنظم الرقابة الداخلية.

5. لجنة التعينات

يتم تعيين أعضاء مجلس الادارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع طبيعة الوظائف المطلوبة بالشركةولضمان الشفافية في عملية التعيين لابد من الاتي:(**سندس حسين،2006م، ص92**)

أ. تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الادارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوبة وفق طبيعة الوظائف بالشركة.

ب. تضع لجنة التعيينات اليات عالية الشفافية لعملية التعيين تساعد في الحصول على مرشحين مؤهلين ذو خبرة عملية تتوافق مع طبيعة الوظائف المطلوية بالشركة.

ت. تقوم اللجنة بالتوافق مع أعضاء مجلس الادارة بتقويم وتحديد المهارات الواجب توافرها لكل وظيفة.

ث. الاعلان للوظائف المطلوبة بالشركة.

ج. الموضوعية والحياد.

ب. الآليات الخارجية

تمثل الآليات الخارجية العوامل المؤثرة في اداء المنشاة والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية للمنشاة، وتتمثل هذه الآليات بآلية السوق لاغراض السيطرة، والانظمة والتشريعات وهي: **(د. ليث وسهير،2005م، ص95)**

1.السوق لاغراض السيطرة

تعد آلية السوق لاغراض السيطرة ضمن الآليات الخارجية للضبط المؤسسي، ويتم للجوء اليها في حالة فشل كل الآليات الداخلية، وتتمثل في الافراد والمؤسسات التي لها القدرة في الاستحواذ على مراكز الملكية والشركات الخاسرة او الاستيلاء على الشركات ذات الاداء المتدني مقارنة مع منافسيها، ومحاربة تطوير ميزتها التنافسية. ومن المحتمل قيام حملة الاسهم ببيع اسهمهم بدلا عن استخدام الفاعلية في مجلس الادارة، والتي تعتبر من آليات الرقابة الداخلية، خصوصا في فشل آليات الحوكمة الداخلية في ايجاد حلول مناسبة. واصبحت الادارة تتصرف بشكل منفرد، مما يؤدي الي انخفاض قيمة الاسهم حتى تصبح اقل من قيمتها الدفترية وهذا يجعل المضاربون يستولون على الشركة.

وهنا يمكن ان تعطي هذه الآلية حلول جزئية للمشاكل المذكورة سابقا، وتتمثل مهام آلية السوق لاغراض السيطرة في الاتي: **(كرار الزهرة،2011م، ص51)**.

أ. الانذار بضعف اداء المنشاة نتيجة الفشل في الآليات الداخلية للضبط المؤسسي، وان الشركة اصبحت عرضة للخسائر او الاستيلاء.

ب. تعتبر وسيلة لتحديد مبدأ الثواب والعقاب في سوق العمالة الادارية، فهي تضمن الثواب للاداريين في الشركات الافضل والعقاب للاداريين في الشركات الاسوء من خلال مؤشرات أسعارهم في السوق.

ت. تفعيل اداء المدراء التنفيذيين ومجلس الادارة وتشجيعهم على اتخاز القرارات التطويرية المتناغمة مع متطلبات الآليات الداخلية، وتعظيم ثروة الملاك، وارضاء اصحاب المصالح الاخري بما يجعل الدوافع محتملة من امكانية استيلاء المنافسين على الشركة بعيدة المنال.

2.الانظمة التشريعية **(Crowther & Seifi,2011,P,87)**.

تعتبر الانظمة والقوانين التشريعية آلية مهمة من الآليات الخارجية للضبط المؤسسي وبطبيعة الحال فأن هذه الانظمة والقوانين تختلف من بلد الي اخر ، مما ينعكس علي الكيفية التي يتم بها تنفيذ مبادئ الضبط المؤسسي، اذ ان هناك بعض الانظمة تقوم علي اساس حماية صغار حملة الاسهم، وذلك من خلال التحديد الواضح لحقوقهم في النصوص القانونية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تطبيقات القانون الانجليزي، وعلي العكس من ذلك فأن القانون الالماني والفرنسي يقومان علي تدعيم وحماية كبار الاسهم المؤسسين وهكذا يبدو التباين في تطبيقات القوانين بأختلاف الانظمة القانونية من بلد الي اخر.

ويعتبر قانون Sarbanes Oxley Act الذي تم اصداره عام 2002م في الولايات المتحدة الامريكية من أهم القوانين لتدعيم مبادئ الضبط المؤسسي. وقد جاء حلا لمشكلة المخالفات المحاسبية وحالات الغش والتلاعب التي ارتكبت من قبل كبري شركات العالم، مثل شركة Enron **(Nordberg,2011,P,55)**، وقد فرض هذا القانون متطلبات جديدة على الشركات منها تحديد مسئووليات مجلس الادارة بشأن أعداد التقارير المالية، وتحسين قابليته على الاشراف من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة له والتأكد من مسئوولية واستقلالية لجنة التدقيق.

3.جودة الافصاح والشفافية

الافصاح والشفافية هي من اهم الآليات التي تؤكد للمودعيين والدائنيين والمساهمين على ان البنوك تمتنع عن ممارسة الانشطة الاحتيالية المزيفة، كما أن الافصاح والقواعد المحاسبية توفر للمستثمرين المعلومات التي يحتاجونها لممارسة حقوقهم، وبذلك تم أعتبار الاقرار المالي ونوعية الافصاح واحدة من اهم آليات في تقييم الضبط المؤسسي لانه يسمح بزيادة الدور الرقابي الفعال لاصحاب المصالح خاصة المودعين وذلك بتوفير المعلومات الكمية والنوعية المطلوبة.**(Zulkafli, Fazilh.2007, P58,)**. تسهم آلية جودة الافصاح والشفافية في تدعيم دور الضبط المؤسسي في تحقيق الرقابة، حيث ان تطوير وتدعيم الافصاح المحاسبي الذي يجب ان تلتزم به البنوك يعتبر امرا ضروريا لتقليل عدم تماثل المعلومات حتي يتمكن أصحاب المصالح (مودعين،عملاء،مستثمرين محللين ماليين وغيرهم) من تقييم سلامة تعاملاتهم المالية مع البنوك، كما يعمل الافصاح المنتظم عن المعلومات علي تحقيق انضباط البنوك نظرا لان أصحاب المصالح يفضلون البنوك التي تعمل علي زيادة جودة مستوي الافصاح والشفافية في تقاريرها السنوية وقوائمها المالية ، حيث يستطيعون الحكم علي سلامة الممارسات والانشطة المصرفية وتقييم الاداء للتعرف علي كفاءة وقدرة الادارة علي تحقيق اهداف اصحاب المصالح وتعظيم الثروة للمساهمين ، وهذا يمثل جافزا ودافعا للبنوك لاعطاء المزيد من العناية والاهتمام بتطوير وتحسين درجة الافصاح والشفافية، مما يؤدي الي تحقيق كفاءة وفاعلية دور الرقابة علي انشطة وعمليات وسياسات البنك لذلك تري بعض الدراسات بأن الآليات الخارجية للضبط المؤسسي للبنوك يحتمل أن تكون غير في معظم الاقتصاديات النامية والانتقالية بسبب غياب الدور الفعال للسوق وممارسة دور رقابي ضعيف من قبل المودعين علي البنوك، عليه فأن معظم آليات الضبط المؤسسي في البنوك تقتصر علي آليتين من الآليات الداخلية وهما هيكل الملكية ومجلس الادارة**(Al-Hussain,2009,P212)**. ونظرا لما تواجهه آلاليات الداخلية من تحديات كبيرة في البنوك المملوكة للدولة، ولأجل تخفيف التدخل السياسي والبيروقراطي في ادارة البنوك، فأنه يفضل تطبيق آليات ضبط المؤسسي قوية في البنوك الحكومية، لان البنوك التي تلتزم بآليات جيدة ستكون لديها تعريف جيد لحقوق المساهمين وبيئة رقابية سليمة ومستويات عالية من الشفافية والافصاح وكذلك مجلس ادارة يتمتع صلاحيات واسعة. **(ربيعي وراضي،2011م، ص108)**.

ت. التنسيق بين آليات الضبط المؤسسي

1.ارساء ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الشركة عن طريق:(**موسي عوض الكريم،2010م، ص37**)

أ. الوضوح داخل الشركة وامكانية تدفق المعلومات بين كافة الاطراف.

ب. تعزيز نهج المساءلة لضمان الالتزام باللوائح والتعليمات.

ت. منع المديرين من ارتكاب عمليات الغش او التدليس والقيام بكشفها مبكرا.

ث. تقليل التضارب او ازدواجية المعايير في اتخاز القرارات.

2.زيادة فاعلية التقارير.

3.زيادة كفاءة العمليات التشغيلية.

4.اتاحة الفرصة لتحسين وتعزيز صورة المراجعة الداخلية داخل وخارج الشركة.

5.المحافظة على الاستقلالية.

المبحث الثالث: تطبيقات الضبط المؤسسي في بيئة الأعمال الدولية

توجد العديد من الدول التي اهتمت بالضبط المؤسسي من منطلق أهميتها، حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين الضبط المؤسسي وهما نموذج يمثل السوق المالي وآلياته، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، اضافة الي فرنسا ودول أوربية أخري. في اصدار قوانين للضبط المؤسسي عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة ولجوء أمريكا الي اصدار قانونها الشهير بقانون ساربينز أوكسلي سنة 2002م. **(طارق عبدالعال، 2009، ص490)**.

أولا: تجربة المملكة المتحدة

تعتبر المملكة المتحدة من اوائل الدول الرائده في تطبيق نظام الضبط المؤسسي نتيجة الاحداث التي جرت خلال الثمانينات من تعثر العديد من شركاتها ، الامر الذي جعل المملكة المتحدة تقود حملة اصلاحية في هذا المجال، وتعد المملكة المتحده اول دولة من دول الاتحاد الاوربي تصدر تشريع يهدف الي تشجيع اختياري للممارسات الرشيده لادارة الشركات، بالاضافة الي ذلك هنالك العديد من المنظمات والهيئات المعنية التي كانت ولا تزال تدعم وتشجع هذا التوجه ومن ابرزها الاتحاد البريطاني للمؤمنين، الاتحاد الوطني لصناديق المتقاعدين،اتحاد مديري الصناديق الاستثمارية ومجمع المحاسبين في انجلترا وويلز وغيرهم. ومن اهم الاصدارات الخاصة بموضوع الضبط المؤسسي تقرير كادبوري الذي صدر نهاية عام 1992م بمعرفة اللجنة المالية للضبط المؤسسي المنبثقة عن مجلس التقارير المالية وسوق لندن للاوراق المالية والذي ركز على مجموعة من المحددات التالية:**(Silvia, 2004)**

أ. مسئوليات المدارء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم اداء الشركة والتقرير عن ذلك للمساهميين وللاطراف الاخري المهتمة بالامور المالية وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الاداء المؤسسي الكلي والجزئي.

ب. اختصاصات ومسئوليات لجنة التدقيق بالشركة.

ت. مسئوليات المراجعيين ومستوي واهمية التقارير المراجعة الدورية.

ث. العلاقة بين المساهمين ومجلس الادارة والمراجعين. ولتفعيل هذة المحددات فقد اعتمد هذا التقرير على مجموعة القواعد التالية: **(Stephen,2002):**

1. دور مجلس الادارة ودور الهيئة الادارية

ذكر التقرير ان دور مجلس الادارة هو القيام بتطبيق الضبط المؤسسي وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات توفير القياديين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات ومراقبة ادارة الشركة، اعداد التقارير للمساهمين حول ادارتهم للشركة، بيان مدي فاعلية نظام الرقابة الداخلية، مركز الشركة بشكل واضح للمساهمين،

مدي خضوع تصرفات الادارة لمتطلبات التشريعات ولمتطلبات المساهمين، بينما يقتصر دور المساهمين على تعيين المدراء ومراقبة الحسابات وضمان وضع هيكل نظام محكم يحقق متطلبات الضبط المؤسسي.

2.فصل دور الرئيس عن دور العضو المنتدب

أوصي التقرير بضرورة فصل دور رئيس مجلس الادارة عن دور العضو المنتدب، وفي حالة قيام شخص واحد بالدورين فيجب أن تتوافر عناصر اخري لضمان استقلال مجلس الادارة.

3.مسألة مجلس الادارة والهئية الادارية

أوضح التقرير أن المساهمين يقومون بمسألة مجلس الادارة وكل منهما يلعب دوره في تفعيل تلك المسألة. فمجلس الادارة يقوم بدوره في أنتاج المعلومات الكافية والملائمة وعلى المساهمين ابداء رغبتهم في ممارسة مسئولياتهم كمالكين حيث:

أ. يقوم المساهمين كمالكين بانتخاب مجلس الادارة لادارة الشركة نيابة عنهم مع تحملهم نمو الشركة مستقبلا.

ب. يقدم المدراء تقرير حول ادارتهم لكل من مجلس الادارة والمساهمين.

ت. يختار المساهمين مراقب الحسابات لمراجعة القوائم المالية التي يعدها المدراء.

ث. ينقل المساهمين وجهات نظرهم لمجلس الادارة من خلال الجمعية العامة

ج. لا يستطيع المساهمين التدخل في العمليات اليومية للشركة.

د. علي المساهمين ممارسة كامل سلطاتهم بعناية ودقة.

4.حجم وتشكيل واستقلالية مجلس الادارة واجراءات الرقابة

أوصي التقرير من خلال (معايير أفضل الممارسات الادارية الرشيدة) بالآتي:

أ. أن يتكون مجلس الادارة من عدد كاف من المدراء غير التنفيذيين من ذوي الكفاءة حتى يكون لهم دور فاعل عندما يتخذ المجلس قراراته. ويتمثل دور المدراء غير التنفيذيين في تقديم راي مستقل حول المسائل الاستراتيجية والاداء والموارد، وكذلك تعيين من يشغل المناصب الرئيسية وتحديد مستوي الاداء والتصرف المطلوبين.

ب. يتم اختيار المدراء غير التنفيذيين بطريقة رسمية تحت مسئولية المجلس ككل، بحيث يتم التعيين على اساس الجدارة وليس على اسس غير واقعية.

ت. الحاجة تستدعي ألا يقل عدد المدراء غير التنفيذيين عن ثلاثة. وقد عرف التقرير المقصود المدير المستقل بأنه الشخص الذي لا يرتبط بالشركة سواء في تسيير اعمالها الجارية او امتلاكه للأسهم حتى لا يتأثر رايه بشكل مادي وعلى مجلس الادارة الاقرار بأن عنصر الاستقلالية قد تم تحقيقه.

ث. من أجل ان تقوم الشركة بأعمالها بكفاءة لابد أن يتكون مجلس الادارة من مدراء تنفيذين واخرون مستقلين، بالاضافة الي الرئيس الذي يجب أن يتولي مهامه ومسئولياته بكفاءة واهتمام.

5.الية عمل مجلس الادارة والهيئة الادارية

ذكر التقرير الجوانب التالية التي تتعلق بطريقة عمل مجلس الادارة والهيئة الادارية التي تضمن فاعلية الاداء:

أ. عقد الاجتماعات الدورية التي يدعي لها مسبقا مع تحديد الموضوعات التي ستعرض للنقاش مرفقة بالاوراق الضرورية الخاصة بها بفترة كافية.

ب. يجب ان يكون لمجلس الادارة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات القادرة على تنفيذ الاعمال بكفاءة عالية.

ت. علي رئيس مجلس الادارة ضمان وصول كافة المعلومات المطلوبة وبشكل يفي باحتياجات المدراء غير التنفيذيين. بالاضافة الي ضرورة اخطارهم بما يخص الشركة من امور جوهرية بشكل كامل.

ث. نظرا لكون المدراء غير التنفيذين بعيدين عن الشركة بحكم مناصبهم في المجلس فقط فأنه يكون لهم الحق في الاطلاع على كل ما يرغبون من معلومات، لان فاعلية أدائهم يعتمد على المعلومات التي ترد وعليه فان التقرير يوصي بأن يقوم المجلس بمراجعة شكل ومستوي وطريقة توصيل المعلومات الي كافة المدراء الاعضاء.

6.تشكيل لجان مجلس الادارة

يوصي التقرير بضرورة تشكيل لجنة للترشيح لعضوية المجلس ولجنة للمراجعة واخري للمخاطر، بحيث يكون معظم اعضائه من المدراء غير التنفيذيين. وأشار التقرير بأن تشكيل هذه اللجان للترشيح للعضوية يجب ان يكون من اعضاء اغلبيتهم من المدراء غير التنفيذيين وبرئاسة رئيس غير تنفيذي او مدير غير تنفيذي. أما بالنسبة للجنة المراجعة فقد ذكرت معايير "أفضل الممارسات" في هذا التقرير بأن يعطي للجنة المراجعة توجيهات بخصوص صلاحيتها ومهامها، كما تجتمع اللجنة مرتين في العام وان تتلي المهام التالية:

1. تقديم التوصيات حول تعيين مراقب الحسابات.
2. مراجعة القوائم المالية قبل تقديمها لمجلس الادارة.
3. مناقشة طبيعة ومجال عملية المراجعة مع مراقب الحسابات، بالاضافة الي أي أمور يكون لمراقب الحسابات اهتمام بخصوصها، وكذلك التنسيق فيما بين مراقبي الحسابات أذا اشترك أكثر من مراقب حسابات في عملية المراجعة.
4. مراجعة تقرير مراقب الحسابات الموجهة الي ادارة الشركة.
5. مراجعة تقييم ادارة الشركة لانظمة الرقابة الداخلية.
6. مراجعة اي امور هامة تم الكشف عنها من خلال تحقيقات داخلية.

7.في حالة وجود جهاز للمراجعة الداخلية في الشركة يصبح مهام اللجنة التأكد من تطبيقه للمعايير المهنية المعاصرة.

7.مكافأة أعضاء مجلس الادارة والهيئة الادارية

أوصي التقرير بأن تشكيل لجنة المكافات يجب أن يكون من مدراء غير تنفيذين بالكامل او اغلبيتهم، ورغم ذلك فلم يوصي بالافصاح عن حزمة مكافأة كل عضو والتي يجب أن تصبح متوافقة مع الخبرة، وقد ذكر التقرير بأنه لابد من تقديم افصاح كامل حول رواتب الرئيس والمدارء التنفيذين وبدلاتهم بما فيها مساهمات التقاعد وخيارات الاسهم.

8.هيكل أنظمة الرقابة الداخلية

هيكل انظمة الرقابة الداخلية والاشراف عليها وعلاقة مجلس الادارة والهيئة الادارية بالمراجعين الداخلين والخارجين وقد أوصي التقرير بالآتي:

1.على المجلس تقديم تقييم متوازن ومفهوم عن مركز الشركة.

2.أن يحتفظ المجلس بعلاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

3.يقدم المجلس تقرير حول مدي فاعلية نظم الرقابة الداخلية في الشركة.

4.أن يكون لمراقب الحسابات امكانية الوصول الي اللجنة تحقيقا للعلاقة الموضوعية بين مراقب الحسابات والادارة.

5.يتم الافصاح عن اتعاب مراقب الحسابات مقابل خدماته خلاف خدمات المراجعة، وأن تخضع لنظام يكون محل مراجعة وتعديله كلما استدعي الأمر.

9.حقوق المساهمين واصحاب المصالح الاخري

أعتمد تقرير كادبوري على عقيدة رئيسية وهي أن المساهمين يملكون الشركة وهم الذين ينتخبوا المدراء لادارة الاعمال نيابة عنهم ويتحملون مسئولية تحقيق التقدم، وأن موضوع الضبط المؤسسي يعزز مساءلة المدارء من قبل المساهمين. ايضا ركز التقرير على الدور الذي يجب أن يلعبه المساهمين في مساءلة مجلس الادارة بشكل واقعي. وذلك من خلال طريقة اتصالهم بالمجلس مباشرة أو من خلال الجمعية العمومية. واضاف التقرير ضرورة التأكيد على معايير الضبط المؤسسي التي تعتبر ذات اهمية رئيسية لدعم القدرة التنافسية للشركة. ونظرا لاهمية لجنة كادبوري في مجال حوكمة الشركات فقد قامت في مارس 1995م بأصدار تقرير حول تقييم مدي التزام الشركات بتطبيق معايير "أفضل الممارسات"، وذلك لعدد 700 شركة وقد أنتهي التقرير بالنتائج التالية:

1. جميع الشركات المدرجة ببورصة لندن قد التزمت بالافصاح عن تطبيقها لمتطلبات أفضل الممارسات.

2.الشركات كبيرة الحجم كانت ملتزمة بنظام الضبط المؤسسي، وهذا عكس الحال في الشركات الاقل حجما.

3.معظم الشركات حددت دور منفصل للرئيس عن دور الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب، وفي حالة دمج هذين الدورين يتطلب الامر توافر عناصر مستقلة من المدراء غير التنفيذين في مجلس الادارة.

4.غالبا ما يضم مجلس الادارة بالشركات الكبيرة ثلاثة او أكثر من أعضاء غير تنفيذين.

5.أصبح هناك زيادة واضحة في عملية الافصاح عن لجان المراجعة والترشيح والمكافات بعد صدور تقرير لجنة كادبوري.

6.غالبا ما يدخل في عضوية لجنة المراجعة في الشركات الكبيرة ثلاثة او أكثر من المدراء غير التنفيذين وهذا بعكس الحال في الشركات الصغيرة.

7.معظم الشركات وبكافة احجامها لديها مدراء غير تنفيذين مستقلين في مجالس ادارتها. وكلما زاد حجم الشركة زاد احتمال عضوية ثلاثة او أكثر من المدراء غير التنفيذين المستقلين في مجلس الادارة.

8.هناك الالتزام في برمجة الموضوعات التي تعرض على مجلس الادارة.

9. يزداد الالتزام بوضع قواعد رسمية لتعيين المدراء غير التنفيذين في الشركات الكبيرة حين ينخفض هذا الالتزام كلما انخفض حجم الشركة.

10.التزام الشركات بغض النظر عن حجمها في تطبيق نظام العضوية بدل التعيين لمدة ثلاث سنوات فقط.

11.معظم الشركات وبغض النظر عن حجمها تطبق نظام تجديد العضوية بدل التعيين لمدة ثلاث سنوات.

ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، (عطا الله والعشماوي، مرجع سابق ذكره، ص53)

اهتمت لجنة سوق المال في الولايات المتحدة الامريكية بموضوع الضبط المؤسسي بالتعاون مع سوق الاوراق المالية في مدينة نيويورك ولقد تم التوصل الي مجموعة من القواعد التي مثلت معايير للضبط المؤسسي بعد التشاور مع العديد من الاطراف ذات العلاقة كالشركات المدرجة في بورصة وهيئة المحاسبة وغيرها من المنظمات الاخري وفيما يلي اهم القواعد:

1.مجلس الادارة وتشكيله: يتكون مجلس الادارة بأغلبية المستقلين وذلك لدعم فاعلية اشراف مجلس الادارة وتخفيض احتمالات تضارب المصالح.

أ. لجان مجلس الادارة: لجنة الترشيح لعضوية مجلس الادارة: يجب أن يكون للشركات المدرجة بالبورصة لجنة ترشيح مكونة بالكامل من المدراء المستقلين، ولديها نظام أو دستور مكتوب والغرض منها:

أ. تحديد وأختيار أو التوصية لاختيار الاشخاص المؤهلين لعضوية مجلس الادارة.

ب. ترشيح من سيقوم برئاسة الاجتماع السنوي القادم للمساهمين.

ب. لجنة تحديد مكافأة أعضاء مجلس الادارة: يجب أن يكون للشركات المدرجة بالبورصة لجنة تحديد أتعاب أعضاء مجلس الادارة مكونة بالكامل من المدراء المستقلين، ولديها نظام أو دستور مكتوب يشمل الاتي:

1.الغرض من اللجنة: اعفاء مجلس الادارة من المسئولية المتعلقة بمكافأة مدراء الشركة التنفيذين واصدار تقرير سنوي بهذا الخصوص يدرج في التقرير السنوي للشركة حسب القواعد المطبقة.

2.مهام ومسئوليات اللجنة مراجعة واعتماد أهداف الشركة، تقييم المدير التنفيذي للشركة، تحديد مستوي مكافأة المدير التنفيذي للشركة على ضوء تقييم الاداء، تقديم التوصيات لمجلس الادارة، فيما يتعلق بخطط المكافأت التحفيزية.

3. لجنة المراجعة: تنفرد لجنة المراجعة بسلطة تعيين وعزل مراقب الحسابات، وبأعتماد اي علاقات هامة غير متصلة بالمراجعة مع مراقب الحسابات، كما يجب أن يكون للشركات المدرجة بالبورصة لجنة مراجعة لديها نظام ودستور مكتوب.

1.الغرض من اللجنة: مساعدة مجلس الادارة في تحقيق مهامه الاساسية في مجالات الحكم علي سلامة القوائم المالية للشركة، التزام الشركة بالقوانين والتشريعات، كفاءة وحياد مراقب الحسابات، أعداد التقرير السنوي للجنة، **(مصطفي سليمان، مرجع سابق ذكره، ص96).**

2. مهام ومسئوليات اللجنة في:

أ. اقرار مدي استمرار أو عزل مراقب حسابات الشركة.

ب. الحصول على ومراجعة تقرير مراقب الحسابات السنوي.

ت. تقييم الاجراءات الداخلية للرقابة ومدي ملاءمتها للجودة.

ث. تقييم مدي حياد واستقلال مراقب حسابات للشركة

ج. الاشتراك في التقويم الذاتي للشركة.

ح. مناقشة البيانات المالية السنوية والربع سنوية مع كل من الادارة ومراقب الحسابات

خ. مناقشة المعلومات المالية المقدمة للمحللين ولوكالات التصنيف الدولية عن الشركة.

د. التشاور مع المستشارين القانونين والمحاسبين الخارجين وغيرهم في المسائل الحرجة للشركة.

ثالثا: تجربة فرنسا **(مصطفي سليمان، مرجع سابق ذكره، ص99)**

هناك العديد من العوامل التي جعلت من الضبط المؤسسي علي قمة اهتمامات الشركات في فرنسا وألمانيا، من أبرزها الخصخصة وزيادة المساهمين الأجانب، وظهور صندوق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال في باريس ، حيث بدأ الاهتمام بالضبط المؤسسي في فرنسا بصدور تقرير Vienot الذي نشر سنة 1995م، حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية علي الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات ، ولم تكن هناك

متابعة رسمية علي شكل تقييم يبين مدي الالتزام بتلك التوصيات، إضافة إلي عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات، وفي سنة 1996م أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير Marini الذي اشتمل علي تشريعات هامة متعلقة بتطبيق الضبط المؤسسي. لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة الضبط المؤسسي هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير Vienot أو في تقرير Marini ويتضمن التقرير مجموعة من التوصيات منها:

1.يجب على كل مجلس ادارة ان يضم عددا لايقل عن عضوين من الاعضاء المستقلين غير التنفيذين.

2. يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.

3.يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الاقل ورئيس مجلس ادارة الشركة.

4. يجب ان تكون لكل مجلس ادارة لجان مراجعة ومكافات وترشيحات، وكذلك يجب ان يشير كل مجلس الي عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، وايضا يجب ان تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الاقل، ويجب ان يكون أحدهم مستقلا.

5.يجب على الشركات ان تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الاعضاء الذين يخدمون في أكثر من خمسة شركات.

6.على المجالس المشاركة في كافة القرارات ذات الاهمية الاستراتيجية للشركة، وعلى الشركات ان تفصح كل عام عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات. **(المرجع سابق، ص99)**.

رابعا: تجربة روسيا

أحرزت روسيا تقدما عندما قامت باصدار قانون الضبط المؤسسي حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها الي المستويات المقبولة لدي المستشمرين الدوليين، ولا يزال هناك الكثير مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا الحوكمة. ويعتبر الافصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في مجال الضبط المؤسسي في روسيا، وتكشف تقارير الضبط المؤسسي السنوية والربع سنوية المزيد من التفاصيل عن الاداء المالي وغير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الاداء غير المالي من شمولية. ويزداد عدد الشركات الروسية الكبري التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ المحاسبية المقبولة عالم GAAP، **(المرجع السابق ذكره، ص100)**. ومما هو جدير بالزكر أن معهد قانون حوكمة الشركات أعطي الشركات الروسية درجات عالية لممارسة الشفافية والافصاح المطبقة فيها وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال اعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين ورفع مستوي وعي المساهمين بحقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت. وكذلك تحسنت أجراءات الشركات في مجال اعداد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على ان تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع انظمة اساسية للاجتماعات العامة للمساهمين ومجلس الادارة

ولجان مجلس الادارة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلية. ورغم هذه الانجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج الي تحسينات عملية في العديد من المجالات الشديدة الاهمية مثل الافصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك واعادة التنظيم وتسديد الارباح وتكوين مجالس الادارة والاستقلالية لدي الاعضاء. ويتوقع البعض ان تساهم المصارف الروسية والاجنبية بقوة في تطوير الحوكمة في القطاع الصناعي عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الضبط المؤسسي في الشركات المصدرة للأسهم، مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل. ومع ذلك فأن المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين، وقد أكد هذا الاتجاه مسح اجرته المؤسسة الدولية للتمويل عن ممارسة حوكمة الشركات في المصارف الروسية. وعلاوة على ذلك، فان المصارف الاجنبية العاملة في روسيا لا تبدي اي اهتمام منظم بحوكمة الشركات في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوي حوكمة الشركات في الشركة المقترضة. وبناءا على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية واسواق الاوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية وجمعيات الاعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الضبط المؤسسي الجيدة التي ستؤدي الي أكبر عائد اقتصادي. وبالنسبة للاغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم لكي تتطور لابد ان تحول هذه الشركات الي شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة عملها، اما انشاء نفس نظام حوكمة الشركات المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل المماسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه للشركات المتوسطة.

خامسا: تجارب الدول العربية

اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بمفهوم الضبط المؤسسي أو حوكمة الشركات ، وقد عملت كثير من الهيئات والمنظمات العالمية علي إرساء قواعد الضبط المؤسسي في هذه الاقتصاديات من بينها مركز المشروعات الدولية والمنتدي الدولي للحوكمة ، كما قام كثير من المهتمين بمفهوم الحوكمة في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلي وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية، ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد الحوكمة نذكر ما يلي:

في سنة2002م قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصادين والقانونين بإجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات. وفي نوفمبر 2006م أصدرت الهيئة العامة

لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005م والعمل على تنفيذها في ال عام2007م.

انعقاد الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بجامعة الملك سعود سنة 2003م، تحت عنوان "الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية"، وقد تناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدي إمكانية تطبيقه في المملكة.

صدور تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني للحوكمة الذي عقد في بيروت عام 2004م، بعنوان "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية" وكانت أهم توصياته أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ قواعد الحوكمة. وفي سنة 2007م تم افتتاح أعمال منتدى حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالأردن، وضم المؤتمر رجال الأعمال في الدول العربية.

وفي سنة 2008م عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة في **تونس** وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحفيين الاقتصادين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحفيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة.أما في الجزائر وفي سنة 2009م، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية علي الالتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إنطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديموقراطية بما فيها الشفافية،المساءلة والمسؤولية. إذ يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لشركاتها بقصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق ورغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات.

الجدول رقم (2) التركيز العالمي على (حوكمة الشركات) الضبط المؤسسي

البلد	القانون أو التوصية	التاريخ
أستراليا	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	مارس 2003
النمسا	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	نوفمبر 2002 محدث في أفريل 2005
بلجيكا	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
البرازيل	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	مارس 2004
كندا	السياسات القومية 58-201 للقواعد الارشادية لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
الصين	قانون حوكمة الشركات لشركات البورصة في الصين	جانفي 2001
الدنمارك	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدنمارك	أغسطس 2005
فلندا	توصيات بشأن حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	ديسمبر 2003
فرنسا	حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أكتوبر 2003
ألمانيا	قانون حوكمة الشركات الألماني	فبراير 2002 معدل في مايو 2003
اليونان	مبادئ حوكمة الشركات	يوليو 2001
هونج كونج	قانون هونج كونج في شأن حوكمة الشركات	نوفمبر 2004
ايطاليا	قانون حوكمة الشركات	يوليو 2002
اليابان	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أفريل 2004
هولند	قانون حوكمة الشركات الهولندي	ديسمبر 2003
النرويج	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	ديسمبر 2004
البرتغال	توصيات حوكمة الشركات	نوفمبر 2003
روسيا	القانون الروسي لسلوك الشركات	أبريل 2001
كوريا الجنوبية	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	سبتمبر 1999
السويد	قانون حوكمة الشركات السويدي	ديسمبر 2004
سويسرا	القانون السويسري للممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	يونيو 2002
تايوان	مبادئ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات التايوانية	يونيو 2002
تايلاندا	قانون الممارسات الأفضل لمجالس ادارة الشركات المسجلة في البورصة	أكتوبر 2002
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	يونيو 2003
المملكة المتحدة	القانون الموحد في شأن حوكمة الشركات	يونيو 2003

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 490

الفصل الثاني

المصارف والضبط المؤسسي

المبحث الاول: الموارد المالية للمصارف.

المبحث الثاني: الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي.

المبحث الثالث: نشاة وتطور الجهاز المصرفي والضبط المؤسسي في السودان

الفصل الثاني

المبحث الاول: الموارد المالية للمصارف

تمهيد

يمثل الجهاز المصرفي القاعده الاساسية التي ترتكز عليها عملية النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي ويعرف الجهاز المصرفي لبلد ما بأنه المؤسسات والقوانين والانظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها البنوك، بمعني أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها الاموال والمدخرات ليعاد اقراضها الي من يستطيع ويرغب في الاستفاده وافاده المجتمع منها عن طريق استثمارها، لذلك، فإن البنوك تشكل حلقة وصل بين مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية وان النشاط المصرفي من أهم الأنشطة المالية في كل بلد، حيث تلعب البنوك دورا هاما في النهوض بتنمية اقتصاديات المجتمعات الحديثة وذلك خلال القيام بدور كبير في توفير السيولة والائتمان للاقتصاد ومضاعفة حجم النقود(أنور بابكر،بدون تاريخ للنشر ،ص12).

أولا: تاريخ نشاة المصارف وتطورها

إرتبط التطور المصرفي منذ البداية بالتطور في أنظمة وسائل الدفع وتداول السلع والخدمات، ولم يكن للنقود وجود خلال أكثر فترات التاريخ إمتداداً، وكان الناس في فترات موغلة في التاريخ، يستخدمون أسلوب المقايضة في تجارتهم، وهو الأسلوب الذي ظل مسيطراً خلال معظم تاريخ الجنس البشري، ولا أسلوب سواه لإمتلاك الأشياء بيد أن البشرية لاحقاً أدركت أن هذا الأسلوب لا يمكنه وحده تحقيق طموحات الناس وتلبية إحتياجاتهم. ويرجع تاريخ أقدم العملات المعروفة إلى حوالي 700 ق.م فهناك في مدينة ما في الشرق الأوسط تدعي ليديا، (زياد رمضان، بدون تاريخ للنشر، ص3). ولقد كان لإزدهار التجارة والصناعة في إيطاليا في أواخر القرون الوسطي الفضل في إحياء نظم البنوك والشكل الأول والبدائي للبنوك التجارية لم يظهر إلي حيز الوجود إلا في أواخر العصور الوسطي عندما أحيا إزدهار التجارة في المدن الإيطالية تظهر المصارف وبالأخص مدن البندقية وجنوة وبرشلونة (محمد زكي ،1969م،ص181)، ومع التوسع في التعامل بمجموعة غير متجانسة من النقود المعدنية وإتساع النشاط التجاري وظهور الأسواق والتجار المتخصصين، بدأت هذه الفئة تحقيق فوائد نقدية كبيرة من عملياتها التجارية المختلفة، الأمر الذي دفعها إلي البحث عن طريقة آمنة للمحافظة علي ثرواتها وتيسير معاملاتها فلجأت إلي الصاغة والصيارفه وحتي بعض التجار الذين كانوا يتمتعون بالسمعة الطيبة والقوة والأمانة،(المرجع السابق،ص181). وقام هؤلاء التجار بإيداع أموالهم أو ما يملكون، من معادن نفيسة لدي أولئك الصاغة والصيارفة والتجار مقابل عمولة تدفع لهم نظير حفظها وحراستها (بشير العلاق ،2001م،ص6) ، فيما كان يتحصل المودوعون علي شهادات (إيصالات) مثبتة فيها قيمة ودائعهم وتتضمن تعهدا من المودع لديه برد الأمانة (الوديعة)عند طلبها من طرف المودع في الحال كما وضحت في الإيصال. وفي بداية الأمر كانت هذه الشهادات تصدر إسمية وكان يتم تداولها عن طريق التنازل (التظهير) ولكن مع مرور

الوقت وتزايد ثقة المتعاملين في المودع لديهم أصبحت هذه الشهادات شهادات لحاملها ،يتم تداولها بمجرد التسليم هذا التطور الذي حدث في إصدار شهادات الإيداع سمح بتوسيع وزيادة التعامل بهذه الشهادات، مما أغني التجار عن الذهاب إلي الصاغة والصيارفة لسحب اموالهم وإيداعها كلما تم عقد صفقة تجارية ، والإكتفاء بتداول هذه الشهادات حيث تعود الأفراد علي قبول إلتزامات الصاغة والصيارفة والتجار بديلاً للنقود في الوفاء بالديون ، وبمرور الوقت لاحظ المودع لديهم أن قدراً ضئيلاً من الشهادات التي يصدرونها يعود أصحابها لإستلام ما أودعوه ، من هنا ظهرت فكرة إستغلال هذه العوائد العاطلة بإقراضها لمن يريد إستثمارها، فبدأ هؤلاء الصاغة والصيارفة يقرضون من أموالهم الخاصة ومن بعض الودائع لديهم ، بالإضافة إلي تحويل الودائع أو جزء منها من حساب إلي أخر وفاءً للإلتزامات (**انور ابوبكر،مرجع سابق ،ص12**)، ومقابل حصولهم علي فوائد أعلي من تلك التي كانوا يدفعونها ويستفيدون بالفرق. وفي مرحلة أكثر تقدماً سمح لبعض العملاء بسحب مبالغ تتجاوز قيمتها ودائعهم وهو ما يعرف الآن بالسحب علي المكشوف،غير أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد بل حدثت خطوة أخري مفادها أن أولئك الصاغة والصيارفة والتجار بعد أن إتسعت أعمالهم وبدأوا يتخصصون تماماً في عمليات تلقي الودائع ومنح القروض وأطلقوا علي أنفسهم لقب المصارف ، قاموا بخطوة جريئة مثلت ثورة في المسألة النقدية والمصرفية وهي منح قروض من ودائع ليس لها وجود فعلي لديهم فقد بدأوا بالفعل يخلقون الودائع ويصنعون السيولة ، وأصبحت هذه الوظيفة من أهم وظائف المصارف التجارية لدرجة أنها تعرف الآن بإسم مصارف الودائع، ورغم أن هناك حدودا معينة لا تستطيع هذه المصارف أن تتجاوزها في عملية خلق الودائع إلا إنها إستطاعت بالفعل عن طريق هذه العملية خلق نقود جديدة (النقود الورقية) وزيادة حجم وسائل الدفع الموجودة في المجتمع ، وتمثل هذه النقود الجزء الأكبر من العرض النقدي في الدول المتقدمة.

وكلمة مصرف مشتقة من صرف (**بشير العلاق، مرجع سابق، ص6**) ومنها الصيرفة أي التعامل بالأموال وهي مرادفة لكلمة بنك BANK التي يرجع أصلها إلى الكلمة الفرنسية BANJUE وإلى أصل الكلمة الإيطالية BANCO وتعني هاتان الكلمتان "صندوق محكوم أو أمين لحفظ النفائس. ويرجع تاريخ إرتباطها بالأعمال المصرفية إلى العصور الوسطي، فقد كان الصيارفة والمقرضون في مدن شمال إيطاليا يهود لمباريا يعرضون عملاتهم المختلفة التي يتعاملون فيها بيعاً وشراءً على موائد خشبية ذات واجهة زجاجية يطلق عليها Banco. وكما كانت المناضد في سواحل إيطاليا Banco مصدراً للثقة والوفاء بالتعهدات المالية لجمهرة المودعين (**مصطفي الهمشري ،1972م، ص28**) قابل ذلك تحطيم منضدة من يعجز عن الوفاء بما يتعهد به بالإيطالية Bancorta ويقابل هذا المصطلح في اللغتين الفرنسية والإنجليزية Bankrupt دليلاً على الإفلاس (**محمد برعي، بدون تاريخ نشر، ص16**).

ثانيا: البنوك الحديثة

منذ القرن الثامن عشر أخذ عدد البنوك يزداد تدريجياً (**أحمد النجار،1970م، ص154**). وكانت أغلبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، وكانت القوانين تقضي بحماية المودعين بحيث يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك في حالة إفلاسها. كما لعبت الثورة الصناعية دوراً مهماً في توسع البنوك ونموها وكبر حجمها مما سمح لها بخدمة قطاعات إقتصادية واسعة ، وتواصل التطور الذي عرفته البنوك حيث شهدت المهنة المصرفية التي تمارسها البنوك التجارية تغيرات كبيرة في طبيعتها وطبيعة أدواتها وتقنياتها بالإضافة إلي مختلف أنواع البنوك الأخري التي ظهرت ، ولم يعد الأمر يقتصر علي البنوك حيث توجد في كل بلد من بلدان العالم مجموعة من الشركات والمؤسسات التي تتكفل بحفظ النقود وتعبئة موارد المجتمع من الأموال وسد حاجات البلاد من مختلف أنواع الإئتمان المتفاوتة الآجال وإنشاء وسائل الدفع المتداولة بين الأفراد وهذه الشركات وكل هذه المؤسسات تدخل ضمن إطار الجهاز المالي والمصرفي والذي يشكل أحد أهم الآليات التي تدعم النمو الإقتصادي نظراً لإرتباطه بأهم عامل في العملية الإقتصادية وهو العامل المالي. وقد ظهر أول بنك جدير بهذا الإسم في إيطاليا بمدينة البندقية عام 1157م، (**المرجع السابق، ص154**). ثم اسس بنك الودائع ببرشلونة عام 1401م وبنك أمستردام بهولندا عام 1609م. ويعتبر هذا البنك الأخير الأنموذج الذي احتذت به معظم البنوك الأوربية التي أسست بعد ذلك مع مراعاة ما إقتضته إختلافات الظروف والأحوال بين كل دولة وأخري. وفي ألمانيا ظهرت إحدي أكبر وأقدم العائلات التي امتهنت الأعمال المصرفية في القرن السابع عشر، (**المرجع السابق، ص155**) وهي أسرة ماير أمشيل ورتشيلد. وترجع بداية قصة النجاح المالي لهذه الأسرة في قيام الأب ماير أمشيل 1744–1812م أولاً بإنشاء بيت لتمويل القروض في ألمانيا وقد لاقي مشروعه نجاحاً كبيراً، فقام بإرسال أبنائه الخمسة إلى مختلف مدن أوربا ليقوموا بممارسة أعمال الصيرفة والتمويل فإستقر أبناؤه في فرانكفورت وفينا ولندن وباريس ونابولي ونجح أبناؤه الخمسة في تأسيس مجموعات مالية كبيرة من البنوك وشركات الإستثمار في كل المناطق التي إستقروا فيها، ومن أهم الأعمال التي تمتلكها هي مجموعة بريتش انفيستمنت أرم وبنك ريتشلد ايه جي.

أما في أمريكا الشمالية فقد بدأ إنشاء البنوك في القرن السابع عشر وكانت معظم المستعمرات لها بنوك خاصة حيث كانت تقوم بعملية اصدار الأوراق والشهادات المالية وكانت هذه البنوك تتبع للسلطات البريطانية وترتبط بالمؤسسات المالية البريطانية بشكل كبير. أما بعد الإستقلال عن السلطة البريطانية فقد تم تأسيس أول بنك بواسطة الكونجرس القاري وهو مصرف أمريكا الشمالية في فيلادلفيا عام 1781م لتنفيذ مهمة إصدار الشهادات النقدية لتمويل حرب الإنفصال عن سلطة بريطانيا. لذا فإن العديد من المؤرخين الأمريكيين يطلقون على هذا البنك مسمي بنك الأمة الأمريكية الأول.

أما أقدم البنوك العربية التي ما زالت تعمل إلي الآن ، فقد تم إنشاؤه في مصر وهو البنك الأهلي المصري الذي تأسس في أواخر القرن التاسع عشر في العام 1889م وهو البنك الذي أسند إليه إصدار الأوراق المالية في مصر .أما في الجزيره العربية فيرجع ظهور البنوك إلي بداية القرن الماضي ، شأنها في ذلك شأن باقي الدول العربية ،حيث قامت مؤسسة إنجليزية تسمي (جلالتلي وهانكي وشركاه المحدودة) في العام 1883م بمزاولة أعمال الصرافة والتجارة في جدة ، وكانت أعمالها تتركز في إستبدال العملات للحجيج ،إلي أن تخلت عنها فيما بعد للبنك البريطاني للشرق الأوسط عند إفتتاحه في جدة ،أما أول بنك تجاري أجنبي بدأ نشاطه في المملكة العربية السعودية هو البنك الهولندي1926م وكان له فرعان في الدمام والخبر هدفه تقديم التسهيلات للحجيج القادمين من جزر الهند الشرقية التي كانت خاضعة لاستعمار الهولندي وكان هناك بجانب هذه المؤسسة عدد من الصرافين الذين يزاولون هذه المهنة بشكل فردي، وقد إزدهرت أعمالهم حتي قاموا بتأسيس العديد من شركات صرافة وبنوك خلال عقدي الخمسينات والستينات ، وهي الفترة التي تأسست فيها معظم البنوك العربية العاملة الآن جاءت نشأة البنوك المركزية (**د.امية طوقان،2005م**) متأخرة بعض الشئ عن نشأة البنوك التجارية التي ظهرت في الدول الأوربية قبل القرن السابع عشر ففي بادئ الأمر كانت البنوك التجارية تقوم بإصدار النقود وتقبل الودائع وتقدم القروض وفي بساطة وتواضع النشاط الإقتصادي والمالي في تلك الفترة، لم تكن هنالك حاجة لوجود هيئة إشرافية تتولي رسم سياسة عامة أو تضع القواعد التنظيمية لعمل البنوك ، ولكن إفراط بعض هذه البنوك وتوسعها في إصدار النقود والسماح لعملائها بالسحب علي المكشوف مما أدي إلي إفلاس العديد من بيوت الصيرفة ونتيجة تعزر وفاء الديون أدي إلي حدوث أزمات مالية إنعكست سلباً علي الإقتصاد ، الأمر الذي إستدعي وجود مؤسسة تعني بتنظيم النشاط المصرفي وتنظيم عملية إصدار النقود للتحكم بعرض النقد . وقد أوكلت هذه المهمة في بادئ الأمر إلي أحد البنوك القائمة ومع تزايد النشاط الإقتصادي وتزايد إحتياجات الحكومات للتمويل وتزايد حركة السلع والأموال عبر الحدود ،أصبحت المعاملات المصرفية أكثر تعقيداً، ظهرت الحاجة إلي وجود هيئة من خارج البنوك لتتولي عملية الإشراف علي عمل تلك البنوك وتنظيم العمل المصرفي ، بالإضافة إلي تنظيم عملية إصدار النقد ، فكانت نشأة البنوك المركزية ومن هنا فإن إنشاء البنوك المركزية إنما جاء للتحكم في عرض النقود وتنظيم إصدارها ففي عام 1668م أنشئ بنك السويد ،وفي عام 1694م أنشئ بنك إنجلترا وفي عام 1800 بنك فرنسا (**إسماعيل هاشم ،1972م ص 45**).

ثالثا: تعريف البنوك

يعرف البنك بأنه منشأة مالية تقوم بجمع الودائع وقبولها ثم إقراضها بغرض توظيف المال وإمداد المشاريع الإقتصادية بمصادر التمويل (**محمد باوني، 2001م، ص130**). ويعرف أيضاً على أنه مكان لإلتقاء عرض النقود بالطلب عليها، اي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ثم تتولي عملية ضخ

هذه الأموال إلى الافراد على شكل إستثمارات (د. فلاح ومؤيد ،2000م، ص13). أي أنها حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين ويقول (عاطف جابر،2010م، ص5) البنوك هي أي منشأة تتعامل بالنقود، تقبلها من العملاء في شكل إيداعات، وتحترم طلباتهم في سحبها كلها أو بعضها، وتقوم بتحصيل الشيكات لعملائها، كما تقوم بمنح القروض واستثمار الودائع الزائدة حتى يتم طلبها من قبل أصحابها.

ويعرف البنك أيضا على انه عبارة عن وحدة فنية وانسانية متكاملة العناصر، تعمل في مجال الخدمات المالية، تقرض وتقترض في ضوء أسعار فائدة محددة من خلال السياسات المالية والاقتصادية التي تحددها الدولة تحت رقابة البنك المركزي (المرجع السابق ذكره، ص6).

ويعرف (شاكر قزويني, 1989م، ص24) البنك هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها لآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة.

ويمكن تعريف البنك التجاري بأنه "المنشاة أو المؤسسة المالية التي تقبل الودائع من الافراد والهيئات والاشخاص تحت الطلب أو لأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات وتقديم القروض الائتمانية بهدف تحيق الربح. (سليمان بوذياب،1996م، ص113).

وعرفها (عبد الغفار حنفي، 2000م، ص24) بأعتبارها المؤسسات التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لأجل محدد وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية في دعم الاقتصاد القومي ومزاولة عمليات التنمية والادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في انشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية، تجارية ومالية وفقا للاوضاع التي يقرها البنك المركزي. يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن البنوك تساعد في النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك عبر تمويل المشروعات الإنتاجية التي تعمل على إنتاج السلع والخدمات.

وتعمل كذلك على تنمية مدخرات المودعين، وتساهم في زيادة ثرواتهم والمحافظة عليها، وتعمل على تقديم التمويل بأقل التكاليف التي تساعد في تبادل الأموال. وقد ركزت الجهود الرئيسية لإصلاح النظام المصرفي علي تقليل الديون المتعثرة واعادة هيكلة رأس المال في البنوك والمؤسسات المالية، والقيام بالإصلاحات القانونية والتنظيمية التي تحد من حدوث الإفلاس،(Sang- Woo. 2006, p10) .

رابعا: اهمية البنوك التجارية

أن وجود البنوك في الاقتصاد يعد ضرورة حيوية ليس لكونها كيان اقتصادي مهم فحسب، بل لكونها قد سمحت بإيجاد حلول للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل. ويمكن حصر أهمية البنوك بالنسبة لكل طرف من أطراف علاقة التمويل بالشكل التالي:(الطاهر لطرش، 2002م، ص.7)

أ. **بالنسبة لأصحاب الودائع:** سمحت البنوك بتحقيق مزايا عديدة أهمها:

1.إن القوانين والتنظيمات المعمول بها في البنوك معدة لحماية المودعين، وهو ما لا يتوفر دائما في حالة علاقة التمويل المباشر.

2. يتيح وجود البنوك لاصحاب الفائض المالي إمكانية الحصول على السيولة في أي وقت، إذ أنها ملزمة بالاحتفاظ بجزء من الاموال في شكل سيولة لمواجهة مثل هذه الاحتمالات.

3.يتجنب المودع خطر عدم السداد الذي قد يكون في حالة الاقتراض المباشر، وذلك نظرا لما يتوفر عليه البنك من أموال ضخمة وما يتمتع به من مركز مالي قوي.

4. يعفي وجود البنوك أصحاب الفائض المالي من إنفاق الوقت والجهد في البحث عن المقترضين المحتملين، فهم يعرفون مسبقا الجهات التي يودعون فيها أموالهم .

ب. بالنسبة لأصحاب العجز المالي: تقدم البنوك خدمات كثيرة لاصحاب العجز المالي، حيث تتمثل أهميتها بالنسبة لهذه الفئة في الجوانب التالية:

1.توفر البنوك الاموال اللازمة بشكل كافي وفي الوقت المناسب لأصحاب العجز المالي، وبما أن هناك تدفقات للودائع، فإن الاموال المطلوبة من طرف أصحاب العجز المالي تكون دائما متوفرة في الوقت المناسب.

2.يجنب وجود البنوك المقترض مشقة البحث عن أصحاب الفائض المالي، لاعتبار البنك وسيط مالي وهيئة قرض مهمتها تقديم الدعم المالي.

3.كما أن وجود البنوك يسمح بتوفير قروض بتكاليف أقل نسبيا؛ حيث أن الفوائد المفروضة على القروض البنكية ليست مرتفعة بالشكل الذي تكون عليه في حالة التمويل المباشر.

ت. بالنسبة للاقتصاد ككل: إذا كانت البنوك قد سمحت لاصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز تفادي الكثير من المصاعب المرتبطة بعلاقة التمويل المباشر والاستفادة من العديد من المزايا المترتبة عن الانتقال إلى علاقة التمويل غير المباشر، فإن الاقتصاد بدوره يستفيد من وجود هذه الوساطة البنكية في الكثير من الجوانب، أهمها،(**المرجع السابق ذكره، ص8)**

1. تفادي احتمالات عرقلة النشاط االاقتصادي لعدم توافق الرغبات بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز المالي. لان التعارض في الرغبات سواء من حيث الوقت أو المبلغ، سوف يؤدي إلى خلق الكثير من الاختلالات في الاداء الاقتصادي في حالة غياب دور الوساطة البنكية.

2. يسمح وجود البنوك في الاقتصاد الي توفير الاموال اللازمة للتمويل وذلك من خلال تعبئة الادخارات الصغيرة وتحويلها إلى قروض ذات مبالغ كبيرة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقليص اللجوء إلى الاصدار النقدي الجديد ذو الطبيعة التضخمية.

خامسا: أنواع البنوك، (انور علي، مرجع سابق، ص17)

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من عدد من البنوك تختلف وفقاً لتخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع ويعتبر تعدد أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق والرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع.

1.البنوك المركزية

يعتبر البنك المركزي من أهم المؤسسات المالية ويأتي على رأس النظام المصرفي وهو الدعامة الأساسية للهيكل النقدي والرأسمالي في أقطار العالم. ويعتبر نشاطاته في غاية الأهمية لأن وجوده ضروري لتنفيذ السياسة المالية والنقدية للحكومة، ويلعب دوراً هاماً في تنفيذ السياسة الإقتصادية في الدولة كما يتمتع بالسيادة والإستقلال ، فهو يقوم بأداء الكثير من الأعمال ذات الطبيعة المختلفة مما جعل من الصعب تقديم تعريف دقيق موجز للبنك المركزي فالبنك المركزي هو مؤسسة نقدية عامة ، يحتل الصدارة في الجهاز المصرفي وهو الهيئة التي تتولي إصدار البنكنوت وتضمن بوسائل شتي سلامة أسس النظام المصرفي ويوكل إليها الإشراف علي السياسة الإئتمانية في الدولة بما يترتب علي هذه السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الإقتصادي والإجتماعي، ويستند البنك المركزي في عمله علي نظم إقتصادية وأحوال مصرفية وظروف سياسية وإجتماعية معينة ،لا بد أن تترك أثرها ليتمتع بالقدرة علي وضع خطة الإصدار وحجم النقد المتداول ويشرف علي تنفيذ الخطة وهو أيضاً المسؤول عن غطاء العملة الورقية من الذهب والعملات الأجنبية،لا يهدف البنك المركزي للربح كباقي البنوك وإنما تعتبر أرباحه من قبل الأعمال العارضة وليس الأساسية التي وجد المصرف لأجلها فهدفه يجب أن يكون المصلحة العامة للدولة ولذلك البنك المركزي مملوك للدولة. (المرجع السابق، ص17).

أ. خصائص البنوك المركزية

تتصف البنوك المركزية بمجموعة من الخصائص والسمات الفريدة والتي قد لا تتصف بها بقية المنشات المالية والمصرفية الاخري ومن أهم الخصائص مايلي:(حداد ومشهور،2005م، ص140)

1.تتم ادارة البنوك المركزية من قبل افراد لهم صلة مباشرة بالهيئات الحكومية اي ان البنوك المركزية تعود ملكيتها للدولة.

2.لا تهدف هذه البنوك الي الربح المادي، بل تتحمل مسئولية اجتماعية واقتصادية شاملة تجاه جميع قطاعات ونشاطات المجتمع.

3.البنوك المركزية لها علاقة وثيقة بالمصارف التجارية والمتخصصة، اذ تمتلك السلطة والاساليب المختلفة التي تمكنها من التأثير وتوجيه انشطة وعمليات هذه المصارف بهدف تحقيق السياسة الاقتصادية للدولة. لذلك فأن وجود البنك المركزي ضمن إطار الهيكل المالي والنقدي للدولة ضروريا وذلك للاسباب الاتية:(**المرجع السابق، ص140)**

1.هو اداة لتحقيق التعاون الدولي في السياسة النقدية للدولة.

2. اداة لتحقيق سياسة نقدية رشيدة وهذا يتطلب سلطة نقدية ومركزية.

أ. وظائف البنوك المركزية

تختلف وظائف البنك المركزي من دولة لاخري وذلك وفقا لاختلاف طبيعة الاوضاع والسياسات والفلسفة الاقتصادية التي تتبنها الدول ما يلي: **(فلاح ومؤيد، مرجع سابق، ص27)،**

1.تنظيم اصدار العملة وتغطيتها بالموجودات الاجنبية وتحديد فئاتها وذلك بما يتمتع به من احتكار كلي او جزئي في اصدار البنكنوت فهو يقوم بوظيفة بنك الاصدار.

2.القيام بالاعمال المصرفية التي تحتاجها الدولة، فهو يحتفظ بودائع الدوائر الحكومية وينظم حساباتها ويسدد التزامات الدولة، ويقدم لها الائتمان ضمن حدود وضوابط معينة وبذلك يقوم بوظيفة بنك الحكومة.

3.العمل المصرفي كبنك للبنوك، وذلك عن طريق التعامل مع المصارف المختلفة بقبول ودائعها واجراء المقاصة بين صكوكها وتقديم القروض لها ولذلك يسمي البنك المركزي ببنك البنوك.

4.مراقبة المصارف وضمان تطبيق شروط تأسيس مصارف جديدة او فتح فروع لها، ومدي التزامها بالتشريعات المصرفية. **(احمد دغيم، مرجع سابق، ص15)**.

5. يقوم البنك المركزي بتنظيم الائتمان للمحافظة على قيمة العملة المحلية داخليا، أي يتولي مسؤولية صياغة السياسات النقدية وذلك وفقا لما تتطلبه الظروف الاقتصادية الخاصة بالدولة.

6.من الوظائف الحديثة للبنك المركزي هي وظيفته كمؤسسة للتنمية الاقتصادية، فهو يعمل على التنشيط والاسراع بالتنمية الاقتصادية للدولة، **(فلاح ومؤيد، مرجع سابق ذكره، ص27)**.

2.البنوك التجارية

يقصد بالبنك التجاري المؤسسة التي تمارس عمليات الإئتمان ويطلق عليها في بعض الأحيان بنوك الودائع ويمكن تعريفها بانها المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات تحت الطلب أو لأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات والقروض (الإئتمان) بقصد الربح وبذلك يقوم البنك بدور الوسيط بين المدخرين والمستثمرين أو بين المودعين والمستثمرين وتأتي هذه البنوك في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي ضمن الجهاز المصرفي.أما من حيث الوظيفة الاقتصادية والتمويلية يمكن أن نعرف البنك التجاري بأنه ذلك البنك الذي يقوم بصفة معتادة بقبول الودائع وتدفع عند الطلب

او لاجال محددة وتزاول التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في انشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للاوضاع التي يقرها البنك المركزي،(محمد سعيد،2005م،ص12) وإلي جانب الأعمال التقليدية للبنوك أصبحت تمارس أنشطة أخري للمساهمة في دعم إقتصاد الدول ومنحت المرونة الكافية للتحرك في الداخل والخارج فأسهمت في دعم الصناعة والزراعة والتجارة، كما مدت العالم بخدماتها الفنية في مجال التجارة الدولية،(رمضان الشراح،1999م،ص15)، وفي المجالات الأخري مثل تمويل مشروعات الإسكان والتعمير وتنشيط وسائل الإدخار ونشر الوعي الإدخاري والمصرفي بين الأفراد البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تضطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب عند الطلب أو بعد أجل قصير والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل ويطلق علي هذه البنوك اصطلاح بنوك الودائع، فلا يمكن أن تعتبر بنوكا تجارية ما لم تتوفر وظيفة قبول الودائع القابلة للسحب عند الطلب من المؤسسات الائتمانية, أو ما ينحصر في النشاط الأساسي المتمثل في القيام بعمليات الائتمان ذو الأجل الطويل كبنوك الادخار وبنوك الرهن العقاري وما إليها،(زينب عوض الله،1991م ص 99).

وعرفها "(شهاب محمود،1987م، ص105)، على أنها المؤسسات النقدية التي تقبل الودائع من طرف الأشخاص أو المؤسسات وتكون تحت تصرف المودع في أي وقت شاء، وفقا للمدة المتفقة عليها ونظرا لهذه الميزة أصبح يطلق عليها بنوك الودائع وتأتي هذه البنوك في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي وهذين النوعين من البنوك يشكلان عصب الجهاز المصرفي لأي بلد. وهناك تعريف اخر يعتبر فيه البنك التجاري المؤسسة التي تمارس عمليات الائتمان (الإقراض والاقتراض) حيث يحصل البنك على أموال العملاء فيفتح لهم بها ودائع ويتعهد بتسديد مبالغها عند الطلب أو لأجل كما يقدم قروضا لهم، (ضياء الموسوي، 1993م، ص94). ومن هذه التعاريف السابقة يتضح أن دور البنوك التجارية ينحصر بصفة أساسية في قبول الودائع ومنح الائتمان وأداء بعض الخدمات المصرفية الأخري وكذلك دورها الأساسي في توفير الأموال لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أطلق عليها بنوك الودائع باعتبارها تتعامل بالائتمان المباشر وغير المباشر وأهم ما يميزها قبولها للودائع تحت الطلب والحسابات الجارية. كما تعرف على أنها مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة (شيحة رشدي،1999م، ص89). وذلك من خلال تقديم خدماتها المصرفية أو خلقها لنقود الودائع، فمنح الائتمان التجاري للأفراد والمشروعات من قبل البنوك التجارية إلى جانب قيامها بعمليات أخري لتسيير المعاملات بين الأفراد والمشروعات الإنتاجية، في حين أن جميع هذه العمليات تمتاز بقصر الأجل حيث لا تتجاوز مدتها عام واحد، لأن الأموال التي تستخدمها البنوك التجارية لممارسة نشاطها تستمد معظمها من ودائع الأفراد والمشروعات (محمد سعيد، مرجع سابق، ص14).

ونتيجة التطور المصرفي علي مستوي اتساع نطاق العمليات التي تزاولها البنوك التجارية فقد كان تعريف البنوك التجارية ذو أبعاد حتمية باعتباره يعد العمود الفقري للجهاز المصرفي لأي اقتصاد بعد البنك المركزي .ومن هذه التعاريف نجد أن اتجاه التطور المصرفي عموما في اتساع نطاق العمليات التي تزاولها البنوك التجارية ولم يعد يقتصر هذا النوع من البنوك على القيام بعمليات الائتمان القصير الأجل كتلقي الودائع الجارية من الأفراد والمشروعات وخصم الكمبيالات وتقديم قروض قصيرة الأجل للتجارة والصناعة لتوفير رؤوس الأموال وإنما امتد التطور المصرفي إلي أبعد من هذا وأعمق بكثير مما تداول سابقا.

3.البنوك المتخصصة

ويقصد بها تلك البنوك التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الاساسية، وتتمثل أساسا في البنوك الصناعية والزراعية والعقارية. تشترك هذه البنوك في عدة خصائص مميزة منها:**(الحسيني ومؤيد، مرجع سابق، ص2)**

أ. الموارد: الاعتماد في مواردها على رؤوس أموالها وما تصدره من سندات تستحق الدفع بعد آجال طويلة وما تعقده من قروض تستحق بعد فترة طويلة.

ب. الاهداف: عادة ما يكون جانبا من أهداف هذه البنوك قوميا واجتماعيا، لذا تقرضها الدولة قروضا طويلة الاجل بسعر فائدة رمزي.

ت. المهام: الاستثمار المباشر إما عن طريق إنشاء مشروعات جديدة أو المساهمة في رؤوس أموال المشروعات المختلفة. كما أنها تلعب دورا هاما في الدول النامية من خلال تحقيق فرص الاستثمار وخلق المناخ الملائم له، منح المشروعات القائمة قروض طويلة ومتوسطة الاجل لتحديد الملكية، وتطوير أساليب الانتاج، والعمل على توسيع سوق رأس المال، منح قروض قصيرة الأجل في بعض الحالات لمواجهة متطلبات السيولة العامة للمشروعات القائمة، **(عبد الحميدالشواربي،2002م، ص53).**

4.البنوك الصناعية (عبد النعيم مبارك، 1997م، ص433)

وهي منشآت تتولي تقديم القروض والسلف والتسهيلات الائتمانية والمصرفية إلى القطاع الصناعي، تهدف إلى المساهمة الجادة في عمليات التنمية والتطور ضمن هذا القطاع بما يساهم في بناء قاعدة صناعية متطورة، وغالبا ما تقدم قروض متوسطة وطويلة الأجل.

5.البنوك الزراعية

تمنح هذه البنوك قروض قصيرة الأجل لتمويل رأس المال التشغيلي حيث أن مدة القروض لا تتجاوز العام الواحد، كما تمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل.

يتمثل هدفها الاساسي في تطوير وتنمية القطاع الزراعي ودعمه عن طريق تقديم السلع والخدمات الزراعية، (المرجع السابق، ص433).

6.بنوك الاستثمار، (خالدأمين ،2000م، ص20)

تقوم هذه البنوك بتمويل المشروعات إما عن طريق الإسهام في رؤوس أموالها أو في منحها القروض المتوسطة والطويلة الأجل إضافة إلى ذلك تقوم بنوك الاستثمار بتقديم التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل لتمويل مصروفات التشغيل.

7.البنوك العقارية

وهي بنوك تقوم بتقديم القروض اللازمة لشراء الأراضي والعقارات وتمويل عمليات البناء، ومعظم القروض التي تقدمها هذه البنوك تكون طويلة الاجل.

8. بنوك الادخار

هي منشات متخصصة في تجميع المدخرات المالية الخاصة بالافراد، وغالبا تكون مستحقة عند طلبها وتشكل دفاتر الادخار، كما قد تعد مدخرات لاجل، أي يعتمد سحبها عند تاريخ معين وعندها تصبح سندات أو أزونات خزانة.

9. بنوك التجارة الخارجية

وهي بنوك متخصصة في تمويل التجارة الخارجية وذلك عن طرق مختلفة لصور القروض التي تقدمها بالإضافة إلى التسهيلات الخاصة بعمليات المبادلة. (المرجع السابق، ص20).

10.بنوك الأعمال

وهي بنوك ذات طبيعة خاصة وتقتصر عملياتها في المساهمة في تمويل وإدارة المنشآت الأخري، عن طريق إقراضها أو الاشتراك في رأسمالها أو الاستحواذ عليها، كما تقوم بنوك الأعمال بإصدار الأوراق المالية وتتعامل أساسا في السوق المالية. وكما أن للتخصص البنكي مبرراته فإن لعدم التخصص مناصروه، ومن الحجج القوية لإسناد هذا النظام انها تقوم بتقليل المخاطر البنكية عن طريق توزيعها على قطاعات متعددة وعدم حصرها في قطاع واحد، كما أن هذا النظام يسمح بالاستفادة من ودائع الجمهور في تمويل كل القطاعات الاقتصادية وعدم حصرها في القطاع التجاري، (شاكر القزويني، مرجع سابق، ص 32).

11.البنوك الإسلامية، (سيد الهواري ،1986م، ص 4)

وهي بنوك حديثة النشأة تسعي إلى التخلي عن سعر الفائدة أخذا وإعطاء، حيث لها مفهومها الخاص عن المعاملات البنكية، فهي تقبل الودائع تحت الطلب وودائع الادخار والاستثمار طبقا لمبدأ المشاركة في الربح. كما تقوم

بتمويل الغير في ظل مبدأ المشاركة في الربح أو في ظل أنواع أخري من التمويل كالمرابحة، المضاربة وغيرها من الصيغ الاسلامية الاخري. كما أن المتطلع على الميدان البنكي يلاحظ ظاهرة جديدة، تتمثل في البنوك الشاملة والتي تسعي إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات الاقتصادية، كما تقدم القروض لكل القطاعات، وذلك بهدف تحقيق الاستقرار في حركة الودائع ومواجهة المخاطر البنكية، (عبد الحميد عبد المطلب،2000م).

سادسا: أهداف البنوك التجارية

إن تنظيم وضبط وظائف وأعمال البنوك من شأنه أن يحقق الأهداف التي تسعي لبلوغها وهي الربحية، السيولة والأمان، وعليه فإن البنوك التجارية ترمي إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح بالتوازي مع توفير السيولة اللازمة، آخذة في الحسبان عنصر الأمان وذلك من خلال الاتي: (طلعت عبد الحميد، 1998م، ص27)

1.هدف الربحية: يحاول البنك التجاري الي تعظيم أرباحه من خلال تعظيم إيراداته أو تقليل تكاليفه، حيث تأخذ الإيرادات شكل الفوائد على القروض التي يمنحها للغير أو عوائد لموجوداته من الأصول المالية بمختلف أنواعها أو العمولات التي يحصل عليها مقابل الخدمات البنكية، أما التكاليف فيتحمل البنك نوعين منها: التكاليف التشغيلية (أجور العمال، مصاريف الاستغلال) والتكاليف التجارية المالية (أرباح بيع وشراء العملات، الفوائد، العملات الدائنة).

2.هدف السيولة، يقصد بالسيولة في البنك التجاري قدرته على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان، (عبد المعطي رشيد،1999م، ص200). لذلك نجد أن البنوك تقوم بتوظيف أموالها في توليفة وتشكيلة متكاملة من الأصول المناسبة التي تجعل من قدرة البنك على تسييل جزء منها بسرعة لمواجهة حركات السحب أمرا ميسورا، (عبد الحميد الشواربي، ص87).

3.هدف الأمان:لا تستطيع البنوك التجارية استيعاب خسائر تزيد عن قيمة رأس مالها، فأي خسائر من هذا النوع تعني إلتهام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك التجاري ولهذا تسعي البنوك التجارية إلي توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطر ومن خلال استعراض أهداف البنك التجاري نلاحظ وجود تعارض كبير وواضح بينها فالاحتفاظ بالسيولة العاطلة يؤثر علي الربحية ، كما أن السعي لتعظيم

الـربح يقـود البنـك إلـي مجابهـة المخـاطر، وهـو مـا يـدمر هـدف الأمـان، لـذلك يسـعي البنـك دائمـا إلـي المواءمـة بـين هـذه الأهـداف، والـذي يـنعكس مـن خـلال الـدور الفعال للإدارة البنكية (طه طارق،2000م،ص160).

سابعا: الموارد المالية والاستخدامات في البنوك التجارية

1.موارد البنوك التجارية

إن خصوم او موارد البنك التي يحصل عليها إنما يحصل عليها من ثلاثة مصادر وهي رأس المال والاحتياطي ثم الودائع بأختلاف أنواعها، فعند بداية نشاط البنك فأن أعتماد البنك سيكون على رأسماله الي أن يمر بعض الوقت حتى يعزز ثقة الجمهور ويعتبر كمقياس يقيس به المساهمين مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة في ذلك المصرف. وايضا يعبر على مدي قدرتها على إمتصاص الصدمات والهزات المالية التي تتعرض لها المصارف في المستقبل. يمكن للبنوك التجارية أن تتحصل على الموارد من اصحاب الودائع لأنها تمثل الجزء الغالب من موارد البنك، لذلك تنقسم موارد البنوك الي موارد ذاتية واخري غير ذاتية.

أ. الموارد الذاتية (الداخلية)

تشتمل هذه الموارد على الأموال التي يتأسس بها البنك، بالإضافة إلى ما يستطيع البنك توليده من ارباح خلال نشاطاته وتقسم إلي: (أحمد عبد الفتاح،1993م، ص44).

1.راس المال

يعرف رأس المال بأنه الفرق بين الموجودات والمطلوبات لأي منشأة. وبلغة المعادلات فإن "رأس المال = الموجودات – المطلوبات، وذلك أن ميزانية أية منشأة تحتوي على أربعة عناصر اثنان منهم في الجانب الأيمن الأصول هما الموجودات الثابتة والموجودات المتداولة واثنان في جانبها الأيسر جانب الخصوم هما رأس المال والمطلوبات.

أ. مكونات راس المال

1.رأس المال المدفوع: وهو عبارة عن الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه، و أية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقة، ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل عليها المصرف من جميع المصادر،(خليل الشماع،1990م،ص15) لكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال علي خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف خاصة أصحاب الودائع منهم، إذ أن رأس المال يحدد قيمة الضمان الذي يعتمد عليه المودعون ضد ما يطرأ من تغيرات علي قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله هذا ويجب عدم المغالاة في قيمة رأس المال ويعود ذلك الي ان المصرف لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة، وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة بنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع

التجاري أو الصناعي،(بهاء الدين سعد،1992م،ص12). صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع العائد علي رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطية تكاليف الحصول علي الأموال من المصادر الخارجية و المصاريف الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بشكل عام لن تشجع أصحاب رأس المال علي استثمار أموالهم في المشروع لذا لم يكن هذا العائد مرتفعا يكون المصرف التجاري رأس المال لكن بنسب ضئيلة من خصومه مما يدل علي ضآلة الدور الذي يقوم به عكس الحال في المصرف غير تجاري مثل: المصارف المتخصصة اي يكون رأس المال بنسبة كبيرة حيث تعتمد عليه في عملياتها، بينما يعتمد المصرف التجاري علي ودائعه، (أحمد عبد الفتاح،مرجع سابق،ص48).

2. رأس المال المساند ويشتمل علي: (زينب عوض الله ،مرجع سابق ،ص119)

أ. **الاحتياطيات:** وهي المبالغ التي تستقطعها البنوك من أرباحها سنة بعد أخري وتحتفظ بها في حساب خاص لتدعيم حساب رأس المال وحماية حقوق المودعين. وهي عادة ما تقرر بالقانون

ويطلق عليه الإحتياطي القانوني، او بمقتضي النظام الأساسي للبنك ويطلق عليه الإحتياطي الخاص وهناك من يضيف نوع ثالث من الإحتياطي يطلق عليه الإحتياطي الخفي.

ب. **الاحتياطي الخاص** (الاختياري) هو احتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه غير أن القانون يفوضه عليه بدافع تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور، لذلك كل خسارة في قيمة أصول المصرف تزيد من قيمة الاحتياطي القانوني.

ت. الاحتياطي القانوني (احتياطي رأس المال):هو احتياطي يطلبه القانون و ينص علي أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف في أعماله و يبدأ في الحصول علي الأرباح فإن القانون ينص علي أن المصرف لابد ان يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها.(https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/257134).

ث. المخصصات: تكون المخصصات في العادة لتعديل قيمة الأصول لتجعلها ممثلة بالقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد ميزانية طبقا لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول وتحمل الأرباح عادة بقيمة المخصصات.

ج. **الأرباح غير الموزعة:** فهي تمثل الفارق بين الأرباح التي حققها البنك في سنة معينة، والأرباح التي وزعها بالفعل على مساهميه، وخلافاً لبندي رأس المال والإحتياطي اللذين يتميزان بثبات نسبي كبير فإن قيمة هذا البند تتغير من فترة أخري. وبصفة عامة فإن هذا البند بطبيعته إنتقالي يقيد فيه ما يحققه البنك من أرباح تمهيداً لتوجهها إلى غايتها النهائية إما لتوزيعها على المساهمين أو لتدعيم الأحتياطي أو تغطية للخسائر، (المرجع السابق، ص120).

ب. الموارد غير الذاتية

تتمثل الموارد غير الذاتية في الودائع بأختلاف أنواعها والقروض التي يقترضها البنك من البنوك الاخري أو من البنك المركزي الا أن الجزء الغالب والنسبة الاكبر من الموارد غير الذاتية تتمثل في الودائع، بل ان الودائع تمثل النسبة الغالبة لتركيبة الموارد غير الذاتية، وفيما يلي أهم المفاهيم المختلفة حول الوديعة المصرفية: **(صندوق النقد العربي،1990م، ص216)**.

1. مفهوم الودائع المصرفية ودورها في النشاط المصرفي

يقصد بالودائع المصرفية النقود التي يعهد بها الأفراد او الهيئات إلي البنك علي أن يتعهد الأخير بردها أو برد مبلغ مساو لها عند الطلب **(علي جمال،1973م،ص17)** أو بالشروط المتفق عليها وتعبر الوديعة بمختلف اشكالها عن مبلغ من النقود يودع لدي البنوك بوسيلة من وسائل الإيداع، فينشئ وديعة تحت الطلب ،أو لأجل محدد إتفاقاً، ويترتب عليه من ناحية البنك الإلتزام بدفع مبلغ معين من وحدات النقد القانونية للمودع أو لأمره أو عند الطلب ، او بعد أجل وكلا التعريفين بمعني واحد وإن توسع الأخير في بيان طرق إستردادها بطلب الوديعة لشخصه أو بأوامر دفعه لآخرين **(حسن عبدالله ،1983م ص208)**.وقد عرفت الودائع النقدية منذ القدم إلا أنها لم تنتشر علي نطاق واسع إلا في القرن التاسع عشر وبصفة خاصة في النصف الثاني منه ، وذلك نتيجة لإنتشار البنوك وإعتياد الناس التعامل معها فيما يتعلق بكافة شؤونهم المالية، وتعتبر الودائع هي المادة الأولية التي يعتمد عليها البنك في أنشطته وفي عملياته المختلفة لذلك تسعي بكل جهد إلي توسيع مواردها من الودائع علي مواردها الأخري لعدة أمور اهمها: **(محمد الجبر،1984م،ص283)**.

أ. إن تكلفة الودائع المصرفية هي دائماً اقل من تكاليف القروض، سواء أكانت هذه القروض من البنوك التجارية فيما بينها أم كانت في شكل تسبيقات من البنك المركزي.

ب. أن الودائع المصرفية تمنح البنوك التجارية المقدرة على توسيع الإئتمان الذي بدروه يوجد الوديعة (الوديعة المشتقة) وهو ما يعبر عنه في العرف المصرفي بخلق الودائع، وهكذا تزداد كمية الودائع المصرفية، **(عجمية والعقاد،1997م، ص64)** وبالتالي تكثر وسائل الدفع وتتوفر السيولة لدي البنك التجاري.

ت. إن الودائع المصرفية تقوم بوظائف نقدية هامة، وهي تمثل وسائل دفع في المجال الإقتصادي والتجاري وأداة وفاء لتسوية الديون عن طريق نقل ملكيتها من شخص إلى آخر بإستعمال الشيكات والتحويل المصرفي.

ث.إن الميزة السابقة للودائع المصرفية تستفيد منها البنوك وأصحاب الودائع معاً، فالإيداع المصرفي يؤمن المودع ضد خطر ضياع أو سرقة النقود الزائدة عن حاجته، كما يمكنه من الحصول علي فوائد علي مدخراته، ومن فتح حساب لدي البنك والإستفادة من مختلف الخدمات والتسهيلات المصرفية ، كما أنه يمكن للبنك من الحصول علي مبالغ طائلة يستخدمها في القيام بعمليات خصم الأوراق

التجارية ومنح التسهيلات الإئتمانية وهو ما يضمن له الحصول علي مبالغ كبيرة في شكل فوائد وعمولات ومن هنا يتضح أن الوديعة المصرفية تمثل جانباً أساسياً بالنسبة لموارد البنك ومحور نشاطه في المجال الإقتصادي والتجاري وميدان أنشطتها الأخري.(محمد الجبر،مرجع سابق،ص283).

2. أنواع الودائع المصرفية

تمثل الودائع مبالغ مالية مقيدة في دفاتر البنوك التجارية مستحقة للمودعين بالعملات الأجنبية أو المحلية وتتخذ هذه الودائع أكثر من شكل طبقاً للإتفاق المنظم للعلاقات بين صاحب الوديعة والبنك (احمد دغيم، مرجع سابق، ص58)، ويمكن تقسيمها علي أساس حركة السحب منها والإضافة إلى نوعين وهي:

أ. الودائع الجارية أو الودائع تحت الطلب

تكون هذه الودائع عادة نسبة كبيرة من المجموع الكلي للودائع لدي البنوك التجارية ، ويرجع وصفها بالودائع الجارية إلي إرتفاع معدل السحب منها والإضافة إليها و بالمقارنة بغيرها من الودائع خلال فترة زمنية معينة ، ومن المعروف أن هذه الودائع تخضع للسحب منها عند الطلب ولذا تسمي في غالب الأحيان بودائع تحت الطلب وفيها يكون الحق في أن يطلب إسترداد المبالغ المودعة جميعها أو بعضها في اي وقت.ونظراً لأهمية هذا النوع من الودائع ، يعطي له أهمية خاصة لدراسة الأجهزة المصرفية ، وخصوصاً الأجهزة الإحصائية بها لحركات الوديعة وتكوين سلسلة زمنية لتطورها حيث أنه علي ضوء هذه الدراسة يمكن تحديد مدي سيولتها وبالتالي النسبة التي يستطيع البنك توظيفها من هذه الوديعة وايضا كمية النقد السائل اللازمة لمواجهة سحوبات تلك الودائع،(المرجع السابق،ص58).وعليه فإن الأمر يقتضي إحتفاظ البنك في خزائنه بأموال كافية لدفع قيمة المبالغ المودعة، ولذا فإن البنك لا يدفع عنها فائدة في الغالب، ويتم إسترداد هذه الوديعة عادة بواسطة الشيكات كاداة للسحب من هذه الودائع، ويسلم البنك إلي المودع دفتر شيكات معد لهذا الغرض،(علي جمال الدين،مرجع سابق ،ص64). والودائع تحت الطلب تأخذ إحدي الصورتين:(حافظ شلتوت،1990م، ص205)

1.**ودائع حقيقية:** وتتولد عن إيداع الشخص لنقود قانونية في البنك ليزيد من رصيد حسابه الجاري لدي البنك، وهذه الودائع الحقيقية لا تمثل أي زيادة في عرض النقود.

2.**ودائع مشتقة:** وهي التي تتولد من قيام البنوك التجارية لمنح القروض لشخص معين، وذلك بفتح حساب جاري له تجعله مديناً بمقدار القروض، وهذه الودائع مشتقة من وجود جزء عاطل من الودائع الحقيقية، ولهذا تسمي الودائع (الودائع الإئتمانية) وتشكل هذه الأخيرة زيادة في عرض النقود.

ب. الودائع غير الجارية

ويتميز هذا النوع بالإستقرار النسبي مقارنة مع النوع السابق من الودائع وذلك بسبب القيود التي تنظم حركته، وهي التي لا يحق للعميل السحب منها إلا بعد إنقضاء مدة زمنية معينة يتفق عليها مسبقاً بين العميل والبنك عند الإيداع ويمكن أن تجدد مدة الوديعة بمجرد حلول ميعاد إستحقاقها ولمدة مماثلة للمدة

السابقة إذا طلب العميل ذلك كتابتاً وفي حالة عدم طلب العميل تجديد مدة هذه الوديعة فإن إحتساب الفائدة يتوقف عند حلول موعد الإستحقاق وتحول الوديعة إلي حساب تحت الطلب ويتقاضي العميل فوائد تتفاوت معدلاتها حسب مدة الإيداع في شكل تناسب طردي،(عبدالمنعم ومحمود،1996م،ص135). وتعتبر الودائع لأجل أقل شيوعاً من الودائع تحت الطلب ولكنها أكثر فائدة بالنسبة للبنك إذ يتمتع هذا الأخير بحرية التصرف في المبالغ المودعة تحت هذا الشكل مما يوفر له قدراً من الموارد السائلة لتوظيفها وتحقيق أكبر عائد ممكن. وفي الواقع أنه قد يحدث في بعض الحالات وهي حالات قليلة، أن يطلب المودع لأجل بسحب وديعته قبل حلول موعد إستحقاقها وفي هذه الحالة للبنك الحق في عدم ردها في هذا الوقت، غير انه في الظروف العادية لا تمتنع البنوك التجارية عادة من قبول الطلب بالرد ولكنها تضع أمام ذلك المودع خيارين هما:(احمد دغيم، مرجع سابق، ص61)

1.ان يتم سحب هذه الوديعة بدون أي فوائد عن المدة التي ظلت فيها وديعته لدي البنك.

2.او أن يقترض من البنك بضمان تلك الوديعة بسعر فائدة أكبر من سعر فائدة الإيداع.

ونلاحظ أن هذين الخيارين يجعلان العميل لا يطلب وديعته قبل موعد إستحقاقها إلا في حالة أن تكون هناك بالفعل ضرورة ملحة للحصول عليها. ويضم هذا النوع من الودائع عدة أشكال نذكر منها بإختصار فيما يلي: (عبد الرحمن عبد الفتاح،1996م، ص123)

1.الودائع الحكومية

وتمثل هذه الودائع دائما ودائع القطاع العام والمحليات، وهذه الودائع أصبحت تمثل نسبة كبيرة من ودائع البنوك في الإقتصاد البترولي (المملكة العربية السعودية)، حيث ينمو النشاط النقدي والفائض الحكومي بصورة كبيرة وتتميز هذه الودائع بقلة السحب منها، كما أنها غالبا ما تكون بسعر فائدة منخفض نسبياً، مما يساعد البنوك التجارية على التوسع في عملياتها، وفي بعض الأحيان تدفعها إلى تمويل الإئتمان متوسط الأجل (بوعتروس، مرجع سابق، ص8).

2.ودائع التوفير

فهي تمثل المدخرات التي يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلاً من تركها عاطلة في خزائنهم الخاصة وتفويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية بإعتبار السيولة، حيث يمكن السحب منها في أي وقت، وهي بذلك تشابة ودائع التوفير لدي صناديق التوفير من حيث طبيعتها وعدم وجود قيود للسحب منها (محي الدين اسماعيل،1987م، ص338).

ولكن لوديعة التوفير حد أقصي لا يجب أن تتعداه وإن كانت البنوك التجارية تتجاوز عن هذا القيد بغرض تشجيع الأفراد على الإدخار وجدير بالذكر أن معدل الفائدة على ودائع التوفير منخفض نسبياً. هذا وبموجب هذا النوع من الودائع يعطي للعميل دفتر توفير يوضح به إيداعاته وسحوباته وما يستحق له من فوائد، وتتميز هذه الودائع بصغر مبالغها غالباً وكبر عدد حساباتها، ومع ذلك فإن إنخفاض

نسبة الإحتياطي النقدي في حالة الودائع الإدخارية والودائع لأجل بصفة عامة أقل كثيراً منه في حالة الودائع الجارية، وفي هذا تحرير لقدر من النقود يمكن للمصرف إستثماره، (باري سيجل،1987م، ص120).

3.الودائع المجمدة

وأخيراً هناك صورة من الودائع غير الجارية تعرف بإسم الودائع المجمدة وتمثل مبالغ يودعها العملاء كغطاء لعمليات مصرفية تقوم بها لحسابها ، فمنها ما يمثل تأمينات لإعتمادات مستندية وتأمينات خطابات الضمان كما تشمل الأرصدة الدائنة التي تجمد لصالح البنك ومن الواضح أن تجميد أرصدة هذه الودائع يعني عدم السماح للسحب منها ويعطي البنوك فرصة طيبة لإستخدامها وذلك علي ضوء الظروف والعوامل التي تحكم مدة بقائها مجمدة لديه، وبالرغم من حرية الأفراد في الإختيار بين إيداع أموالهم في البنوك التجارية علي شكل ودائع تحت الطلب او ودائع لأجل ، فإن قراراتهم تتأثر بالسياسات التي تنتهجها السلطات النقدية والبنوك التجارية خاصة إذا تعلق الأمر بأسعار الفائدة لكل نوع من الودائع. وهكذا يتضح من خلال ما سبق الأهمية الكبيرة لمصدر الودائع في تمويل عمليات ونشاط البنك التجاري فهي تشكل النسبة الكبيرة من موارد البنك التجاري، وعليه يجب على هذا الأخير حسن إستغلالها وتوجيهها الوجهة الصحيحة التي تضمن له تحقيق أقصي عائد ممكن مع منحه القدرة على إرجاعها لأصحابها عند الطلب. (المرجع السابق، ص120).

ب. حسابات البنوك والمراسلين: تمثل أرصدة نقدية مستحقة للبنوك الأخري والمراسلين، ناتجة عن التعامل فيما بينهم. (أبو عتروس، مرجع سابق، ص15).

ت. شيكات وحوالات مستحقة الدفع :وهي عبارة عن التزامات يكون البنك ملزما بتسديدها عند استحقاقها.

ث. خصوم أخري: قد تمثل مستحقات لمصلحة الضرائب أو فوائد مستحقة لبعض المودعين، ولا يجوز للبنك التصرف فيها. (المرجع السابق، ص15).

ح. القروض والسلفيات: يعمل البنك المركزي كبنك البنوك وذلك من خلال تقديم القروض لمساعدتها على تلبية حاجاتها والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاه، وذلك لأنه غالبا ما يمنح هذه القروض ليشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها. فالقروض غالبا ما تعطي لنشاطات إنتاجية بينما تمثل السندات المعاد خصمها أوراقا لصفقات تجارية أو لغايات استهلاكية تأخذ مظهر الصفقات التجارية، وفي الحقيقة أن البنك المركزي لا يستطيع تبيان حقيقة الغرض من التمويل بواسطة السند بدقة. (المرجع السابق، ص15)

د. سندات الدين الطويل الأجل: إن رأس المال والاحتياطي والمخصصات والأرباح غير الموزعة فهي مصادر تقليدية بالنسبة للمصرف التجاري، أما المصادر الحديثة فهي تشتمل علي سندات الدين الطويل الأجل مثل: الاسهم الممتازة التي تعتبر من المصادر الخارجية التي يصدرها المصرف ويبيعها للجمهور

والمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية لا على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف. (نعيم خوري،1993م، ص98).

ج. التسهيلات الائتمانية الخارجية

وهي جملة ما تحصل عليه البنوك التجارية من مراسليها في الخارج، وعادة ما تكون بالعملة الأجنبية، وهو يستفيد عادة من العمولة من أداء هذه الخدمة. (المرجع السابق، ص98).

ح. بنود أخري) خصوم أخري: وهي بنود تمثل التزامات على البنك دون أن تكون موارد له مثل البنود السابقة التي يمكن استخدامها في نشاطه البنكي، فالشيكات والحوالات المستحقة الدفع تعتبر ديونا على البنك تظل معلقة إلى أن يصرفها أو يتم تسويتها في حسابات أصحابها .وكذلك الخصوم الأخري التي قد تمثل مستحقات لمصلحة الضرائب، أو فوائد مستحقة لبعض المودعين أو غيرها من الخصوم التي لا يجوز للبنك التصرف فيها . وبالتالي، فهي لا تعتبر من موارده، مثل: (الفولي وشهاب،1999م، ص185)

1.خطابات الضمان التي يصدرها البنك التجاري لمصلحة عملائه.

2.الأرصدة الدائنة المجمدة لصالح البنك.

3.مستحقات الضرائب أو الفوائد المستحقة لبعض المودعين. فكلها موارد ذات طبيعة خاصة لا يمكن الاعتماد عليها في خلق نقود الودائع لأنها ديون لا تتحقق أحيانا.

4.موارد إعادة التمويل (محمد بشري،1985م، ص167)

تتطلب عملية منح القروض من طرف البنوك التجارية إعادة تجديد سيولتها لضمان إستمرارية نشاطها في هذا المجال، وعموماً هناك مصدرين رئيسيين لإعادة تمويل خزينة البنوك التجارية وهي:

أ. موارد إعادة الخصم

إن إعادة الخصم بمفهومها البسيط هي عملية شراء بطريقة فورية للدين لأجل (الورقة التجارية) قبل تاريخ إستحقاقها، وذلك عن طريق قيام البنك بإعادة تجديد (تسييل) أوراقه التجارية والماليه وما لديه من سندات الخزانة بواسطة إعادة الخصم لدي البنك المركزي ويحصل هذا الأخير علي فائدة مقابل الخدمة التي يقدمها للبنك التجاري تسمي (معدل إعادة الخصم) ومن أجل ذلك تضع البنوك التجارية في محفظتها المالية مختلف أصناف الأوراق السابقة الذكر للقيام بهذه العملية بهدف تلبية متطلباتها من السيولة النقدية.إن معدل إعادة الخصم يلعب دوراً هاماً بالنسبة للسياسة النقدية والإقتصادية للبلاد فإرتفاعه يؤدي إلي نقصان حركة القروض وإنخفاضه يؤدي ذلك إلي زيادة حجم القروض ووسائل الدفع وبالتالي الإنتعاش الإقتصادي وعموماً ومن اجل التحكم في عملية إعادة الخصم ، يضع البنك المركزي مجموعة من الشروط لقبول إعادة خصم الأوراق التجارية للبنوك، كما أن البنوك التجارية عادة ما تلتزم بهذه الشروط عند قيامها بخصم السندات والأوراق للأفراد لضمان توفر السيولة العالية في هذه السندات المخصومة لديها. ويمكن تقسيم هذه الشروط إلى نوعين رئيسين: (فتح الله ولعلو،1981م، ص419):

1.الشروط القانونية

نعلم أن البنوك التجارية تزيد من سيولتها عن طريق التسهيلات التي تقدمها لها البنوك المركزية، أي عن طريق إعادة الخصم بشكل أساسي، غير أن تشريع مراقبة النشاط المصرفي يعطي الحق للبنك المركزي تغيير مستوي هذه التسهيلات وذلك بإستعمال تقنيتين هما: الإكتتاب في السندات العمومية وسقف إعادة الخصم.

أ. الإكتتاب في السندات العمومية

حيث تكون البنوك مجبرة بإستعمالها نسبة من ودائعها في سندات الخزانة العامة عن طريق الإكتتاب فيها، ويدخل ذلك في إطار سياسة البنك المركزي الهادفة إلي التحكم في سيولة البنك فإذا شعر البنك المركزي مثلاً أن الاموال المتاحة لدي البنوك متوفرة جداً ، الشئ الذي يؤدي إلي تزايد كبير في حجم القروض، يمكن أن يرفع من مقدار الإكتتاب في السندات العمومية للبنوك فيلزمها علي إستعمال قسط من ودائعها في شراء أذونات الخزانة ، أي في تكوين محفظة السندات الحكومية ، وهكذا تكون النتيجة العملية لهذا الإجراء هي التقليص من المقدرة الإقتراضية للبنوك ، كما ينتج عنها توجيه قسط من الموارد البنكية نحو تسبيقات إلي الخزينة عوضا أن تتوجه نحو سلفيات إلي المشروعات الإقتصادية.

ب. سقف إعادة الخصم

يمكن للبنك المركزي أن يحول دون إرتفاع تحديد قروض البنوك وكذلك دون تحديد سقوف إعادة الخصم، ويتعلق الأمر بإقرار حد أقصى للمقادير التي يمكن لكل بنك إن يعيد خصمها دون أن يمنعها من تجديد العملية عند تاريخ الإستحقاق إذا تطلب الأمر. وفي الواقع يقرر البنك المركزي سقفين: الأول ويمثل الحد الأول لإعادة الخصم، فإذا زادت المقادير المخصومة عن هذا الحد يرفع البنك المركزي معدل إعادة الخصم إلى مستوي مرتفع وهو مستوي "معدل الجحيم". أما السقف الثاني: وهو الذي يمثل الحد الثاني، حيث يقوم البنك المركزي بمنح تسهيلات على اساس معدل إعادة خصم أكثر إرتفاعاً وهو معدل الجحيم الاكبر.

2. طبيعة العملية

أما بالنسبة للشروط التي تتعلق بطبيعة إعادة الخصم نذكر منها:(**مروان عطوان،1993م، ص35**)

أ. سعر إعادة خصم معين، حسب طبيعة السياسة المتبعة من طرف البنك المركزي (سياسة توسيعية او سياسية إنكماشية).

ب. تواريخ الإستحقاق (أقل من ثلاثة أشهر في الغالب).

ت. عدد التوقيعات (ثلاثة توقيعات على الاقل) كما يقوم البنك المركزي بالمراقبة والتأكد من مصداقية الأشخاص والتوقيعات. إنطلاقاً مما سبق، يتضح الدور الذي يلعبه مورد إعادة الخصم في إعادة تجديد

سيولة البنك التجاري من جهة، وتأثيراتها المختلفة بذلك على مختلف مجالات النشاط النقدي والمصرفي بصفة.

هـ: موارد السوق النقدية

السوق النقدية بالمعني الضيق هي سوق ما بين البنوك، بحيث تقوم هذه الأخيرة بتبادل إحتياجاتها ومواردها المالية ذات الأجل القصير. أما عن طريق السوق النقدية بالمعني الواسع فهي السوق التي تسمح بالتدخل، سواء البنوك أو بعض المؤسسات المالية غير البنكية في نفس الوقت، **(AMMOUR,1997,P.44)**. إنطلاقاً من هذا التعريف فإن دور السوق النقدية فعال في ضمان السيولة النقدية للنظام المصرفي، فهي سوق تلتقي فيها البنوك وبعض المؤسسات التمويلية بحيث تعمل على التوازن اليومي بين مواردها ومدفوعاتها ففيها توظف فائضها وإليه تتجه لسد عجزها. وما تجدر الإشارة إليه أن السوق النقدية تفتح المجال أمام المؤسسات المالية غير البنكية (صندوق التوفير والإحتياطي، شركات التأمين، مؤسسات الضمان الإجتماعي) بالتدخل في السوق النقدية بصفتها مقرضه وذلك بإستثناء الخزينة العمومية كمؤسسة مالية غير بنكية **(محمود حميدات،1996م، ص148)**. ويوجد في خصم السوق النقدية مجموعة من الوسطاء في شكل سماسرة وبيوت للخصم يعملون على تسهيل اللقاء بين العارضين **(فتح الله، مرجع سابق، ص358)**.والطالبين الذين يشترط فيهم أن يكون كلهم بنوك أو مؤسسات تمويلية أما عن أدوات التعامل في السوق النقدية ، فهي تتكون أساساً من الأوراق او السندات مع العلم أن قائمة الأوراق التجارية المستخدمة في إعادة التمويل في السوق النقدية تختلف من بلد إلي أخر ،بالإضافة إلي ذلك فإن المعاملات في السوق النقدية تكون بضمان (تسليم مجموعة الاوراق في مقابل القرض)أو تتحقق بواسطة العمليات البيضاء (بدون تسليم مجموعة الاوراق في مقابل القروض). كما أن العمليات داخل هذه السوق تتم لآجال مختلفة وقد تحدث في مراحل قصيرة جداً قد لا تزيد في كثير من الأحيان عن اليوم الواحد، ويمكن أن تصل إلي بعض الشهور والسنوات، ويكون معدل السوق النقدية حراً عموماً خاضع للجدل والمناقشة إلا أن تدخل البنك المركزي ضروري في تحديده **(AMMOUR ,P.44)**. ومن جانب آخر فإن البنك المركزي يلعب دوراً مهماً في السوق النقدي لأنه يقوم بإعادة خصم الأوراق التجارية والسندات فيؤثر بالضرورة على إمكانيات البنوك الأخري والتحكم في مستوي معدل إعادة الخصم.

ثامنا: استخدامات الاموال في المصارف التجارية

يلعب النشاط المصرفي دوراً هاماً وأساسياً في تحقيق التوازن المالي من خلال تعبئة المدخرات المالية وإعادة إستغلالها بكفاءة وضمان الإطار المرسوم لها، وتصنف العمليات التي تشكل النشاط المصرفي إلي مجموعتين:(**الزبيدي حمزة،2000م، ص18**).

أ. التسهيلات المصرفية

وهي مجموعة الأعمال التي يترتب على المصرف الإلتزام بتقديم سلفة أو قرض او كفالة مقابل حصوله على إيرادات مالية مثل العملات المصرفية وإيرادات محفظة الأوراق المالية.

ب. الخدمات المصرفية

هي العمليات التي لا ترتب على المصرف أي إلتزام بل هي خدمات يقدمها المصرف إلي زبائنه لقاء أجر يتقاضاه أو ودائع يقبلها من المدخرين ويعيد توظيفها بفائدة تفوق الفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع. والبنوك التجارية هي مؤسسات إئتمانية تتعامل بالإئتمان قصير الأجل وتتلقي ودائع جارية في الغالب ولكن البنك التجاري لكي يوفر أكبر قدر ممكن من المتعاملين الإقتصادين (أفراد، مؤسسات) يقوم بتنويع الكثير من الخدمات المصرفية بما يتجاوب وإحتياجاتهم فهؤلاء المتعاملين يبحثون عن جهة آمنه وموثوق بها لإيداع أموالهم والحفاظ عليها وإستغلالها عند الحاجة وكذلك يبحثون عن مصدر يمكنهم من الوفاء بإلتزامهم ويوفر لهم ما أمكن من موارد مالية لتأمين إحتياجاتهم. ويمكن تلخيص أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية فيما يلي:**(المرجع السابق ذكره، ص17)**.

1.قبول الودائع

تتجسد هذه الوظيفة في الطرق والأساليب التي تحصل بها المصارف التجارية على أموال المدخرين، وأهمها: **(علي جمال، مرجع سابق، ص23)**

أ. الودائع الجارية: هي التي يكون المصرف مستعداً لدفع قيمتها أو جزء منها عند الطلب ولا يدفع عليها فوائد في العادة.

ب. الودائع لأجل: فهي مبالغ لا يجوز سحبها إلا بعد مدة يتفق عليها المودع مع المصرف مسبقاً وتدفع عليها فوائدها تبعاً لآجالها ومقدارها. إضافة إلى ذلك تسعي المصارف التجارية إلى تعبئة المدخرات المتاحة وإمتصاص الفوائض المالية لدي الأفراد والمؤسسات بإستخدام شتي الأساليب التي تحقق لها ذلك ومنها:

1.رفع سعر الفائدة على الودائع.

2.إيجاد أوعية إدخارية أكثر إغراء للأفراد والمؤسسات.

3.إجراء سحب دوري على أرقام الودائع يحصل بمقتضاه المدخر على جوائز مالية معتبرة.

وبهذه الحوافز للمودعين تتعدد وتتزايد أنواع الودائع التي يمكن يستخدمها البنك التجاري لجلب الفوائض المالية للأفراد، كالودائع الإدخارية والتوفير والودائع المجمدة، والودائع بإخطار والودائع المخصصة لغرض معين. وتعتبر نقود العملاء في مكان آمن في المصرف فالمصرف يحتفظ بالنقود في خزائن مقاومة للحريق ومؤمن عليها ضد السرقة وفي بعض الدول تضمن الدولة نفسها ودائع الجمهور عندما يعجز المصرف عن الوفاء بها. وليس المصرف مكاناً آمناً لودائع العملاء فقط، بل هو مكان تنميتها

أيضاً وتوفر العديد من المصارف كذلك حسابات التوفير الخاصة، يقدم مقابلها وثيقة تسمي شهادة إيداع فالودائع لأجل أو ما يعرف بشهادات الإيداع تعطي فوائد اعلي من فوائد حسابات التوفير.

2.توفير وسائل الدفع

يستخدم أصحاب الحسابات الجارية الشيكات لدفع ما يجب عليهم للغير من إلتزامات فكل ما عليهم فعله هو كتابة الشيك وإرساله بالبريد، فالشيك يعتبر وسيلة مقبولة للسداد، كما يمكن للمودعين في غير الحسابات الجارية سحب ودائعهم بسهولة، ولو أنهم لا يستخدمون الشيكات وتعتبر وسائل لسحب هذه الودائع. وتصدر كثير من المصارف بطاقات إئتمان، تستخدم كوسيلة لسداد الإلتزامات فبإمكان الأفراد سداد قيمة مشترياتهم من المحلات وغيرها من المؤسسات بإستعمال هذه البطاقات، ثم يتعين عليهم فيما بعد كتابة شيك شهري لصالح المصرف يغطي كامل هذه المصاريف أو بعضها أما أصحاب الفواتير فيتلقون السداد مباشرة من المصرف.

3.منح القروض

وتتضمن هذه الوظيفة قيام البنك التجاري بمنح النقود إما في شكل نقود ورقية أو نقود مصرفية (كتابية) إلي الافراد والمؤسسات بمختلف الآجال وشتي المجالات مساهمة منه في زيادة الإستثمارات المنتجة ودعماً لنشاط المؤسسات الإقتصادية وتشكل القروض قصيرة الأجل الجزء الأكبر في هذا النوع من النشاط المصرفي حيث يتم الوفاء به بمجرد إنتهاء العملية التي استهدف تمويلها، بالإضافة إلي ذلك فإن البنوك التجارية تمنح أنواعاً أخري من القروض لأجال متوسطة لأكثر من سنة وقروض ذات أجل طويل وذلك تلبية للمتطلبات الإنتاجية والإستثمارية للمؤسسات الإقتصادية ، ومن أجل نجاح هذه الوظيفة الإقتصادية الهامة لا بد من قيام البنك التجاري بتوفير مختلف الأعمال والخدمات المصرفية التي تزيد من ثقة الجمهور فيه، فكلما زادت الثقة في هذه المصارف كلما نجحت إستراتيجياتها في تعبئة المدخرات ، وكلما زادت قدرتها علي التوسع في منح الإئتمان تمكنت من تحقيق أقصي ربح ممكن ،عن طريق سعر الفائدة الذي تتقاضاه علي القروض التي تمنحها. وتحدد الحكومات في أغلب البلدان النسبة المئوية من أموال المصرف التي يحق له إستعمالها قروضاً، كما تحدد الكثير من الحكومات نسباً من الودائع يجب على المصرف الإحتفاظ بها تحسباً لما قد يقوم به المودعون من سحب لودائعهم.

4.خلق الودائع

يقصد بعملية خلق الودائع **(موسوي، مرجع سابق، ص279)** هو أن تقوم البنوك التجارية مجتمعة بتقديم قروض لعملائها وتزيد قيمتها كثيرا عن قيمة الودائع الأولية لأن المبالغ المودعة لديها من الأصل، أي أنها تخلق هذه الودائع أو القروض، فتزيد من العرض الكلي للنقود، وبالنسبة للمنطق الذي تستند عليه عملية خلق الودائع يتمثل فيما يلي:

أ. الدعامة الأولي:" أن تتوافر الثقة في مقدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها في أي وقت، من جانب جمهور المتعاملين معها ليشجعهم على الاستمرار في الاحتفاظ بودائعهم وسحبها إلا عند حاجتهم الحقيقية اليها. ونتيجة الوعي المصرفي فالدائنين يرفضون السداد بأوراق البنكنوت ويحبذون تسديدها عن طريق الشيكات:(**عبد الملك وآخرون، مرجع سابق، ص217**).

ب. الدعامة الثانية: فتتمثل في التسليم بصحة قانون الأعداد الكبيرة يجعلنا نتوقع وجود تدفق مستمر من إيداعات بعض العملاء تساوي على الأقل (إن لم يكن يفوق) سحوبات البعض الآخر من ودائعهم في كل لحظة من الزمن. وهكذا يمكن أن نتصور أن البنوك التجارية عندما تتلقي ودائع حقيقية أولية تحتجز منها مقدار كاحتياطي نقدي وقانوني اختياري والباقي تتصرف فيه لتحقيق ربح من فوائد القروض وعوائد الاستثمار, فلا يمكن أن تستنزف هذه الأخيرة ما يعادلها نقدا لأن قدر الائتمان الممنوح سوف يكون في صورة وديعة جديدة, هذه الوديعة الجديدة تتمييز عن الوديعة الأولية التي تسببت في ظهورها تعرف باسم الوديعة المشتقة تستطيع أن تحتجز جزءا منها كاحتياطي نقدي والجزء الآخر يمنح في شكل ائتمان جديد وبالتالي يعود جزء منه مرة أخري كوديعة جديدة مشتقة ومن هذا المنطلق تستطيع الوديعة الأولية أن تخلق ودائع جديدة وهمية يقوم بإقراضها لتعود إليه كلها أو جزء منها مرة أخري.

وعلى ذلك يكون أجمالي حجم الائتمان الذي يستطيع البنك أن يمنحه هو : **(المرجع السابق، ص219)**

$$ك = \frac{م\ ع = م\ س\ ر}{س\ ق}$$

حيث أن:

ك: إجمالي حجم الائتمان (المضاعف) الذي يستطيع البنك أن يمنحه (حجم الوديعة المشتقة من الوديعة الأولية).

م ع: حجم الوديعة المشتقة من الوديعة الأولية.

س ر: نسبة الرصيد النقدي الحر.

س ق نسبة الاحتياطي النقدي القانوني .

5.وظيفة التحويل

يوجد عدد كبير من المصارف يجعل من العمليات التجارية الطويلة الأجل اساساً لأعماله بإعتبار أنها تدر عليه بالارباح مثل مصارف الأعمال ،إلا أن التطور المصرفي سمح بإتساع نطاق نشاط البنوك التجارية ،حيث لم تعد هذه الاخيرة ملزمة يقتصر نشاطها التمويلي علي تقديم قروض قصيرة الاجل، فهي تقدم حالياً قروضاً طويلة الأجل إلي رجال الأعمال والمستثمرين وحتي المستهلكين وعليه يقوم البنك التجاري من خلال وظيفة التحويل بإفتراض رؤوس الأموال لمدة قصيرة وذلك بهدف إستخدامها وتحويلها

إلي قروض متوسطة أو طويلة الأجل وهذا ما يعرف بوظيفة التحويل(عبدالرحمن،1996م،ص111). وقد لا يكتفي البنك التجاري أثناء قيامه بهذه الوظيفة بالقروض قصيرة الأجل فحسب من أجل تمويل عمليات متوسطة أو طويلة المدي ومن أجل ذلك كان من الضروري معرفة الموارد الأخري التي يمكن أن يعتمد عليها البنك التجاري في إنجاح هذه الوظيفة إذا يتوقف الأمر على الموارد التالية، (يوسف، ص 364).

6.رأس المال الذي يدفعه المساهمون فبعد أن يخصص جزء منه لتجهيز المصرف وتأسيسه، يبقي جزء كبير يمكن إستعماله في الإقراض المتوسط أو الطويل الأجل.

أ. الإحتياطي: وهو المال الذي يقتطعه المصرف كل سنة من أرباحه، فلا يوزعه على المساهمين، ويمكن إستعماله في الغاية المذكورة.

ب. الودائع الطويلة الأجل: بما أن الودائع قصيرة الأجل لا تتلاءم إلا مع عمليات قصيرة الاجل فقد يرضي شخص ألا يطالب المصرف بما أودعه لديه إلا بعد مدة طويلة الأجل نسبياً وديعة لأجل مقابل فائدة مرتفعة ويكون ذلك بالنسبة للبنك مصدراً آخر لتمويل عمليات متوسطة أو طويلة الأجل، ولا يحدث خطر في ذلك بالنسبة للبنك إلا في أوقات الأزمات الكبيرة حين تقل الثقة ويتسارع الأفراد إلى سحب ودائعهم، وهذا حادث عرضي في الحياة المصرفية. مما سبق يمكن أن نخلص إلي أن المصارف التجارية تستطيع بفضل الموارد السابقة الذكر أن تقوم بأعمال متوسطة وطويلة الأجل، حيث إن هذه الأخيرة أكثر ربحاً من القروض قصيرة الأجل، خاصة وأن البنوك التجارية ولضمان نجاح عملية وظيفة التحويل هذه تقدم فوائد معتبرة خاصة مع طول المدة، وبذلك يتمكن البنك من تلبية حاجات مختلف أوجه النشاط الإقتصادي التي هي في حاجة إلي التمويل متوسط أو طويل المدي، حيث تقوم بهذه الاعمال بنوك الإستثمار والمؤسسات المالية المتخصصة، كما أن البنوك التجارية وهي تقوم بهذه الوظيفة، يؤمن لها البنك المركزي تحت تأثير السياسة النقدية والإقتصادية السيولة اللازمة من خلال قنوات اخري كإعادة الخصم للأوراق التجارية عند تعرضها لمخاطر عجز السيولة خاصة إذا كان هذا النوع من القروض موجه للقطاع العام ،(المرجع السابق ذكره،ص365).

7.وظيفة التوظيف

وبمقتضي هذه الوظيفة يقوم البنك التجاري بدور الوسيط في عملية بيع القيم المنقولة لفائدة زبائنه وخاصة ما يتعلق منها بالأسهم والسندات المالية، وبعبارة أخري يقوم البنك بدور الوسيط في عمليات إكتتاب الأسهم لبعض الشركات، فالشركة المصدرة للأسهم قد تتفق مع البنك على أن يتولي نيابة عنها إصدار أسهمها ويقوم بالإتفاق مع الشركة. على أساس إحدي الطرق التالية:(عجيمة والعقاد،1997م، ص80).

أ. دور البنك كوسيط عادي: أي إصدار الأوراق بدون ضمان، وفي هذه الحالة لا يكون البنك مسؤولاً عن تغطية الإصدار كاملاً وإنما يتقاضي عمولة فقط لقاء ما إستطاع تصريفه من أسهم.

ب.دور البنك كوسيط ملتزم: يتم إصدار الأوراق بضمان توفير المبلغ المطلوب في العمليات بالكامل أيا كانت إستجابة السوق، وفي هذه الحالة يكون البنك ملزماً بأن يشتري لحسابه الخاص الأوراق التي لم يتم الإكتتاب فيها، فأن البنك هنا ملزم بالإكتتاب في الأسهم او السندات المصدرة، وهو بدوره يسعي فيما بعد لتصريفها بين الأفراد والمؤسسات بوسائله الخاصة، من خلال نشاطه في السوق المالية، وبهذه الطريقة تصدر كثير من الأسهم والسندات أو القروض المعروضة في مختلف بلاد العالم ويتقاضي في هذه الحالة عمولة أيضاً قد تفوق الحالة الأولي.

ت. قيام البنك بالدور المزدوج: **(عادل حشيش،1993م، ص145)** وفيها يلتزم البنك بتقديم مبلغ معين أو نسبة معينة من إجمالي قيمة العملية والباقي يبذل فيه البنك أقصي جهد لتحقيق الإكتتاب الكامل فيه.

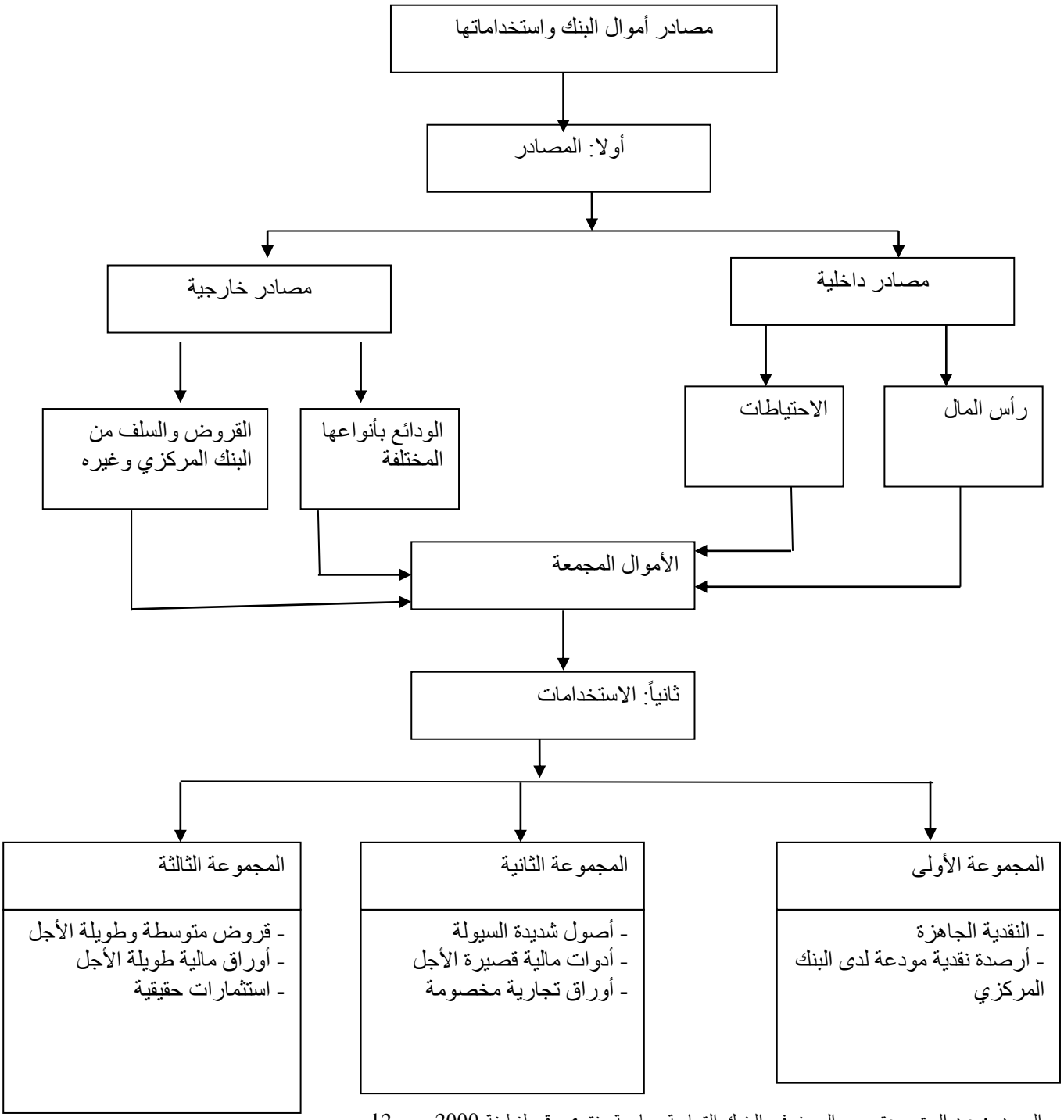
8.وظيفة التفويض

وتتمثل هذه الوظيفة في الخدمات التي يؤديها البنك لفائدة الزبون فيما يختص بالأوراق المالية من خلال نشاطه على مستوي السوق المالية (البورصة). ويقوم البنك هنا بدور الوسيط لشراء أو بيع الأورراق المالية تنفيذاً لأوامر عملائه بعد أن يتأكد البنك من سلامة الأوامر وصحة التوقعات ووجود أرصدة دائنة أو إعتمادات مدينة في حساباتهم تسمح بتنفيذ تلك الأوامر، فيبدأ الإتصال بالبورصة للوقوف على سير الأسعار وإنجاز عمليات الشراء او البيع إذا كان السعر بالنحو المرغوب فيه بالنسبه للعميل عن طريق سماسرة الأوراق المالية أو ممثل خاص للبنك، **(عجيمة والعقاد، مرجع سابق، ص81)**.

9.وظائف أخري

وفي إطار هذه الوظيفة النقدية يقوم البنك التجاري كذلك بوظائف أخري هامة وأهمها أداء خدمات الصرف وخاصة ما يتعلق منها بقيام البنك التجاري بعمليات البيع والشراء في العمليات الأجنبية، وكذلك إستبدال العملات المحلية بأخرى أجنبية أو العكس وذلك بالسعر السائد في ذلك التاريخ. بالإضافة إلى قيام البنك التجاري بتقديم مساعدات إلى خزينة الدولة عن طريق الإكتتاب في سندات الخزينة، خاصة في الفترات التي يزداد فيها الإنفاق وتحتاج خزينة الدولة إلي موارد مؤقتة لتغطية هذه الحاجات كما يمكن تداول هذه السندات في السوق النقدية وذلك للعلاقة الوثيقة بين هذه الأوراق وبين نشاط البنك التجاري فهي ورقة ذات سيولة كبيرة بالنظر إلى الثقة المتوفرة في توقيع مصدرها (الحكومة). وفي جميع الأحوال وبما أن الإئتمان محفوف بدرجة معينة من المخاطر، لذا يجب إحاطته بالضمانات العينية أو الشخصية، **(رشدي، مرجع سابق، ص23)**. فالتأخر في السداد او العجز عنه يهدد سيولة البنك،

شكل (5) رقم يوضح موارد البنوك التجارية واستخداماتها



المصدر: عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسطنطينة،2000م، ص12

المبحث الثاني: الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي

تمهيد

ان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد اهم الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الاوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها، كما ان القطاع المصرفي السليم هو أحد اهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات، حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا وهام في تفعيل ممارسة حوكمة الشركات بالمؤسسات التي تتعامل معه وذلك من خلال تبني وتطبيق المبادئ والمفاهيم التي تعني بعملية الضبط المؤسسي بالمصارف.

اولا: مفهوم الضبط المؤسسي في المصارف

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي ذكرت في هذا المجال، حيث ينظر إليه من عدة وجهات نظرد مختلفة منها: يعرف بانه "النظام الذي من خلاله يتم إدارة ومراقبة أعمال المصرف،**(Cadbury,1992,P16)** وايضا يعني الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وينطبق الضبط المؤسسي في الجهاز المصرفي علي البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة. حيث تتمثل أهم العناصر الاساسية في عملية الضبط المؤسسي في مجموعتين هما: **(محمد يوسف،2007، ص21)**

أ. المجموعة الأول يتمثل الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

ب. المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي. ويعرف ايضا على انه "الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المناط به لكل من مجلس الادارة والادارة العليا، بما يؤثر في تحديد اهداف البنك، **(بلعزوز وعبد الرازق،2009، ص6)** مراعاة حقوق المساهمين وحماية حقوق المودعيين وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي واصبحت عملية من عمليات مراقبة ادارة البنك. وتعريف اخر ل **(يوسف وطارق،2010، ص7)** للضبط المؤسسي على انه"مجموعة النظم والهياكل التنظيمية والمعلومات المستخدمة في تحديد الاساليب التي يستند اليها مجلس الادارة والادارة التنفيذية في جميع الاستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك. ويحدد الضبط المؤسسي دور مسئوليات وسلطات وحقوق مجلس الاداره والادارة التنفيذية للبنك، وكما يحدد ايضا العلاقة بين الهيئات والشركات التابعة له، بالاضافة الي العلاقة بين المساهمين والبنك والاطراف الاخري واصحاب المصالح. ويعني الضبط المؤسسي ايضا الاداء الذي تقوم به اداره البنك وما يتعلق بالقرارات التي تحدد التوقيعات او منح السلطة او التحقق من الاداء، وتتضمن عملية منفصلة او جزء محدد من عمليات الادارة او

القيادة. وتتم مراقبة هذه العمليات بواسطة مجلس الادارة الذي الذي يتم انتخابه عن طريق المساهمين،(http://www.youm7.com/News.osp?NewsID=735890). وعرف الضبط المؤسسي بأنه "نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمي إلي اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها". ويتضح من هذا التعريف الاهتمام بالجزء الخاص بالمعلومات المحاسبية وأهميتها وتحقيق الإفصاح عنها (عطا الله والعشماوي،2008م، ص41).

وهناك تعريف بأنه "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها علي أعلي مستوي من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية"، وكذلك عرف بأنه "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المصرف من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخري (طارق عبد العال،2005م، ص84)

وفي هذا السياق أيضاً عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) بأنه "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المصارف، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون المصرف، وهو أيضاً يوفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المصرف ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء (www.oecd.org). وعرف "بأنه يتضمن الاساليب والاجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الادارة والمديرين التنفيذين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه في الاتي: (محمد مصطفي، مرجع سابق ذكره، ص241)

1.تحديد الاهداف الاستراتيجية للبنك.

2.متابعة سير العمليات اليومية للبنك.

3.القيام بمسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح علي أكمل وجه.

4.التأكد من تسيير أنشطة البنك تبعا لما جاء في الموائح والقوانين.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الضبط المؤسسي "هو الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بواسطة مجالس الادارة والادارة العليا ومراقبتها وابتغاء تحقيق غايتها وأهدافها.

ويتضح أيضا من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة أن الضبط المؤسسي يفرض تنسيق

المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة والموظفين بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخري، وذلك للوصول إلى الأهداف، (المرجع السابق ذكره، ص241) والقيام بالرقابة على أداء العمل في المصرف.

ثانيا: اهمية تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف

اوصت العديد من الهيئات العلمية والدول التي لديها خبرة كبيرة في القطاع المصرفي بضروره الاسراع في تطبيق مفهوم الضبط المؤسسي نظرا للمنافع التي يمكن ان تحصل عليها البنوك والدول من التطبيق السليم لهذا المفهوم، وكما ان هناك اثار لعدم تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف تتعدي المساهمين والمودعيين وينعكس بشكل عام على انهيار القطاع المصرفي مما يؤثر على استقرار الاقتصاد الوطني ككل، وتبرز اهمية الضبط المؤسسي للبنوك في التالي: **(مصطفي سليمان،2009، ص51)**

1.اهمية البنوك كمركز للانشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة.

2.طبيعة اعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة.

3.الاثار الاوسع انشارا المترتبة على انهيار البنوك والتي تنال من جميع الاطراف المتمثلة في المودعيين والدائنين والمساهميين.

4.ان البنوك التي تطبق مبادئ الضبط المؤسسي تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن اداء البنوك، وارتفاع قيمتها في السوق، بالاضافة الي الحد من مستويات المخاطرة.

5.يفيد الضبط المؤسسي الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها اسواق المال، كتلك التي شهدتها المنطقة مؤخرا واسفرت عن خسارة المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي لاكثر من 200 مليار دولار.

6.ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل للحفاظ على حقوقهم **(ماجد أبوحمام،2009م، ص52)** وخاصة صغار المساهمين.

7.تعظيم القيمة السوقية للأسهم خاصة، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيس.

8. التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لحالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

9.توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمؤسسات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الراسمالية.

10.تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية المساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

11.حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية المساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي. مما سبق تكمن أهمية الضبط المؤسسي في المؤسسات في وضع معايير كفيلة

في تجنب تضارب المصالح في المؤسسة، وجعل تطبيق هذه المعايير الزامية في المؤسسات لمنع حالات الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للاصلاح وقد أدت الأزمة المالية الي إتخاذ نظرة عملية جيده عن كيفية تطبيق الضبط المؤسسي الجيد التي تؤدي الي الإفصاح عن المعلومات المالية التي يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة راس المال وتساعد على جذب الإستثمارات سواء المحلية او الأجنبية، وتحد من هروب رؤوس الأموال. **(المرجع السابق، ص52)**.

ثالثا: دوافع الحاجة لتطبيق الضبط المؤسسي في المصارف

يستمد الضبط المؤسسي في المصارف أهميته من الدور الذي يلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تلعب البنوك كشركات مساهمة دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد, فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي, ويتم عن طريق تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك ومن بين الدوافع التي أدت إلي التفكير في ضرورة تبني قواعد الضبط المؤسسي في المصارف هي طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الضبط المؤسسي ، حيث أن جوهر العمل المصرفي يرتكز علي ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك،**(أرنؤوط،2004،ص43)**، وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول علي الودائع والثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع. أما حالة فقدان المودعيين الثقة في الجهاز المصرفي هذه سيؤدي بدوره في زيادة الطلب على سحب الودائع من قبل الجمهور. مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخري .حيث تلعب البنوك دورا هاما في تطبيق الضبط المؤسسي مقارنة بالشركات الأخري في كثير من البلدان. وذلك لان البنوك لديها القدرة علي رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات. عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية. ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي علي وعد بالدفع في المستقبل. وتزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلي من الضبط المؤسسي بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية. فعلي سبيل المثال نوعية محفظة القروض في المصارف يكون من الصعب تقييمها ويمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة وما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات. ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري المصارف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين. وأن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي. كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثارا خطيرة على الاقتصاد ككل.

وايضا تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدي البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، ففي معظم البلاد هناك تأمين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد أثر فشل أي بنك من باقي البنوك الأخري. إلا أن هذا التأمين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم وتشعب الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين والمساهمين ويشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية ويضعف اهتمام مديري البنوك بتطوير عملية الضبط المؤسسي داخل البنك،(**عبد الحليم وكمال ،2004م، ص459**). يؤدي بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية. حيث أن العولمة تؤدي إلي زيادة نسبة المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق، وبالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك. وأدت عمليات خصخصة المصارف التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديرو المصارف على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها مصارفهم في هذه الاقتصاديات. لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الضبط المؤسسي في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه المصارف على حساب باقي المساهمين الصغار. وكذلك المنافسة عادة ليست قوية في القطاع المصرفي في حين تكون هناك درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات المصرفية وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين. فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف الضبط المؤسسي داخل البنوك. وترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، وملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان وبالتالي فان مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام الضبط المؤسسي الجيد في البنوك.

رابعا: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للضبط المؤسسي في المصارف

لكي يجب أن يكون هناك نموذج جيد للضبط المؤسسي لابد من وجود مجموعة من العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للضبط المؤسسي في المصارف، لذا لابد من توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:(**طارق عبدالعال، مرجع سابق، ص422**)

1.وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ تكون معروفة لكافة العاملين في المصرف. فلكي يتمكن المصرف من تحقيق أهدافه يجب أن تكون له إستراتيجية واضحة، يتم وضعها بواسطة مجلس إدارة المصرف، ويتم تنفيذها بواسطة إدارته العليا وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي الي إضعاف كفاءة الضبط المؤسسي. كما يجب أن تكون هناك خطة لتطوير طريقة العمل في المصرف تشرح

للموظفين، وعلى مجلس الإدارة التأكد من تنفيذ إستراتيجيات وسياسات العمل من خلال المراقبة الداخلية، والتقارير التي ترفع له من المراجعين الداخليين والخارجيين.

2.توزيع المهام والمسئوليات وسلطات اتخاذ القرار والالتزامات المناسبة لتحديد مخاطر المصرف بوضوح. وعلى مجلس الإدارة الكفء في المصرف توضيح السلطات والمسؤوليات لمجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف. وعلى الموظفين تطبيق سياسات العمل في المصرف حسب توجيهات الإدارة التنفيذية، التي تشرف على العمليات اليومية في المصرف وهي مسئولة عنها لدي مجلس الإدارة.

3. استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ومعرفة دورهم في الضبط المؤسسي داخل المصارف، وعدم خضوعهم لأي ضغوطات داخلية كانت أو خارجية. وهذا يعني أنه يجب أن يضم مجلس الإدارة في عضويته أعضاء مستقلين، وأن يتوفر لدي مجلس الإدارة معلومات كافية عن سير العمل في المصرف حتى يتمكن من تحديد أوجه القصور، ومعالجة الانحرافات عن الخطة واتخاذ القرارات المناسبة، وعليه أيضاً الاستعانة بجهات استشارية خارجية للاستفادة من خبراتها في تطوير إستراتيجية المصرف، وتكوين لجان متخصصة تساعده في إنجاز مهامه.

4. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدي إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم بشأن الضبط المؤسسي، مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية **(بلعزوز وعبد الرزاق ،2009م، ص81).**

5. إجراء دورات تعليمية وتدريبية لرفع الوعي الفكري بشأن الضبط المؤسسي.

6. وجود أنظمة رقابة داخلية كافية لها المقدرة على إدارة المخاطر ومعرفتها وقياسها ومراقبتها

7.تعتبر الإدارة العليا من أهم عناصر دعم الضبط المؤسسي في المصارف، حيث يقوم مجلس الادارة بالاشراف على عمل الإدارة التنفيذية في المصرف ومراقبته، من خلال تفعيل دور الرقابة الداخلية، والتقارير التي ترفع له ويتم مراجعتها والتأكد من صحتها بواسطة لجنة المراجعة. وتعمل الإدارة العليا في المصرف على مراقبة ومتابعة سير العمليات اليومية في المصرف بواسطة أداء العاملين لتحقيق الأهدافوتفعيل دور المراجعيين الداخليين والخارجيين، والاستفادة منهم في عملية مراقبة عمل المصرف ورفع تقارير سليمة عن أدائه، **(عبد الرازق والطيب،2010م، ص9).**

8. استقلالية عمل المراجع الخارجي له أثر فعال في عملية تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف، ويعتبر من العناصر ذات الأهمية العالية. وعلى مجلس الإدارة توضيح أهمية دور المراجعة الخارجية للإدارة التنفيذية في المصرف، لأنّ المراجعة الخارجية تساعد المجلس في عملية الحصول على المعلومات التي تبرز أداء المصرف والتأكد من صحتها، ومعرفة الموقف المالي من خلال مراجعة التقارير التي ترفع إليه.

9.أنظمة الحوافز والرواتب الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف تكون بحسب الاداء ويجب أن يكون هناك توازن بين الحوافز المدفوعة والأهداف المحققة. وعلى المجلس أن يوافق

على الحوافز والمكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسئولين على أن تكون متناسبة مع إستراتيجية وأهداف البنك المحققة، لأنّ ذلك يجعل أعضاء الإدارة العليا في المصرف يبذلون مزيداً من الجهد والعمل على تطوير أداء المصرف ولا يعتمدوا الأجور على أداء البنك في المدي القصير، وذلك لتحسين ربط المكافآت بحجم المخاطر التي يتحملها المصرف.

10.تقديم المعلومات للجمهور في الوقت المناسب مع مراعاة الإفصاح والشفافية عند التقديم.

11.الوضوح والشفافية في تقديم المعلومات من أهم خصائص أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف، وعدم توفر المعلومات بشفافية قد يعيق من معرفة المودعين والمساهمين الوضع المالي وهياكل المصرف. وتساعد الشفافية والإفصاح عن المعلومات في معرفة كفاية راس المال المصرفي، وتسهم في تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف بصورة سليمة.

12. ضرورة وجود رقابة خارجية علي مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي.(**محمد زيدان ،2009م, ص20**) حيث يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني عنصرا هام وحيوي داخل البنك، بالإضافة الي الدور الرقابي للبنك المركزي علي تشجيع إتباع السلوك الحصني إضافة الي تحيز دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الإئتمان الي ضمان سلامة الجهاز المصرفي، من أجل هذا قامت لجنة بازل للاشراف والرقابة المصرفية من خلال إتفاقياتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، القروض، إقراض الاطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالبنك (أصحاب المصالح) تكوين المخصصات،تحصيل المدفوعات المستحقة،الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون متطلبات السيولة والإحتياطي واضافة لما سبق من الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية، (**جبار عبد الرازق،2009م,ص82**).

13.دور العامة (الجمهور): لهم دور فعال في تطبيق الضبط المؤسسي المصرفية ويشمل يلي:

أ. المودعين: دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدراتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا أصبح البنك يتحمل مخاطر كبيره.

ب. شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الإلتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

ت. وسائل الإعلام: تساعد علي نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العناصر البشرية ومراعاة الفاعليين الآخرين في السوق إضافة الي تأثيرهم علي راس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.

ث. شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان مثل (نظام التأمين الضمني ونظام التأمين الصريح).

يستنتج من النقاط السابقة أن هذه العناصر من أهم الأساسيات التي تدعم عملية تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف، وينعكس أثر هذه العناصر على تطوير الأداء في المصرف وتحقيق أهدافه حسب الإستراتيجية ووفقاً لأخلاقيات العمل ويعتبر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف من أهم مرتكزات تنفيذ هذه العناصر الأساسية، وبتنفيذها تتمكن المصارف من جذب المدخرات وضخها في المشروعات، والمساهمة في زيادة إنتاج السلع والخدمات، وتنمية ثروة المودعين والمساهمين، وحماية حقوق أصحاب المصالح الأخري.

خامسا: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي بأعتبارها الممول الرئيسي للشركات

وجود نظام مصرفي سليم يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الاوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموءها كما ان القطاع المصرفي السليم هو احد اهم المؤسسات التي تسهم في بناء الاطار المؤسسي نجد ان اهتمام البنوك بقضايا الضبط المؤسسي ،وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار لمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الاساسي لتحفيز الشركات علي تطبيق وتبني مفاهيم الضبط المؤسسي بحيث يكون توفر ممارسات سليمة و عامل فعال بأتجاهين الاول: اعتبار الضبط المؤسسي احدي اركان القرار الائتماني الامر الذي يدفع المقترضيين الي الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للضبط المؤسسي لتسهيل الحصول علي الائتمانأما الثاني: فهو أن تتضمن اسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للضبط المؤسسي بحيث يقتنع العملاء بجدواها ودورها في تسهيل الحصول علي الائتمان بأسعار فائده منخفضة،**(محمد سليمان،مرجع سابق،ص324).**

سادسا: دور المصارف المركزية في تفعيل الضبط المؤسسي في المصارف

يساعد الضبط المؤسسي بالبنوك السلطات الإشرافية والبنك المركزي في فرض رقابته علي المؤسسات المالية والمصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية، وفي هذا الإطار يجب علي البنك المركزي أن يتحقق من أن كل مؤسسة مصرفية خاضعة لإشرافه لديها هيكلا تنظيميا مناسبا، كما ينبغي عليه التأكد من أن هذا الهيكل مصحوب بمجموعة من السياسات والإجراءات الرقابية الداخلية ووسائل الوقاية والضبط بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصولها وحقوق المودعين، وقد أوصت اللجنة العربية للرقابة المصرفية سلامة ومتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري بمجموعة من المبادئ العامة للأخذ بها من قبل البنوك المركزية في الدول العربية كما أكدت بوجه خاص علي دورها في رقابة وتطوير ممارسة الضبط المؤسسي في البنوك الخاضعة لإشرافها، ولذلك دعتها إلي وضع مجموعة من التعليمات والإجراءات التنفيذية للمؤسسات التابعة لها مسترشدة بهذه المبادئ والتعليمات وهي: **(بلعزوز وعبد الرزاق،مرجع سابق،ص83)**

أ. تعزيز الضبط المؤسسي من خلال إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية الواجبة لتعزيز عملية الضبط المؤسسي داخل البنوك، يتعين علي البنك المركزي إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافه، مع وضع آلية للتحقق من مدي التزامها بها وكشف التجاوزات والانحرافات والمحاسبة عنها، ومن أهم تلك التعليمات: **(صندوق النقد العربي، ص116)**

1.تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي: حيث تمثل نوعية وقدرة العناصر البشرية المؤهلة العامل الأساسي في نجاح المنظومة المصرفية ولذلك يتعين علي البنك المركزي وضع شروط وضوابط على القائمين بإدارة البنك كأن لا يكون مخالفا للقانون في أعمال مثل النصب والاحتيال أو استغل منصبه لمصلحته الشخصية، وأن لا يكون قد تسبب في ضرر أو خسارة في أي مؤسسة كان مسؤولا عن إدارتها، وأن لا يكون قد أشهر إفلاسه وتوقف عن سداد ديونه، وأن يكون ذا سمعة جيدة وذا مؤهل تعليمي وخبرة مناسبين. وفي هذا الصدد تشترط العديد من السلطات الإشرافية أخذ موافقتها المسبقة على ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتعيين المسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي وفقا للشروط والضوابط المحددة. وهناك مجموعة من الضوابط التي ينبغي للسلطة الإشرافية التأكد من التزام البنوك بها فيما يخص تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي وأهمها:

1.الفصل بين اختصاصات وسلطات الإدارة العليا واختصاصات وسلطات الإدارة التنفيذية.

2.الفصل بين مهام إبرام وتنفيذ الصفقات وإدارة المخاطر وتحريك الأموال وبين مهام التسجيل ومهام المحاسبة.

3.إدارة مستقلة لتقييم المخاطر تشمل وحدة مركزية لإدارة الطوارئ.

4.استقلالية التدقيق الداخلي وتبعيته لمجلس الإدارة المباشرة، وعلي البنك المركزي التحقق من وجود تحديد واضح وشامل للاختصاصات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية والرقابية بالمؤسسة.

5.تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية: ينبغي علي البنك المركزي إصدار تعليمات يؤكد فيها على ضرورة وجود سياسات مناسبة وشاملة من مجلس الإدارة تغطي جميع أنشطة ومخاطر البنك، وينبغي كذلك التأكد من وجود إجراءات تنفيذية محددة مناسبة لتنفيذ تلك السياسات ومتوافقة مع قوانين البنك المركزي. ومن أهم تلك السياسات والإجراءات ما يتعلق بـ:

الإقراض والاستثمار،إدارة المخاطر بأنواعها والتحوط بها(الأسواق، الائتمان، أسعار الصرف، السيولة وغيرها)، المراقبة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي، مكافحة غسيل الأموال، تعليمات تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات: يتعين علي البنك المركزي تحديد اللجان الرئيسية التي يجب علي البنوك تشكيلها من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية، أهمها لجان تقييم السياسات، لجان الإشراف والمتابعة، لجان التدقيق الداخلي، ويجب علي البنك المركزي التأكد من وجود ضوابط وسقوف لتفويض سلطات

وصلاحيات اتخاذ القرار لهذه اللجان، ووجود برامج وإجراءات عمل لها مواعيد محددة ومنظمة لاجتماعاتها، وتسجل محاضر الاجتماع بشكل منتظم بحيث يسهل الرجوع إليها لأغراض المتابعة والتدقيق مع مراعاة ما تتطلبه القوانين في كل دولة في هذا الشأن.

6.تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير: يتعين علي البنك المركزي التأكيد على ضرورة وجود نظم المعلومات المناسبة التي تتيح للإدارة العليا والإدارة التنفيذية للبنوك تحديد مواطن تمركز المخاطر في مختلف أنواع الأنشطة، كما يتعين عليه التأكيد على وجود نظام مناسب لتدفق المعلومات والتقارير اليومية والدورية بما يمكن الإدارة العليا والتنفيذية من أداء مهامها وممارسة سلطاتها في اتخاذ القرار على أسس سليمة .

7.تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياته تجاه السلطات الإشرافية:

يتعين علي البنك المركزي إصدار تعليمات يؤكد فيها ضرورة تفهم أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم ومسؤولياتهم في الإشراف والرقابة على التنفيذ، ويؤكد لهم أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمامه عن متابعة الوضع المالي للبنوك وعن المحافظة عن حقوق المودعين. صحة ومصداقية وشفافية المعلومات والسياسات المالية التي يزودها البنك للبنك المركزي التزام البنوك بجميع القوانين الصادرة من البنك المركزي والجهات الرسمية الأخري ذات الاختصاص.

8.تعليمات عن دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي: يتعين علي البنك المركزي إصدار تعليمات لحث الإدارة التنفيذية علي القيام بمهامها ومسؤولياتها علي أكمل وجه، وتوضح لهما مسؤولياتها تجاه البنك المركزي والتي يمكن تلخيصها في:الالتزام بجميع قوانين و تعليمات البنك المركزي، إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها البنك المركزي وتزويدها في الوقت المحدد، تسهيل مهام البنك المركزي في التفتيش الميداني علي البنوك تزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات و مستندات، توخي الشفافية والمصداقية في جميع تعاملاتها مع البنك المركزي.

تلعب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الضبط المؤسسي على مستوي المصارف وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المنشآت المالية والمصرفية وحقوق المودعين ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري، **(شوقي بورقية، مرجع سابق، ص25)**.

سابعا: اوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الضبط المؤسسي، (حاكم محسن،2013م، ص33)

تنفرد المصارف بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الشركات غير المالية والتي تلزم على ضرورة وجود تحليل منفصل لهيكل حاكمية المصارف، ويمكن ايجاز الخصائص في الاتي:

1.أن المصارف الخاصة بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب او عدم التماثل في المعلومات بين الداخليين (مدراء المصارف) والخارجيين (المساهميين الصغار والدائنين) مقارنة بالشركات غير المالية.

2.تخضع المصارف لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لاهمية المصارف في الاقتصاد.
3.ان تعدد الاطراف ذات المصلحة في انشطة المؤسسات المصرفية غالبا ما تعيق تطبيق الضبط المؤسسي داخل الشركات.
4.تتميز المصارف بسيادة علاقات الوكيل مع الزبائن التي يندر وجودها في بقية انواع الشركات غير المالية الاخري.
5.ان اصحاب المصالح الخاصة في حاكمية المصارف أكثر عددا من اقرانهم في منشأت الاعمال الاخري ويعزي ذلك الي وظيفة المصرف في توفير السيولة ودوره في تعزيز ودعم الاستقرار الاقتصادي.
6.ان طبيعة مشاكل الضبط المؤسسي في القطاع المصرفي تختلف جذريا عن مثيلاتها في الشركات غير المصرفية حيث يعد تطبيق نظرية الوكالة القياسية للضبط المؤسسي على القطاع المصرفي امرا صعبا لعدم التوافق او الاتساق بين افتراضات نظرية الوكالة وخصائص الجهاز المصرفي.
7.تواجه المصارف مشاكل حاكمية خاصة لان نشاطاتها أكثر غموضا وتنوعا، مما يزيد صعوبة مراقبتها وتقييم قيمة المخاطرة في محافظها ونشاطاتها، **(المرجع السابق نكره، ص34)**.
8.ان فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين في الشركات والتي تعرف بمشكلة عدم التجانس (تضارب المعلومات) تكون أكثر خطورة في المصارف مقارنة بالشركات غير المالية الاخري.
9.ان الضعف في هيكلية حاكمية المصارف تؤدي دون شك الي زعزعة استقرار النظام المالي وجلب المزيد من المخاطر على الاقتصاد القومي، وذلك لان المصارف هي الجهة التي تحدد المستخدمين النهائيين للموارد المالية (القروض) وتقديم وسائل الدفع، اضافة الي ان المصارف تشكل أحد ادوات تنفيذ السياسة النقدية.

ثامنا: أبعاد تنفيذ نموذج الضبط المؤسسي الجيد في المصارف، (بريش عبد القادر,2005م، ص,220)

لضمان نموذج جيد للضبط المؤسسي في المصرف لابد من وجود بعدين أساسيين هما داخلي وأخر خارجيويتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي يتمثل في طريقة إدارة البنك:

1.البعد الخارجي "القواعد الاحترازية: يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، وحماية حقوق المودعيين وتهدف هذه القواعد الاحترازية الي تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

أ. تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على إستقراره ومتانته.

ب. تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تتسبب في ضعف للنظام المصرفي، ولهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على

إستقرار النظام المصرفي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

ث.تطوير نشأة البنوك: لقد تأثرت موجة الإبتكارات والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الاخيرة علي وظائف البنوك في ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، وممارسات بنكية جديدة، إلخ.لذا يجب أن تتماشي القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطوير محاسبة العمليات، ولمواجهة إرتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للاشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب علي البنوك إتباعها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملائمة المالية تجاه عملائها ومن هذه المعايير نسبة(COOK) التي تم استبدالها بنسبة (MEDONOUYH) إتفاقية بازل2.

2.البعد الداخلي "طريقة إدارة البنك"**(المرجع السابق، ص221)**

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الضبط المؤسسي الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي يعتبر ذات أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤوليته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الإستراتيجيات طويلة المدي، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم إتخاذها بطريقة متأنية ذات قدر عالي من الشفافية.

تاسعا: موقف البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من الضبط المؤسسي

تتطلب إتفاقية بازل 3 أن تلتزم كافة البنوك باعتماد منهج الضبط المؤسسي في الأداء التنظيمي والفني فيها بما يتيح لها القدرة علي ضبط مستويات الأداء واجراء اختبارات القدرة على مواجهة المخاطر، وتدعيم الهياكل الوظيفية بالمهارات المطلوبة وتكثيف عمليات التطوير والتدريب لمواكبة التطورات التقنية والمستجدات العالمية علي الساحة المصرفية. وضرورة تبني المعايير الدولية وما يستجد منها في مجال الرقابة المصرفية لضمان وتعزيز الشفافية في الأداء والإفصاح والكشف عن مواطن الضعف والقصور ومعالجتها. وذلك بالإضافة إلي ضرورة تطوير أساليب إدارة المخاطر وادارة مراقبة الالتزام في البنوك بشكل يؤدي إلى العمل كإشارات للإنذار المبكر والتي يجب على السلطات ويفرض ذلك علي البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية المزيد من القيود للحد من المضاربات في الأسواق وتوفير احتياطيات أكبر للعمل على خفض المخاطر على تلك البنوك والمؤسسات. وفي هذا الموضوع أعدت مؤسسة (ستاندرد آند بورز) تقريرا أكدت فيه أن هذه الاتفاقية سوف تعمل علي تقوية وضع الميزانيات العمومية للبنوك الإسلامية، كما أنها سوف تؤدي إلي إحداث تغييرات أساسية في نماذج أعمالها وتسعير منتجاتها إلا أنها قد تعوق بشكل كبير سوق القروض المتبادلة بين البنوك الإسلامية بما يؤدي إلى المزيد من التحديات في إدارة السيولة المالية لديها. وفي ظل عدم مراعاة النظام المالي العالمي ومعايير بازل واتفاقياتها السابقة واللاحقة بازل (1،2،3)، للطبيعة الخاصة للبنوك والمؤسسات

المالية الإسلامية وطرق عملها، فإن هذا يفرض علي هذه البنوك والمؤسسات وخبرائها القيام مجتمعين ببعض المبادرات والمقترحات الكفيلة بضبط وسائل عملها ومعاييرها وتطوير أدواتها والتوسع فيها بما يحقق خفضا أكبر لمستوي المخاطر والتوافق بفعالية مع مثل هذه الاتفاقيات الدولية بدلا من الاعتماد علي العالم الخارجي في إحداث التغيير والتطوير خاصة في ظل اتجاه البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية للدخول إلي الأسواق المصرفية الدولية بكل ثقة خلال الآونة الأخيرة بعد أن زادت درجة الثقة فيها نتيجة تأثرها الطفيف بانعكاسات الأزمة المالية العالمية،(مؤسسة ستاندرد آند ،2013م).

وفي ظل وجود فائض سيولة كبير لدي هذه البنوك والمؤسسات لتعزيز مكانتها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المحلية والدولية. وفيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية نجد أن البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية تعتمد علي صناديق الزكاة التي يتم تمويلها من حصيلة الزكاة علي أرباح البنك وحصيلة زكاة أرباح المودعين أو أصحاب الحسابات الاستثمارية اختياريا إذا رغبوا في ذلك ويتم صرف هذه الأموال في رعاية الفقراء والأيتام والأرامل ومدارس تعليم القرآن الكريم والعلوم الدينية ورعاية الطلاب الفقراء في المدارس والجامعات وتوفير أدوات العمل والقرض الحسن وغيرها. وتوضح إحدى الدراسات أن وجود نظام فعال وقادر علي توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سوف يؤثر عليها بمزيد من النجاح وتدعيم توسع عملياتها، غير أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالضبط المؤسسي داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وادارة الرقابة والإشراف بنوعيها الداخلية والخارجية (د. ياسر عوض ،2011م، ص399).

وتشير دراسة (البنك الأهلي المصري،2007م، ص44). أخري إلي أن البنوك الإسلامية توجه جزءا كبيرا من مواردها لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي من المتوقع عدم حصولها على تصنيف ائتماني ومن ثم يصبح لزاما علي البنوك الإسلامية احتساب وزن مخاطر بنسبة 100% من قيمة المديونية لتلك المشروعات مما يزيد من تكلفة التمويل الممنوح الفعالة للتعامل مع أحكام اتفاقية بازل3 ومن ثم يكون تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي علي هذه البنوك الإسلامية من أهم المداخل الفعالة للتعامل مع أحكام اتفاقية بازل3. وتقترح الدراسة دخول المؤسسات المالية الإسلامية في اتفاقيات ثنائية أو متعددة فيما بينها لتكوين كيانات كبري قادرة على المنافسة محليا وعالميا. وتوضح دراسة ثالثة أن تفضيل تعامل العملاء مع المصارف الإسلامية يرجع إلي إمكانية حصولهم علي مستلزمات الإنتاج الأساسية بطريق البيع بالتقسيط والمرابحة وأن آخر مظهر لاتجاهات التعامل مع هذه المصارف هو الثقة فيها من الناحية الشرعية ويتطلب ذلك أيضا دعم تطبيق آليات الضبط المؤسسي في تلك المصارف لتقليل أو مواجهة المخاطر وتدعيم دور البنك المركزي في الرقابة ووضع معايير واضحة لتطبيق الجودة الشاملة في خدمات المصارف الإسلامية،(شريف وأبو أرميلة،2012م،ص67).

عاشرا: دور الضبط المؤسسي في الرفع من أداء البنوك وأثره في تحسين مؤشر الحصول على الائتمان

الائتمان هو مصطلح يطلق على القروض التي تمنحها المصارف التجارية أو الصناعية لآجال تزيد عن السنة لغرض استخدامها في شراء الموجودات الثابتة أو في تمويل الزيادة الدائمة في رأس المال التشغيلي، ويتخذ الائتمان أشكالا متعددة، منها القروض بالدرجة الأولي، والتسهيلات الائتمانية، والمساهمة في المشاريع وكذلك فتح الإعتمادات المستندية. يحقق الائتمان المصرفي مزايا عديدة للمنشات المقترضة مما يجعلها تلجأ إلى البنوك لطلب التمويل لزيادة رأسمالها عن طريق إصدار الأسهم تتمثل هذه المزايا التالية: **(فلاح ومؤيد، مرجع سابق، ص123)**.

1.يخفف الائتمان المصرفي الكثير من الصعوبات التي تعترض المنشات المختلفة، خاصة الصغيرة منها في الحصول على الائتمان الكافي بسبب ضعف الثقة في مركزها الائتماني من الجهات الممولة الأخري.

2.لا يترتب على الاقتراض من المصارف أي تدخل في مجالس إدارة هذه الشركات.

3.انخفاض تكلفة القرض من البنك بالمقارنة مع الجهات المقرضة الأخري.

4.تحفز الأسعار العالية للضريبة على الدخل الاقتراض مقارنة مع الحصول على الأموال عن طريق زيادة رأس المال. لذلك يعتبر الحصول على الائتمان من أبرز القيود المعيقة للاستثمار خاصة في الدول العربية فمؤشر سهولة أداء الأعمال الصادر عن البنك الدولي يبن أن معظم الدول العربية تحتل ترتيبا عالميا متأخرا في مؤشر الحصول على الائتمان كمايبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3) ترتيب الدول العربية في مؤشر الحصول على الائتمان من العام (2009الي2011م)

الدولة	2009م	2010م	2011م	الدولة	2009م	2010م	2011م
السعودية	59	61	46	مصر	84	71	72
البحرين	84	87	89	المغرب	131	87	89
قطر	131	135	138	فلسطين	163	167	167
الامارات	68	171	72	الجزائر	131	135	135
الكويت	84	87	89	سوريا	178	87	181
عمان	123	127	128	السودان	131	135	135
تونس	84	84	89	العراق	163	167	167
اليمن	172	150	152	جيبوتي	172	177	176
لبنان	84	87	89	موريتانيا	145	150	150
الاردن	123	127	128				

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال لسنوات: 2009م,2010م,2011م، مجموعة البنك الدولي، متوفرة على الموقع بالشبكة العنكبوتية

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن اغلب الدول العربية تحتل ترتيبا عالميا متأخرا في المؤشر الفرعي في سهولة الحصول علي الائتمان حيث أن جميعها فوق الترتيب 72 عالميا عدا السعودية التي جاءت في المرتبة ال 46 عالميا أما الجزائر فقد حلت في المرتبة 138 عالميا مما يؤثر علي ترتيبها في المؤشر العام لبيئة أداء الأعمال،(www.doingbusiness.org).

1.دور الضبط المؤسسي في الرفع من أداء البنوك

بما أن عملية توفير الائتمان ملقاة على عاتق البنوك، فإنها مطالبة بان تكون على قدر من الكفاءة التي تمكنها من الاضطلاع بمهمة توفير الائتمان ومنحه وفق اعتبارات اقتصادية يمكن أن يلعب تطبيق الضبط المؤسسي في البنوك دورا مهما في هذا المجال من خلال الاتي:

أ. زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي توجيه منح الائتمان.

ب. القضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك.

ت. إنجاح عملية خصصة البنوك المملوكة للدولة لرفع كفاءتها (**الطاهر لطرش،2005م، ص51**).

أحدي عشر: دور الضبط المؤسسي في استقرار النظام المصرفي

إن حالة عدم استقرار النظام المصرفي ناتجة أساسا عن ظهور الأزمات المصرفية والمالية التي تصبح فيها البنوك في حالة إعسار مالي، حيث يتطلب الأمر تدخلا من البنك المركزي لضخ أموال إضافية لهذه البنوك أو إعادة هيكلة النظام المصرفي. ويعرفها البعض الأخر بأنها حينما تكون الالتزامات الموجودة في البنوك تفوق الأصول المقابلة لها لدرجة أن يكون دخل النظام المصرفي غير كافي لتغطية نفقاته.

فان اهم ما يميز حدوث الأزمات المالية والمصرفية هي:(**عبد النبي الطوخي، ص2**):

1.الركود في معدلات النمو الاقتصادي.

2.المخاطر المعنوية وهذا عند قيام البنكيين بالإفراط في الإقراض بدون ضمانات كافية.

3.تؤدي المعلومات غير الكاملة أو غير الصحيحة أثناء الأزمة إلى قيام كل شخص من المستثمرين والمقرضين باتخاذ قرارات خاطئة أسوة بالآخرين، مما يؤدي إلى تعميق الأزمة وحدوث تدفقات مالية قصيرة الأجل بحجم كبير. لقد بينت عدة دراسات حديثة العلاقة الكبيرة بين وجود ممارسات سيئة للإدارة في البنوك وحدوث الأزمات المصرفية ، فعلي سبيل المثال توصلت دراسة كل من Menkhoff و Sawanapon إلي أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية، وإن عدم فعالية آليات الضبط المؤسسي تمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات (**بلعزوز وعبدالرزاق،مرجع سابق ذكره،ص7**)، وفي نفس الإطار أثبتت دراسة أجريت علي 35 بلد أن وجود رقابة مصرفية ملائمة تسمح بانخفاض فرص حدوث أزمات مصرفية، وقد اقر Horicuchi بان ضعف آليات الضبط المؤسسي كان أساس حدوث الأزمات الأسيوية سنة 1998م والتي كانت لها نتائج

سلبية علي استقرار الاقتصاد ككل من خلال تأثيرها المباشر علي المتغيرات الكلية للاقتصاد،(**المرجع السابق ذكره، ص8**).

اثنا عشر: الإطار المؤسسي والرقابي للضبط المؤسسي وفق مقررات لجنة بازل1

1.نشأة واهداف لجنة بازل1

تأسست لجنة بازل عام 1974م وكانت أهم اهتماماتها في كيفية تقوية نظم الرقابة المصرفية، اذ اعتبرت مقررات لجنة بازل الاولي نقلة نوعية وكمية في مجال الاشراف والرقابة على المصارف، نتيجة للتطور الذي شهده القطاع المصرفي والمالي، (**البنك الاهلي المصري،2001م، ص11**).

اذ لعبت لجنة بازل للرقابة المصرفية دوراً هاماً لتنسيق أنظمة الرقابة على المصارف فقد وضعت توصيات اتخذت كمعايير دولية للرقابة المصرفية لرفع كفاءة النظام المصرفي وحماية الزبائن بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات العالمية التي جعلت معايير الرقابة تتخطي الحواجز المحلية لتصبح معايير دولية. وتسعي اغلب دول العالم للتواؤم معها كما تمت تسوية الاوضاع بين المصارف العاملة على المستوي الدولي عن طريق وضع إطار بسيط لقياس المخاطرة، اذ بموجبه صنفت كافة اصول المصارف الي أربع فئات لترجيح المخاطرة لتتراوح من (0 الي 100%) طبقا لمخاطرة الائتمان للمقترضين، وفقا لقدرة المقترض وملاءته ونوعية الضمانات المقدمة منه مع مراعاة ان تكون نسبة راس المال الاساسي والمساند الي اجمالي الاصول والالتزامات العرضية الخطرة لاتقل عن 8%. وقد ترك للسلطات الرقابية الوطنية حرية شمول مخاطر اخري، غير المخاطر الائتمانية مثل: (**ماجدة شلبي ،2008م، ص18**).

1.مخاطر ائتمانية: تنشأ عن عدم التزام العميل بشروط التعاقد مع المصرف.

2.مخاطر أسعار الفائدة: تنشأ عن تحركات وتقلبات أسعار الفائدة.

3.مخاطر السيولة: تنشأ عن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها.

4.مخاطر الأسعار: تنشأ عن التغير في قيمة محافظ الأدوات المالية.

5.مخاطر النقد الأجنبي: تنشأ عن تحركات وتقلبات أسعار الصرف.

6.مخاطر العمليات: تنشأ عن المشاكل المتعلقة بأداء خدمات المصرف للزبائن.

7.مخاطر الالتزام: تنشأ عن الإخلال أو عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات السائدة.

8.المخاطر الاستراتيجية: تنشأ عن اتخاذ قرارات خاطئة أو سوء تنفيذ استراتيجيات المصرف.

9.مخاطر السمعة: تنشأ عندما تكون صورة البنك سيئة لدي الرأي العام.

وقد تم تقسيم الدول بهذا الخصوص الي مجموعتين وهما:(**جميل سالم،1999م، ص147**).

المجموعة الاولي: وهي الدول ذات المخاطر المتدنية وتضم الدول الاعضاء في لجنة بازل فضلا عن الدول التي قامت بعقد الترتيبات الاقراضية مع صندوق النقد الدولي IMF وهي (استراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزيلندا، ايرلندا، فنلندا، ايسلندا، الدنمارك، اليونان، السعودية، تركيا). المجموعة

الثانية: وهي الدول ذات المخاطر المرتفعة وتشمل كل دول العالم عدا الدول التي اشير لها في المجموعة الاولي ومن ضمنها الدول العربية عدا السعودية.

كما قسمت لجنة بازل رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين هما:**(أحمد خصاونة، 2008م، ص115)**

أ. رأس المال الأساسي ويتكون من (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة).

ب. رأس المال المساند ويتكون من (الاحتياطات غير المعلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول+ المخصصات لمواجهة أي مخاطر غير محددة + قروض مساندة + أدوات رأسمالية أخري.

لذلك يجب احترام الشروط الآتية في رأس المال، **(رحال عادل، 2014م، ص16)**

1.ألا يزيد رأس المال التكميلي علي رأس المال الأساسي.

2.ألا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن50% من رأس المال الأساسي.

3.ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصي عن 2% مرحليا، ثم تحدد ب 1.25 من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة الخطر.

واصبحت كفاية راس المال وفقا لاتفاقية بازلI كما يلي: **(طارق عبدالعال مرجع سابق، ص 129)**

كفاية رأس المال (1988م)	= رأس المال الإجمالي (الشريحة 1+ الشريحة 2) / الموجودات المرجحة بالمخاطر(مخاطر اتمانية)	≤ 8%

4.قسمت لجنة بازل الموجودات في الميزانية وأعطت لكل نوع من الأصول درجة مخاطر، وهي: (صفر- 10% -20%-50%-100%) الجدول التالي يوضح الموجودات واوزانها حسب اتفاقية بازل1:

الجدول رقم (4) يوضح الموجودات واوزانها حسب اتفاقية بازل الاولي

درجة المخاطر	نوعية الاصول
صفر	النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية و البنوك المركزية بالإضافة إلي النقدية بضمان الأوراق المالية الحكومية+ بالإضافة علي المطلوبات المقررة و المدعومة من حكومات و بنوك مركزية لدول OCDE.
من 10% الي50%	المطلوبات (الأصول) من الهيئات القطاع العام المحلية حسب ما يتقرر وطنيا في كل دولة.
%20	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية و بنوك منظمة دول OCDE.
%50	أ- الفقرات النقدية برسم التحصيل

	ب–القروض المضمونة برهونات عقارية.
%100	جميع الأصول الأخري بما فيها القروض التجارية + المطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج منظمة OCDE مطلوبات شركات القطاع العام الاقتصادي + المساهمات في شركات أخري.

المصدر: سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية، مكتبة الريام، ط 1، الجزائر،2006م، ص66.

الجدول رقم (5) يوضح أوزان المخاطر للالتزامات خارج بنود الميزانية حسب اتفاقية بازل1

اوزان المخاطر	**البنود**
%100	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض).
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء(خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات)
%20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل كالإعتمادات المستندية

المصدر: المرجع السابق، ص68.

2.التعديلات التي اضيفت لاتفاقية بازل1: بعد وضع هذه النسبة رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة باحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية بعد أن كانت الاتفاقية الأولي تعني بالمخاطر الائتمانية فقط وذلك في جانفي 1996م وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988م ومع أن هذه التعديلات أبقت علي نسبة 8% كما ورد في اتفاق بازل الاولي الا انها عدلت من مكونات النسبة، حيث سمحت للبنوك بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين لتدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال وذلك لمواجهة جزءا من مخاطرها السوقية، والتي يجب أن تكون خاضعة لشروط التالية:**(سليمان ناصر،2006م, ص, 154)**

1.أن يكون علي شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصلية لا تقل عن سنتين، وألا تتجاوز 250% كحد أقصي من رأس مال البنك من الطبقة الأولي المخصص لدعم المخاطر السوقية.

2.أن يكون صالحاً لتغطّية المخاطر السوقية فقط، بما في ذلك مخاطر الصرف الأجنبي.

3.يجوز استبدال عناصر الطبقة الثانية بالطبقة الثالثة من رأس المال، وذلك ضمن الحد المذكور. أن تكون الشريحة الأولي من رأس المال ≤ الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة.

4.عند حساب النسبة الإجمالية لرأس المال يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب المخاطر السوقية في 12.5 وذلك على أساس أن 100 مقسومة على 8 وهي الحد الأدني لكفاية رأس المال تساوي 12.5 ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بالمخاطر.

كفاية رأس المال = رأس المال الاجمالي(الشريحة1+الشريحة2+الشريحة3) = >8%

الموجودات المرجحة بمخاطر أئتمانية+مقياس المخاطر السوقية* 12.5

3.الايجابيات والسلبيات لاتفاقية بازل 1:

نتج عنها العديد من الايجابيات والسلبيات، **(ميساء محي الدين، 2007م، ص36)**:

أ. ايجابيات بازلا

1.وضعت اللبنة الأولي لتوحيد معايير الرقابة البنكية بما يتفق مع تنامي تيار العولمة.

2.توفير المعلومة حول البنوك، بما يمكن المتعاملين من المقارنة والاختيار فيما بينها.

3.سهولة التطبيق بما يوفر على البنوك الوقت والجهد.

ب. سلبيات بازل ا :وجهت لها عدة انتقادات تتمثل في:

1.قد يكون الثمن الذي يختاره البنك للالتزام بمعيار كفاية رأس المال هو عدم تكوين المخصصات الكافية وذلك يعني تضخيم الأرباح لزيادة الاحتياطات وهو ما من شأنه أن يسرع من استنزاف البنك لذا يتعين متابعة كافة المخصصات المكونة من جانب الجهات الرقابية.

2.محاولة البنوك التهرب من الالتزام بالاتجاه لبدائل الائتمان التي تدرج خارج الميزانية مع إغفال تضمينها لمقام النسبة، الأمر الذي ينبغي متابعته من قبل السلطات الرقابية.

3.عدم قدرة البنوك على التفرقة بين المخاطر العامة والمخاطر التي تقاس بموجب معيار اتفاقية بازل الاولي 1988م.

4.البنوك تكون في موقف تنافسي أضعف من المؤسسات المالية الأخري التي تؤدي خدمات شبيهة حيث أنذلك المعيار يضيف تكلفة إضافية على الرغم من أن بعضها يعاني.

5.إعطاء وضع مميز لمخاطر مديونيات حكومات وبنوك دولمشاكل اقتصادية.

6.تركيز اتفاقية بازل 1 على مخاطر الائتمان وعدم أخذ التطورات الهائلة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

4.مقررات بازل 2

جاءت مقرارت بازل2 التي تمت اجازتها في يوليو 2004م كمحاولة لمعالجة قصور بازل الاولي حيث توصل المصرفيين إلي ان معيار الحد الادني لكفاية راس المال في بازل1 ليس كافياً لتحقيق السلامة المصرفية،لذا جاءت مقررات بازل2 لتقوية اطار راس المال القانوني أو الرقابي من خلال متطلبات الحد الادني لراس المال حيث يكون اكثر حساسية للمخاطر التي يتعرض لها البنك وكذلك أكثر دقة في قياسها وافضل ادارة واكثر شمولية لاستناده علي اركان ثلاثة مقابل ركن واحد في بازل1، ويمثل الاتفاق تطورا نوعيا وكميا لبازل1 كما اعتمد الاتفاق ثلاثة اساليب مختلفة لحساب الحد الادني لكفاية راس المال واعطي حوافز راسمالية للمصارف التي تستخدم ادارة جيدة لمخاطر الائتمان،**(سامي سقراط ،2003م،ص61)**.

5.أهداف اتفاقية بازل 2

قامت لجنة بازل 2 بإصدار جملة من الأهداف وهي: **(سليمان ناصر، مرجع سابق، ص155)**

1.الرفع من معدلات الأمان وسلامة ومتانة النظام المالي العالمي.

2.إدراج العديد من المخاطر التي لم تكن مدرجة من قبل وإيجاد نماذج اختبار جديدة أكثر ملائمة للتطبيق في البنوك على كافة مستويات.

3.يعتبر الهدف الرئيسي لاتفاقية بازل 2 هو تدعيم صلابة النظام البنكي الدولي وذلك من خلال ضمان لقياس متطلبات رأس المال لا تمثل مصدرا لعدم التوازن في المنافسة بين البنوك العالمية الكبيرة، كما يعتبر كذلك من أهم مزايا اتفاقية بازل2 أنها تشجع علي إدارة المخاطر من خلال متطلبات رأس المال الحساسة للمخاطر التي تواجهها.

4. تهدف هذه الاتفاقية إلى إنشاء طريقة أكثر شمولية في معالجة المخاطر.

6.المحاور الاساسية لاتفاق بازل2

المحور الاول: المتطلبات الدنيا لراس المال تحدد الدعامة الأولي لاتفاقية بازل2 المتطلبات الدنيا لراس المال الرقابي أي كمية راس المال التي يجب علي البنوك تأمينها لتغطية المخاطر، و لقد أبقت لجنة بازل2 علي معدل كفاية راس المال بنسبة 8%، حيث يشكل راس المال القانوني ما نسبته 8% من مجموع الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر، ويغطي الحد الأدني لمجموع رأس المال حسب المقررات الجديدة ثلاثة أنواع رئيسية للمخاطر وهي: المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، وتبقي المقررات الجديدة علي نفس المفهوم لراس المال القانوني و الذي يمثل شريحة رأس المال الأساسي وكذلك رأس المال المساند حيث بقيت مكوناته علي حالها، إلا أنها عدلت جذريا من نظام الأوزان فلم تعد الأوزان تعطي حسب هوية المقترض (الدولة، المؤسسات، البنوك الأخري) بل أصبحت مرتبطة بدرجة التصنيف الممنوحة للديون من قبل مؤسسات التصنيف العالمية وحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل2، وتشير اللجنة إلي أن الاتفاق الجديد يقدم سلسلة من المقاربات الأساسية والمتطورة لقياس مخاطر الائتمان والتشغيل كما يلي:(**المرجع السابق ذكره ,ص156)**

$$\text{معدل كفاية راس المال} = \frac{\text{مجموع راس المال } 100}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} = 8\ \%\ \text{كحد ادني}$$

المحور الثاني: المتابعة من قبل السلطات الرقابية: تعتمد الدعامة الثانية لاتفاقية بازل2 علي مجموعة من المبادئ التي تؤكد علي ضرورة امتلاك البنك لنظم داخلية سليمة لتقييم ملاءة رأسماله وفقا لحجم المخاطر التي يواجهها وتحدد هذه الدعامة مسؤوليات الإدارة العليا والتنفيذية مما يؤدي إلي تدعيم الرقابة الداخلية. وتستند عملية المتابعة هذه على أربعة مبادئ متكاملة وأساسية هي: **(احمد غنيم،2008، ص43)**

1.تفرض مقررات بازل2 علي البنوك ضرورة الاحتفاظ بنسبة ملاءمة تفوق الحد الادني لمعيار ملاءمة رأس المال، وبذلك توصي اللجنة باعطاء الصلاحيات للمراقبين لحث البنوك علي ان تحتفظ بجزء يزيد عن الحد الادني لمعيار كفاية رأس المال بالنسبة للبنوك التي تحتفظ بالحد الادني فقط وذلك في ضوء اوضاع البنوك وأدائها.

2.يجب أن يكون لدي كل بنك أنظمة رقابة داخلية جيدة لتقييم كفاية راس المال والاحتياطيات وذلك في ضوء المخاطر التي يتعرض لها البنك وخطته المستقبلية، ولتحقيق ذلك يجب ان يكون لدي البنك منهجية واضحة وجيدة فيما يتعلق بتوزيع رأس المال.

3.تقويم التقييمات والاستراتيجيات الداخلية لكفاية راس المال وكذلك مدي وفاء البنوك بمتطلبات راس المال الرقابية.

4.يجب ان تحاول السلطة الرقابية التدخل في مراحل مبكرة للحيلولة دون ان ينخفض رأس المال عن الحد الادني المطلوب وذلك بهدف دعم سياسات ادارة المخاطر لدي البنوك كما يجب ان تطالب السلطة الرقابية البنوك باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة إذا لم تحتفظ بمعدل رأس المال المطلوب وقد تشمل هذه الاجراءات: تشديد الرقابة على البنك، تقييد دفع الارباح الموزعة للمساهمين، الطلب من البنك بتعبئة مصادر اضافية لرأس المال فورا.

المحور الثالث: إنضباط السوق: تهدف لجنة بازل من خلال هذه الدعامة إلي تحسين وتدعيم درجة الأمان والصلابة في البنوك والمنشآت التمويلية ومساعدة البنوك علي بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا لتوافر عنصر الأمان بالسوق، كما تهدف الدعامة الثالثة إلي تدعيم إنضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح،**(PEARSON Education, Paris, 2002, P: 89)** . وتطالب اللجنة بان تكون للبنك سياسة افصاح واضحة ومقررة من قبل مجلس الادارة تحدد هدف واستراتيجية البنك فيما يخص الافصاح للجمهور عن المعلومات الخاصة بالمركز المالي والاداء، وتقترح اللجنة مزيدا من الافصاح عن معيار كفاية رأس المال ونوعية المخاطره وحجمها والسياسة المحاسبية المتبعة لتقييم اصوله والتزاماته وتكوين المخصصات واستراتيجياته للتعامل مع المخاطر **(Antoine; 2004.p231)** وتقترح اللجنة نظاما للافصاح العام أكثر شمولا .وهذا باعتبار أن الهدف النهائي للإفصاح هو التشجيع على اتباع البنوك الممارسات المصرفية السليمة وتمكين المشاركين في السوق من تقييم المعلومات الاساسية الخاصة بالمخاطر التي يتعرض لها البنك وكيفية ادارتها وعلاقتها برأس المال، وهذا يعني زيادة درجة الإفصاح الأمر الذي يحفز البنوك على ممارسة أعمالها بشكل امن وسليم وبذلك تشكل الانضباطية السوقية عنصرا أساسيا لتقوية الثقة في القطاع المصرفي وبالتالي ضمان سلامة القطاع المصرفي، وتلعب البنوك المركزية وهيئات الرقابة دورا هاما في **(صلاح الدين السيسي، 2005م، ص43)**. تمكين البنوك من تطبيق مقررات بازل 2 بطريقة سليمة.

7.الانتقادات الموجهة لاتفاقية بازل 2

لقد وجهت الكثير من الانتقادات لاتفاقية بازل2 خاصة بعد الأزمة العالمية ومن أهم هذه الانتقادات ما يلي: **(زبير عياش،2013م ص450)**

1.تتوجه البنوك من أجل تحقيق معيار كفاية رأس المال وفقا لبازل 2 لاحتجاز نسب مرتفعة من الأرباح لزيادة قاعدة رأس المال، مما يعني عدم القيام بتوزيعات الأرباح على المساهمين بشكل كافي.

2.إن مؤسسات التصنيف الائتماني الدولية قد لا تتمكن من تقدير مخاطر الائتمان الممنوح للقطاع الخاص في الاقتصاديات على نحو دقيق.

3.ارتفاع التكلفة الناتجة عن زيادة رأس المال في البنوك، سيؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي أمام المؤسسات المالية الأخري التي تقدم خدمات بنكية لكنها لا تخضع لقواعد هذا المعيار.

4.ارتفاع تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات البنكية نتيجة لارتفاع تكلفة التمويل وزيادة حجم المخصصات نتيجة للوزن العالي للمخاطر في أصول البنك، هذا بالإضافة إلى احتمال تحقيق خسائر كنتيجة للتصفية الجبرية لبعض الأصول قبل موعد استحقاقها من أجل تخفيض محفظة الموجودات.

5.احتمال توقف الدول الكبري عن إقراض الدول الأكثر فقرا، نتيجة ارتفاع مخاطر الإقراض وبالتالي الاحتفاظ برأس مال كبير لمواجهة هذه المخاطر.

6. تتطلب الاتفاقية بأن يتوافر لدي البنوك نظام لتقدير مدي كفاية رأس مالها بالنسبة لكل سوق أو نشاط، ويتطلب ذلك تقنيات حديثة غير متوافرة في معظم بنوك الدول النامية.

7.على الرغم من أن إطار اتفاقية بازل2 يهدف إلي توحيد وتنميط طرق حساب متطلبات رأس المال وجعلها أكثر عدالة إلا أنه يربط مصير القطاع المصرفي بمجموعة من وكالات التصنيف التي هي في بعض الأحيان لا تخضع لاي جهة رقابية ولا يمكن الجزم بانها بحياديتها كونها تحصل علي أجورها من البنوك التي تقيمها.

8. مزايا اتفاقية بازل2

تتصف بانها أكثر مرونة ودقة في قياس وتعيين المخاطر كما أنها تراعي جميع المخاطر المصرفية بل هذه المقررات اضافت نوعاً جديداً من المخاطر وهي مخاطر التشغيل الناتجة عن عدم اتباع النظم واللوائح الداخلية ومخاطر سلوك الافراد العاملين في هذه المصارف والمتعاملين معها بالاضافة إلى مخاطر العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المصارف.

9.نشأة اتفاقية بازل3

منذ أن صدرت اتفاقية بازل3 عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء 27 للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية في 12 أيلول (سبتمبر) 2010م، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في

اجتماعهم في سيول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 تشرين الثاني نوفمبر 2010م، بدأ خبراء المصارف الإسلامية يطرحون تساؤلات حول مدي ملائمة هذه المعايير الجديدة للبنوك الإسلامية، وكيفية تطويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه البنوك.

10.الاسباب التي ادت لظهور بازل3

عقب حدوث الأزمة المالية العالمية 2008م اجتمعوا القائمين على لجنة بازل للرقابة المصرفية لإعداد قواعد جديدة تنتشل النظام المصرفي من هذه الأزمة التي عصفت به تحت مسمي مقررات بازل3 إن حدوث الأزمة بعد فترة قصيرة من تطبيق بازل2 في الدول المتقدمة جعل هذه الاتفاقية علي المحك كونها جاءت لتعزيز صلابة النظام المصرفي، وهو ما عجل بمراجعة عميقة وشاملة للأنظمة والتشريعات المالية والمصرفية، **(حياة نجار، 2013، ص278)**، ويمكن إيراد أهم أسباب نشوء هذه الأزمة اعتمادا علي بازل2 في ما يلي:

1.نقص رؤوس الأموال الملائمة: كشفت الأزمة المالية العالمية أن البنوك في مختلف دول العالم توفر على المستوي الكافي من الأموال بالتحديد التي تعتبر صغيرة جدا مقارنة مع حجم المخاطر الكبيرة التي تتعرض لها البنوك ويعود السبب في هذا إلى ان البنوك في تكوين النواة الصلب أو ما يطلق عليه المكون الرئيسي لشريحة الأموال الخاصة القاعدية في الوقت الحرج للأزمة.

2.عدم كفاية شفافية السوق: بينت الأزمة أن هناك نقصا في شفافية السوق نتيجة لعدم كفاية مستوي الإفصاح المصرفي، مما عقد من عملية تقييم الأموال الخاصة ومقارنتها من بنك إلى آخر، وأن مؤسسات تقييم المخاطر قد عملت على تضليل المستثمرين من خلال منح تقييم عالي لمحافظ مالية تحتوي على أصول عالية المخاطر. مما يعني أن هذه المؤسسات قد كانت تسعي بالدرجة الأولي إلى خدمة مصالحها الخاصة دون النظر لانعكاس المعلومات المغلوطة على النظام المصرفي والاقتصاد.

3.إهمال بعض أنواع المخاطر: رغم أن اتفاقية بازل2 قد جاءت بمفهوم موسع للمخاطر المصرفية، إلا أن هناك العديد من المخاطر أهملتها وساهمت بشكل كبير في إحداث الأزمة، منها مخاطر المحافظ المالية للتفاوض، المخاطر الكبري المرتبطة بالعمليات علي المشتقات والتي شكلت نسبة هامة من نشاط البنوك نظرا للتطور الكبير الذي عرفته السوق المالية في السنوات الأخيرة، واستعمال المشتقات كوسيلة لإدارة المخاطر.

4. نقص في سيولة البنوك: لقد كان من نتائج تسابق البنوك في الدول المتقدمة لتوظيف أموالها من أجل تعظيم أرباحها واستغلال فترة رواج السوق هو إهمالها لقضية السيولة، وهو ما كان له انعكاسا سلبيا عليها إذ لم تتمكن من الإيفاء بطلبات عملائها بمجرد ظهورها.

5.المبالغة في عمليات التوريق المعقدة: حيث عمدت الكثير من البنوك إلى تخفيض متطلبات رأس المال من خلال التوريق وإعادة التوريق للأصول ونقلها من داخل الميزانية إلى خارجها، مظهرة بذلك معدل

كفاية رأس المال أعلي من الواقع. علما أن التوريق هو عملية تتضمن تحويل ديون ضعيفة السيولة إلى سندات يتم تداولها في السوق. وقد بالغت البنوك في الدول المتقدمة بشكل كبير في هذه العملية، ففي سنة 2007م بلغت هذه الديون 10,000 مليار دولار أمريكي في سوق التداول الأمريكي وهي تمثل 40% منه، بينما كانت قيمة السندات التي اصدرتها المؤسسات مليار 5,800 دولار امريكي وبالتالي فالابتكارات المالية كان لها دورا بارزا في إحداث الأزمة العالمية المعاصرة.

6.الإفراط في المديونية: لجأت البنوك إلى بناء مديونية مفرطة داخل وخارج الميزانية وهذا من أجل التعظيم من أثر الرفع المالي وزيادة مردوديتها، وقد ترافق ذلك مع تآكل تدريجي لمستوي ونوعية قاعدة رأس المال.

11.مرتكزات اتفاقية بازل3

تتمثل أهم المرتكزات التي قامت عليها لجنة بازل3 في مايلي:**(http: www.aleqt.com)**

1.رفع الحد الأدني لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من 2 إلي 4.5%، وأضيف إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7%.

2.الحفاظ على الحد الأدني الإجمالي لرأس المال كما في السابق وهو 8% وبإضافة احتياطي الأزمات يصبح الحد الإجمالي الأدني والمطلوب مع هذا الاحتياطي هو 10.5%.

3.تدبير رؤوس اموال إضافية للوفاء بهذه المتطلبات إلا أن الواقع العملي أثبت أن البنوك المركزية في كثير من الدول العربية تمكنت من فرض نسبة كفاية رأس المال مرتفعة على البنوك، بل إن دولاً عديدة منها جعلت هذا الحد لا يقل عن 12%منذ عدة سنوات، وقد سجلت بعض البنوك الإسلامية فيها نسباً تقارب 18 أو20% أحيانا. بادرت لجنة بازل منذ طرح مسودة مشروع بازل3 إلي زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة، وهي العملية التي ورّطت الكثير من البنوك في الأزمة المالية العالمية الأخيرة، والبنوك الإسلامية في منأي عن هذا لأنها لا تتعامل بالمتاجرة في الديون أو ما يُعرف التوريق. اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في هذا المجال الأولي في المدي القصير وتُعرف بنسبة تغطية السيولة، وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً. اما الثاني لقياس السيولة في المدي المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك. البنوك الإسلامية لن تجد صعوبة في استيفاء كل هذه المتطلبات لأن معظمها يعاني أصلاً من فائض السيولة.

12. التغيرات التي طرأت في اتفاقية بازل3

هنالك ثلاثة تغييرات عريضة من المرجح أن تجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للبنوك في تقديم التزامات بديون طويلة وهي:**(http://www.alriyadh.com/2011/03/03/article610297.htm)**

1.سوف تحتاج البنوك إلى قدر أكبر من رأس المال، بازل3 سوف تتشدد في تعريف ما يشكل رأس المال ويتم احتساب رأس المال هذا كنسبة مئوية من قاعدة الأصول المعدلة حسب المخاطر والتي ستشمل جميع قروض الشركات، وتمويل المشاريع وبعض القروض لوكالة تمويل الصادر.

2.سوف تركز بازل3 علي موقف السيولة في البنوك علي المدي القصير لجعل البنوك أكثر مرونة أمام إغلاق أسواق المال قصيرة الأجل. وقامت بوضع ضوابط جديدة نسبة لتغطية السيولة تحسب على أساس مخزون البنوك من الأصول السائلة العالية الجودة مقسوماً على التدفقات النقدية الصافية خلال فترة زمنية مدتها 30 يوما. هذه النسبة تعمل على قياس قدرة البنك على تحويل الأصول إلي نقد خلال 30 يوماً وأن لا تقل هذه النسبة عن 100%.

3.وربما النقطة الأكثر أهمية، سيكون مطلوباً من البنوك تحقيق توافق أفضل بين التزاماتها وأصولها باستخدام نسبة تمويل مستقرة وصافية. ويتم حساب هذا، بقسمة قيمة التمويل المتاحة والمستقرة على المبلغ المطلوب للتمويل بحيث لا يقل الحد الأدني عن نسبة 100%.

13.المحاور الأساسية لاتفاقية بازل3

إن اتفاقية بازل3 جاءت لتعزز متانة وصلابة النظام المصرفي الذي عرف عالميا بمدي هشاشته عقب الأزمة المالية العالمية للعام 2008م، فجاء نص الاتفاقية علي خمسة محاور رئيسية من شأنها ان تعزز النظام المصرفي والمحاور هي: **(بازل3، ديسمبر 2012م)**

المحور الأول: ينص علي تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رؤوس اموال البنوك، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها. أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على البنك. وأسقطت بازل3 كل المطلوبات ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملا بالاتفاقات السابقة.

المحور الثاني: ينص على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية علي ضوء تقلبات أسعارها في السوق.المحور الثالث: دخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف رؤوس الاموال للبنوك وهي نسبة الرافعة المالية والتي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل وخارج الميزانية على رأس المال بالمفهوم الضيق الذي ورد في المحور الاول http://www.abl.org.lb/ar/subpage.aspx?pageid=1088 وتحسب الرافعة المالية كما يلي:

الرافعة المالية = الشريحة الاولي لراس المال ≤ 3 %
أجمالي الديون

المحور الرابع: يرتكز أساسا على نظام يهدف إلي حث البنوك على أن لا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية لأن ذلك يربط نشاطها به ففي حالة النمو والازدهار تنشط البنوك بشكل كبير فيما يخص تمويل الأنشطة الاقتصادية، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فتتسبب في اطالة فترة الركود. **(زبير عياش، مرجع سابق، ص456)**.

المحور الخامس: ينص على معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في البنوك نظرا لأهميتها في القطاع المصرفي خاصة بعد حدوث الأزمة العالمية ولقد جاءت بنسبتين للسيولة النسبة الأولي في الأجل القصير والثانية في الاجل المتوسط والطويل. **(المرجع سابق، ص456)**

وتحسب كما يلي:

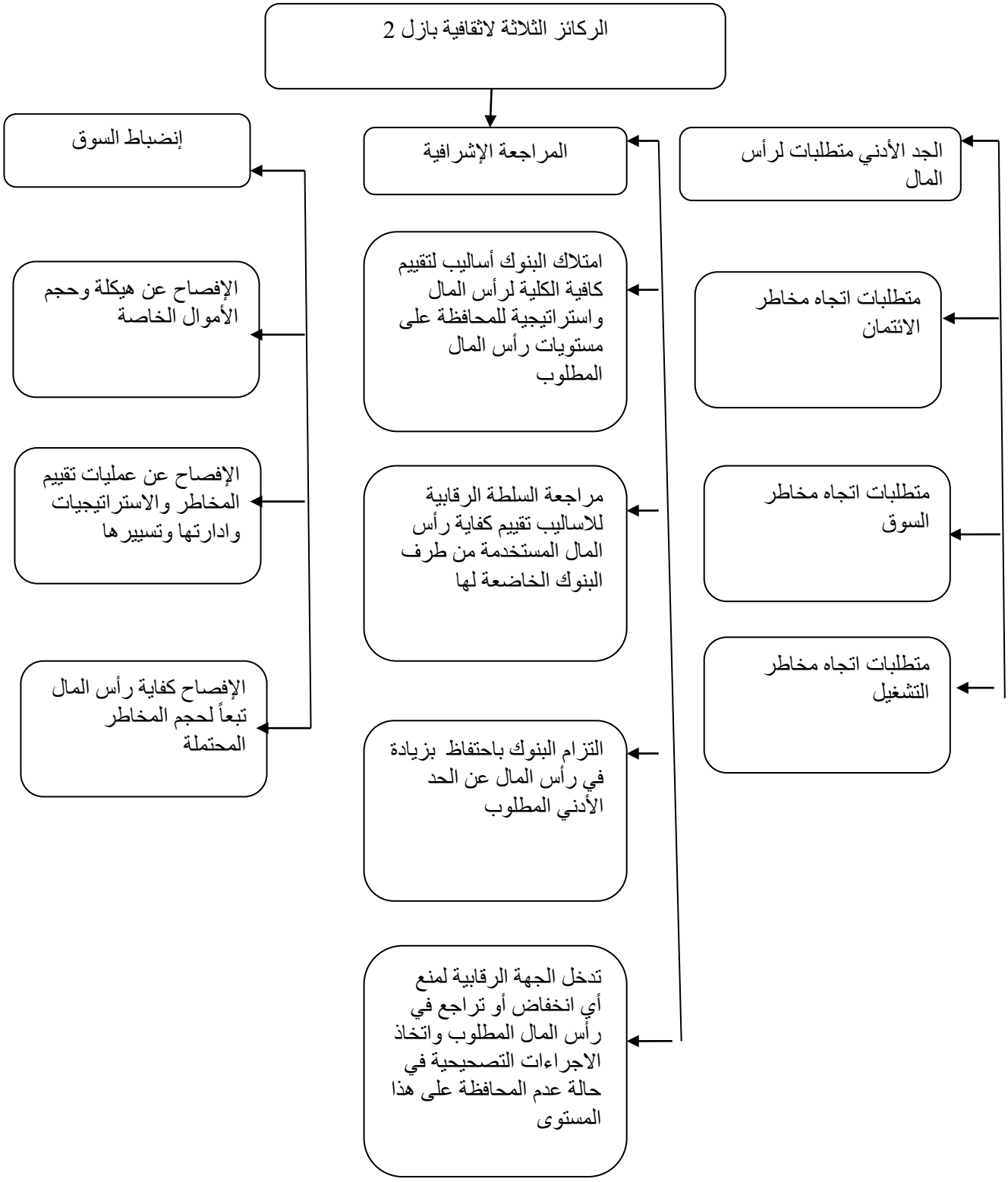
نسبة الأصول مرتفعة السيولة = نسبة تغطية السيولة = ≤ 100%

صافي التدفقات النقدية خلال 30 يوم

نسبة صافي التمويل المستقر = نسبة مصادر التمويل لدي البنك ≤ 100 %

استخدامات هذه المصادر

الشكل رقم (6) يوضح العناصر الاساسية لاتفاقية بازل3



المصدر: يوسف محمد رضا، الازمة المالية العالمية ومعيار بازل3، مجلة ابحاث ادارية واقتصادية، العدد13، جامعة محمد خيضر- بسكرة،2013م، ص133.

14.مدي استفادة البنوك الإسلامية من معايير "بازل3"

إن أفضل وسيلة لكي تطبق البنوك الإسلامية معايير بازل3 هي أن تتقيد بمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية، هذا الأخير يحاول في كل مرة تطويع تلك المعايير الدولية مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وكما فعل سابقاً مع معايير بازل2 وبالتأكيد سوف يفعل ذلك مع معايير بازل3 لكن تبقي جهوده غير ذات جدوي كبيرة لأن المعايير التي يصدرها بعد صرف كثير من الأموال والجهد والوقت ليست ملزمة التطبيق بالنسبة للبنوك الإسلامية، وهنا يأتي دور البنوك المركزية والسلطات الإشرافية في كل دولة في إجبار البنوك الإسلامية علي تبني هذه المعايير بقوانين وتنظيمات داخلية، كما هو الشأن في بعض الدول الإسلامية وهي قليلة مثل البحرين والسودان والأردن وغيرها. أما هيئة المحاسبة والمراجعة فهي ليست معنية كثيراً بمعايير بازل الجديدة لأنها تصدر معايير محاسبية وشرعية، وليس معايير الحذر مثل كفاية رأس المال وغيرها، التي يُعني بها مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا.(http://www.aleqt.com/2011/02/01/article_500607.html).

15.أسباب مخاوف البنوك الإسلامية من إدارة السيولة ومعايير بازل3

إن البنوك الإسلامية لا تتخوف من إدارة السيولة، وإنما من معايير إدارتها التي توصي بها لجنة بازل في شكلها الأخير (بازل3)، التي قد تتلاءم مع العمل المصرفي التقليدي أكثر والبنوك الإسلامية صحيح أنها تملك الأصول السائلة التي يمكن أن تغطي بها هذه النسبة كالصكوك الإسلامية، ولكن بشرط أن تلقي الاعتراف من لجنة بازل لطبيعة هذه الأصول المختلفة.

16.أثار اتفاقية بازل3 علي أداء واستقرار البنوك الإسلامية

يمكن الاستفادة من معايير لجنة بازل3 لتعزيز مكانة المؤسسات المصرفية والمالية، وفي إدارة بعض الجوانب الهامة في العمل المصرفي، (بوزيان وأخرون، 2011م).

أ. إيجابيات اتفاقيات بازل3 في إدارة السيولة و الحوكمة الرشيدة.

ب. سلبيات اتفاقية بازل3 عدم تلاؤم إدارة السيولة للبنوك الإسلامية مع المعايير التي توصي بها لجنة بازل3 والتي قد تتلاءم مع العمل المصرفي. وعدم اعتراف لجنة بازل لطبيعة الأصول المختلفة كالصكوك الإسلامية.

17.بازل3 ودورها في تحقيق الضبط المؤسسي والاستقرار في البنوك الإسلامية

أن تطبيق معايير بازل2 ومن بعدها بازل3 سينعكس بشكل واضح علي جودة الأداء الرقابي للبنوك الإسلامية، وقدرتها النقدية علي الوفاء بالتزاماتها، الأمر الذي يرفع نسبة الثقة بها ويجعلها شريكاً محلياً وعالمياً مقبولاً في ظل الأزمة المالية الحالية التي ضربت بمعظم العلاقات الائتمانية عرض الحائط وأوضح أن تطبيق المعايير سيدعم الثقة في البنوك الإسلامية، علي ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الاول: كفاية رأس المال وهو المحور الأهم الذي يضمن لشركاء البنك والمتعاملين معه فعالية سياسات البنك في إدارة رأس ماله.**(http://www.almustagbal.com/archives/1375).**

المحور الثاني: يحد أو يخفف من مخاطر السوق والتشغيل عبر وضع معايير رصينة تؤمن معاملات البنك وتضمن عدم خوضه لمشاريع غير مدروسة قد تعود عليه بالخسائر. **المحور الثالث:** وهو الجانب الرقابي فيتلخص في بعض المعايير الإشرافية التي من شأنها ضمان تنفيذ السياسات المشار إليها بكل مرونة من دون تعقيد مما يحد من أي انعكاسات سلبية لتطبيق المعايير. وإن إلزام البنوك الإسلامية بتطبيق معظم القرارات الدولية التي تخص وتنظم مجال العمل المصرفي، مما يجعلها أكثر قدرة على الانتشار العالمي ويضمن معاملاتها مع البنوك الأجنبية، ويجعلها قابلة لتطبيق كل ما هو جديد في عالم المعايير المصرفية الدولية. تستعد المصارف الإسلامية للدخول في الأسواق المصرفية الدولية بكل ثقة بعد أن اكتسبت مصداقية علي المستوي الدولي وتأثرها الطفيف بانعكاسات الأزمة المالية، وأمام هذا الوضع المستجد فإننا نري أن المعايير الجديدة المتمثلة في بازل3 أصبحت ضرورية ولا مفر منها للمصارف الإسلامية التي تمتلك فائض من السيولة لتعزيز مكانتها ومواجهة التحديات المحلية والدولية، فلن يكون هناك أي عوائق أمام تطبيق المصارف الإسلامية لمعايير بازل3 لعدة مبررات منها: أن المصارف الإسلامية وخاصة الموجود منها في البلدان العربية سجلت نسباً مرتفعة من كفاية رأس المال تصل أحياناً إلي 18% بسبب سياسات البنوك المركزية المتشددة تجاهها. كان من أسباب الأزمة المالية العالمية عملية بيع الديون والمسماة بالتوريق ومثال عليها مسألة الرهن العقاري والتي أدت إلى انهيار العديد من المصارف الدولية بينما المصارف الإسلامية لا تتعامل مع القروض وهي شريك مع المستثمر بالربح والخسارة. وكذلك اعتمدت معايير بازل3 نسبتين للوفاء بمتطلبات نسبة السيولة الأولي للمدي القصير وتعرف بنسبة تغطية السيولة بينما الثانية لقياس السيولة البنيوية في المدي المتوسط والطويل. لغرض توفير موارد سيولة ثابتة بينما المعروف عن المصارف الإسلامية بأنها تمتلك فائض سيولة مرتفع في مواجهة الأزمة المالية العالمية تدخلت العديد من الدول والحكومات لوقف انهيار أنظمتها المصرفية لعدم قدرة رؤوس أموالها في مواجهة الخسائر المالية التي تعرضت لها المصارف التقليدية بينما لم نجد مثل هذه الحالة في البنوك الإسلامية كونها لا تعتمد على الديون في تدعيم رؤوس أموالها لا بل لا توجد أصلاً كونها تشارك المستثمرين في الربح والخسارة وبالتالي هي ليست مدينة بل شريكة. وقد تكون هناك بعض المشاكل والصعوبات التي تواجه بعض المصارف في الدول النامية في توفير متطلبات السيولة التي أقرتها هذه المعايير بسبب صغر حجم رؤوس أموالها والتكلفة التمويلية التي ستتحملها هذه المصارف وهذا يمثل فرصة مناسبة للصيرفة الإسلامية للنظر بكل جدية إلي اغتنام هذه الفرصة في تحقيق مكاسب تنافسية والاستعداد للتعامل مع معايير هذه الاتفاقية وأمام هذا الواقع فإننا نري أن المصارف الإسلامية قادرة علي استيعاب متطلبات بازل3 حتي تؤكد مكانتها في النظام المصرفي العالمي

وتستفيد من الميزة التنافسية لها بكسب حصتها من الصناعة المصرفية العالمية حيث إنها تقف علي أرض صلبة وفلسفة متينة خاصة وأن الاتفاقية المعنية لتطبيق معايير بازل3 أعطت فسحة من الزمن لكي تدرس بعناية هذه المتطلبات وتضع الخطط الكفيلة بتنفيذها بكل ثقة واطمئنان.

المبحث الثالث: نشأة وتطور الجهاز المصرفي والضبط المؤسسي في السودان

أولا: النشاة والتطور التاريخي للجهاز المصرفي في السودان

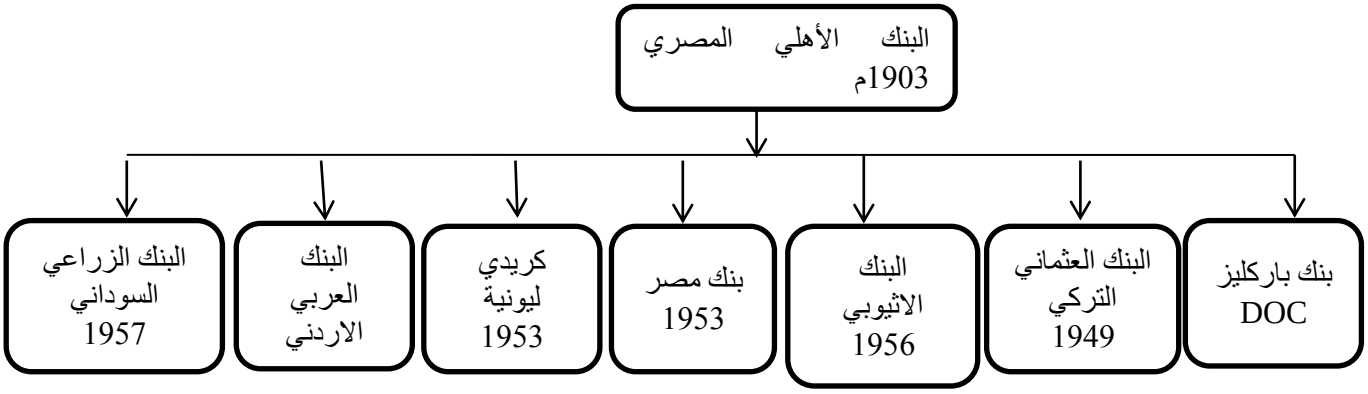
تاريخ العمل المصرفي بالسودان للفترة من(1903-2003م)

تم تقسيم فترة العمل المصرفي إلي فترات وذلك لتسهيل والتركيز على بعض العوامل الهامة التي ربما أثرت على أدائه. وقد انحصر تركيبة الجهاز المصرفي ما قبل الاستقلال في فروع المصارف الأجنبية فقط.

1.التطور التاريخي للقطاع المصرفي في السودان خلال الفترة (1903-1959م)

شهد السودان قيام المصارف التجارية قبل إنشاء البنك المركزي مثل باقي دول العالم، وقد بدأ تاريخ المصارف في السودان مع بداية الحكم الإنجليزي المصري، فعند توقيع الاتفاقية الثنائية بين بريطانيا ومصر، أدخلت علي السودان بعض النظم الحديثة في مجالات الأمن والادارة والقضاء والصحة والتعليم والمواصلات والزراعة، وكان ذلك من العوامل التي خلقت المناخ لبعض التطور الاقتصادي حيث ظهرت سوق جديدة وبدأت زراعة محاصيل نقدية وتجارية في نطاق محدود.هذا الوضع دفع بالحكام الجدد إلي ضرورة وجود مصارف لمقابلة التطور التجاري الذي شهدته البلاد في ذلك الحين، وذلك لخدمة مصالحهم، وكذلك لحفظ ودائع الإداريين والفنيين من البريطانيين والمصريين والأجانب، فكان البنك الأهلي أول بنك تجاري يفتح فرع له بالسودان (**السر الشوش،1977م،ص9**). بدأ العمل المصرفي في السودان بصورة فعلية بافتتاح أول مصرف تجاري في العامم 1903م وهو البنك الأهلي المصري والذي بدأ نشاطه بمصر عام 1898م وفي الفترة التي سبقت الاستقلال كان هناك غياب تام للبنك المركزي والبنوك التجارية الوطنية، حيث سيطر على الساحة المصرفية مجموعة من فروع البنوك الأجنبية بلغت ستة بنوك لديها حوالي 37 فرعاً منتشرة بأقاليم السودان المختلفة. حيث كان هناك بنك باركليز 'DCO' لندن والذي أنشئ سنة 1913م، وفرع البنك العثماني التركي الذي افتتح في ال عام1949م (تم دمجه لاحقاً في بنك ناشونال أند قرندليز) هذا بالإضافة لبنك مصر الذي افتتح في العام 1953م وفرع كريدي ليونية الفرنسي الذي افتتح في العام 1953م (والذي تغير اسمه لاحقاً الي بنك النيلين بعد مشاركة الحكومة فيه)، والبنك العربي الأردني والبنك الأثيوبي اللذان افتتحا في العام 1956م (**المرضي وفرح، ص13**)، بعد نيل السودان استقلاله هدفت الحكومة الوطنية بعد الاستقلال إلى إيجاد الهوية السودانية خاصة في المجال المصرفي فتم إنشاء لجنة العملة السودانية والتي قامت بإصدار أول عملة وطنية في العام 1958م وتركت مهام البنك المركزي لكل من وزارة المالية والاقتصاد والبنك الأهلي المصري. والشكل رقم (8) يبين هيكل القطاع المصرفي بنهاية العام 1959م. (**د. عبد المجيد واخرون ،2008م، ص23**).

الشكل رقم (7) هيكل القطاع المصرفي بنهاية العام 1959م



مما يجدر ذكره أن البنك الأهلي المصري يقوم بصلاحيات الاضطلاع بالمهام العادية للبنوك التجارية في مصر والسودان بموجب ميثاقه خلال الفترة 1903م–1959م وبالرغم من أن هذا البنك قد قام بأعباء البنك المركزي مع مرور الزمن، إنه لم يصبح بنكاً مركزياً بمعني الكلمة إلا بصدور القانون رقم 57 لسنة 1951م وهذه الحالة مشابهة جداً لحالة بنك انجلترا الذي كان مجرد بنك تجاري بموجب ميثاقه لسنة 1960م ثم تطور تدريجياً عبر قرنين من الزمان ليصبح بنكاً مركزياً لبريطانيا بعد قانون التأميم لسنة 1846م. أما في مجال البنوك التجارية ووضعيتها بعد الاستقلال فقد تم إنشاء أول بنك متخصص في العام 1957م وهو البنك الزراعي السوداني 1959م(**عبدالمنعم،2002م،ص2**)، وقد اختتم العقد الأول للجهاز المصرفي في السودان بصدور قانون خاص أنشئ بموجبه بنك السودان في العام 1959م كبنك مركزي له علاقة مباشرة بالبنوك الاخري سواء أكان ذلك في مجال منح التراخيص للبنوك التجارية والمتخصصة أو عبر آليات الرقابة المصرفية وسن السياسة النقدية والتمويلية إضافة إلي الرقابة علي النقد ولقد وجد بنك السودان هيكلاً مصرفياً يتكون من ستة بنوك أجنبية وبنكين وطنيين.وقد تميزت فترة ما قبل قيام بنك السودان بالاتي:(**تاج الدين وأخرون، 1997، ص28**).

أ. في ظل غياب البنك المركزي قسمت بعض وظائفه بين وزارة المالية والاقتصاد ولجنة العملة السودانية والبنك الأهلي المصري. فلجنة العملة كانت تقوم بمهمة إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بجزء من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية كغطاء للعملة أما وزارة المالية فقد كانت تحتفظ بما تبقي من الأرصدة الأجنبية الرسمية وتديرها عن طريق حسابين للإسترالييني والدولار يديرها على التوالي البنك الأهلي المصري وبنك باركليز دي. س. أو كذلك كان البنك الأهلي المصري يقوم بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة ويقوم بمهمة العمل كمصرف للبنوك التجارية وقد كان البنك الاهلي المصري في السودان في وضع لا يسمح له بالعمل كمستشار للحكومة في الامور المالية والنقدية ولا مراقب مالي لها ورغم انه كان يقوم بدور المقرض الأخير إلا أن وزارة المالية والاقتصاد كانت تقوم ببعض المراقبة على قروض البنوك من البنك الأهلي المصري كما كانت تفرض بعض القيود النوعية علي نشاط البنوك الائتماني.

ب. هيمنة فروع البنوك الأجنبية على مجمل النشاط المصرفي بالسودان وتوجيه الائتمان لخدمة قطاع التجارة الخارجية لمصلحةالاستعمار وذلك بالتركيز على تمويل إنتاج المواد الخام لسد حاجات الصناعات البريطانية من قطن وخلافه.

ت. عدم وجود عملة وطنية حيث كانت العملتان البريطانية والمصرية هما السائدتان حتى أنشئت لجنة العملة السودانية في عام 1956م حيث أصدرت أول عملة وطنية في العام 1958م.

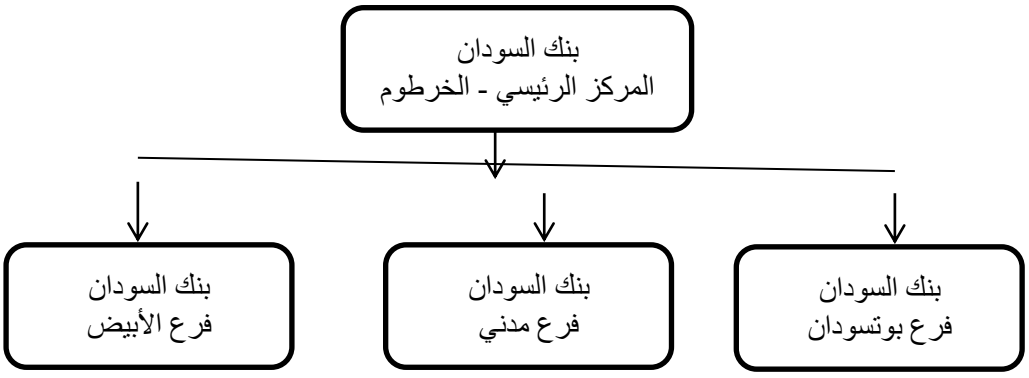
2.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1960-1977م

يعتبر العام 1960م بداية ممارسة بنك السودان لمهامه كبنك مركزي بعد نيل البلاد استقلالها في العام 1956م. وبالتالي فان فروع المصارف الأجنبية القائمة أصبحت تحت رعاية ورقابة وإشراف البنك المركزي هذا بالاضافة إلي منح الترخيص للمصارف الجديدة لاسيما المصارف الوطنية وإدارة السياسة النقدية والائتمانية ونتناول في هذه الفترة هيكل القطاع المصرفي خلال الفترة 1960م -1965م. أما الفترة الثانية فتبدأ من العام 1966م وتنتهي في العام 1970م بينما تبدأ الفترة الثالثة من العام 1971م وتنتهي في العام 1977م يمكن النظر الي هيكل القطاع المصرفي خلال العام 1960م – 1965م إلي مستويات كما يلي: **(د.عبدالمجيد واخرون ،2008م،ص25)**

أ. إنشاء بنك السودان المركزي 1960م

شهد العام 1960م الافتتاح الرسمي لبنك السودان كبنك مركزي بالبلاد وقام علي حساب البنك الأهلي المصري حيث آلت اليه جميع أصول البنك الأهلي المصري ومهامه إضافة إلي مهام ووظائف لجنة العملة السودانية وحدد قانون بنك السودان 1959م المهام الأساسية المنوطة به والمتمثلة في إصدار أوراق النقد والائتمان في السودان مع العمل علي الاستقرار النقدي والائتماني وذلك إلي تحقيق مرامي الاقتصاد الكلي والتي تبرز في تحقيق تنمية اقتصادية متوازنة كذلك مناط ببنك السودان تدعيم الاستقرار الخارجي للعملة مع العمل كمستشار للحكومة السودانية في الشئون المالية. حيث أن بنك السودان في ذلك العام له ثلاث فروع (بورتسودان، الأبيض وودمدني). الشكل أدنا يبين ذلك.

الشكل رقم (8) يبين هيكل بنك السودان وفروعه في العام 1960م



المصدر: بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الأول 1960م، ص43

ب. المصارف التجارية الوطنية

شهدت الفترة من 1960-1965م قيام بنوك وطنية تجارية تمثلت في الآتي:

1.البنك التجاري السوداني 1960م

أنشئ في العام 1960م بوصفه المؤسسة المصرفية الوطنية الأولي وقد قام بنك السودان بتقديم المشورة الفنية للبنك التجاري عند الحاجة إليه وذلك منذ الفترة الأولي للإنشاء كما وافق بنك السودان علي نقل وتحويل الأموال التي كانت مدونة بدفاتره من الودائع الكبيرة وشبه الحكومية إلي البنك التجاري السوداني من اجل المساعدة في توسيع دائرة نشاطه بدأ البنك التجاري السوداني أعماله في الخامس من نوفمبر من العام 1960م وتم تمويله كلياً من مصادر داخلية حيث قسم رأسماله إلي أسهم قيمة كل منها واحد جنيه وبلغ رأس ماله المدفوع في ذات العام 547 الف جينه (حوالي 50% من رأس المال المكتتب).

العام 1962م افتتح البنك فروع جديده في كل من مدينة بورتسودان هذا بالاضافة لافتتاحه لفرعين في حلفا الجديدة والأبيض **(بنك السودان المركزي،1960م، ص43)**، واستمر البنك يزاول أعماله إلى أن تم تأميمه فيما بعد في العام 1970م.

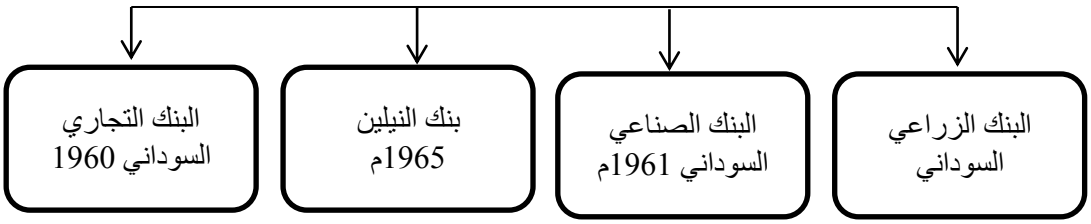
2.البنك الصناعي السوداني 1961م

في 17 نوفمبر من العام 1961م تم افتتاح البنك الصناعي السوداني والذي هدفت الدولة من خلاله إلي المساهمة في تمويل الاستثمار في قطاع الصناعة مما عزز التشجيع الذي حظيت به الصناعات الخاصة حيث نص قانون البنك عليالمساعدة في إنشاء وتوسيع وتجديد المؤسسات الصناعية إلي تشجيع رأس المال الخاص في الداخل والخارج للمساهمة بقسط أوفر وبلغ رأس مال البنك المرخص به 3 مليون جنيه موزعه إلي أسهم قيمة كل سهم واحد جنيه منه بلغ 500,000 يسددها البنك علي ثلاثين قسطاً نصف سنوية متساوية ويبدأ السداد بعد خمسة عشر سنة ونصف من تاريخ الدفع ويتكون مجلس ادارة البنك من المدير العام ونائبه وممثل واحد لكل من وزارة المالية والاقتصاد ووزارة التجارة والصناعة والتموين وبنك السودان ومن أعضاء آخرين يرشحهم وزير المالية والاقتصاد لا يذيد عددهم عن ثلاثة.**(بنك السودان، 1961م – ص41)**.

3.بنك النيلين 1963م

في يناير 1963م تم تحويل بنك الكريدي ليونيه الفرنسي الأصل (والي أنشئ عام 1953م إلى شركة سودانية فرنسية تعرف باسم بنك النيلين وبموجب ذلك تمت تصفية جميع فروع بنك الكريدي ليونيه بالسودان وقد أكملت الإجراءات اللازمة 1964م وبدء البنك الجديد مزاولة أعماله في 3 يناير 1965م واسهم بنك السودان في رأس مال بنك النيلين بمبلغ 1,8 مليون، بينما أسهم بنك الكريدي ليونيه بباريس 1,2 مليون جنيه، **(المرجع السابق، ص58)**.

الشكل رقم (9) يبين هيكل المصارف التجارية الوطنية القائمة بنهاية 1965م

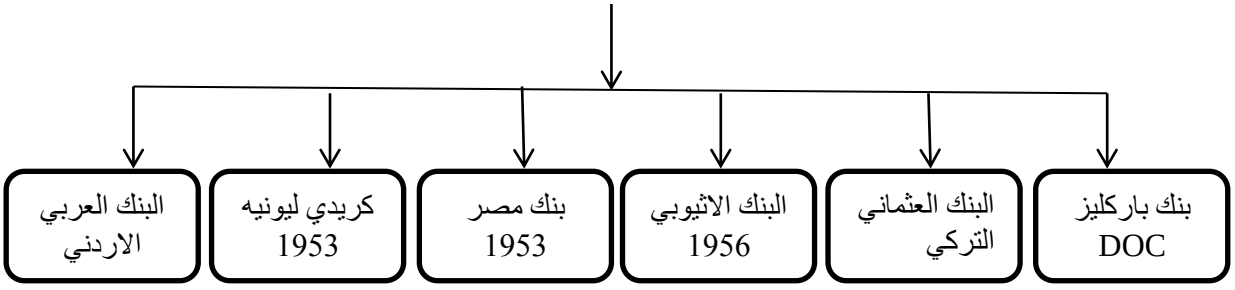


المصدر: بنك السودان، التقرير السنوي الخامس،1964م، ص58.

ت. المصارف الأجنبية

بلغت المصارف التجارية الأجنبية العاملة في بداية العام 1960م **(المرجع السابق ذكره، ص58)** ستة مصارف بعدد فروع يقارب الثلاثين فرعاً. وفي العام 1961م افتتح البنك العربي فرعاً جديداً في بورتسودان وبنك باركليز دي. سي. أو توكيلا فرعياً في الروصيرص وبنك مصر توكيلين في كل من نيالا والفاشر ليرتفع عدد فروع ووكالات المصارف الأجنبية إلى ما يقارب الأربعة وثلاثين فرعاً من أصل ثمانية وثلاثين فرعاً هي حجم الجهاز المصرفي بنهاية العام 1961م. وفي العام 1962م واصلت المصارف الأجنبية توسعها في مجال الفروع والتوكيلات الفرعية حيث تم افتتاح خمسة فروع جديدة للمصارف الأجنبية (من أصل ستة) حيث افتتح باركليز دي. سي. أو فرعين في المناقل وخشم القربة والبنك العثماني في خشم القربة ووادي حلفا والخرطوم جنوب وفي المقابل قام بنك الكريدي ليونيه بقفل فرعه في كوستيوفي العام 1964م واصل البنك العثماني توسعه حيث قام بإفتتاح فروع جديدة في ودمدني وتندلتي وحلفا الجديدة كما قام بنك باركليز دي. سي. أو **(بنك السودان، مرجع السابق ذكره، ص45)**. بإفتتاح فرع في أم درمان كفرع ثاني له في هذه المدينة.

الشكل رقم (10) يبين هيكل المصارف الأجنبية بنهاية العام 1965م

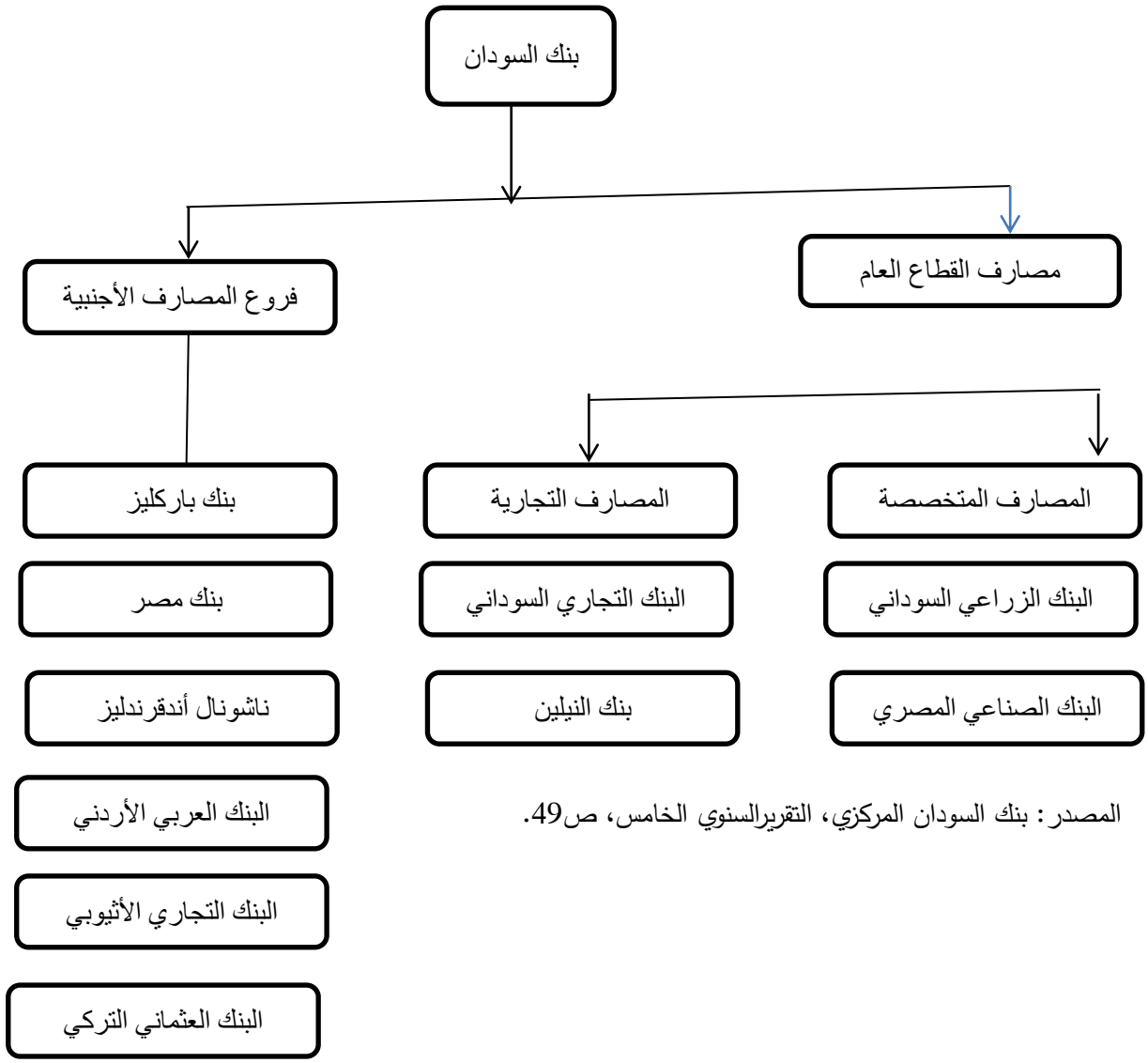


المصدر: بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الخامس، ص49.

هيكل المصارف الأجنبية بنهاية العام 1965م

وبنظرة كلية لتطور الجهاز المصرفي خلال الفترة 1960-1965م يتضح هناك تغيرات كبيرة طرأت، يمكن توضيحها في الشكل رقم (12) الذي يبين الإطار الكلي لهيكل الجهاز المصرفي السوداني لنهاية العام 1965م.

الشكل رقم (11) الإطار الكلي لهيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1965م



المصدر: بنك السودان المركزي، التقريرالسنوي الخامس، ص49.

3.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1966-1970م

إن هيكل القطاع المصرفي خلال الفترة 1966-1970م واجهته تغيرات على مستوي البنك المركزي والمصارف التجارية الوطنية والمصارف الأجنبية يمكن شرحها فيما يلي:

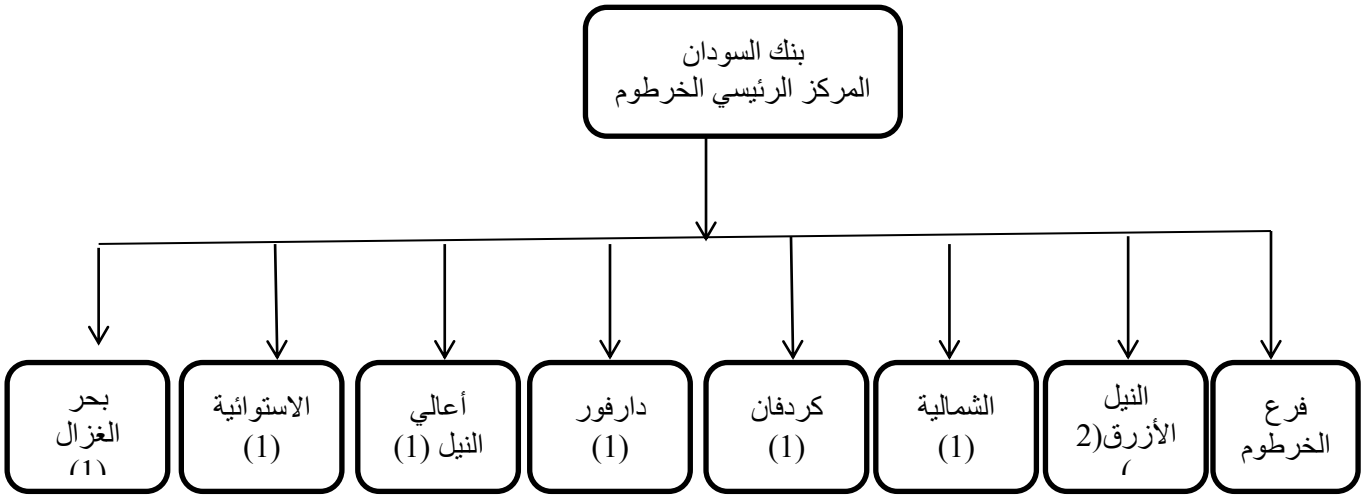
أ. البنك المركزي

توسعت فروع البنك المركزي لتصل إلى أحد عشر فرعاً لتشمل كل أقاليم السودان الثمانية إضافة للعاصمة القومية. وتعتبر أهم أحداث هذه الفترة ما حدث في العام 1970م حيث صدر قرار تأميم المصارف التجارية العاملة وتعديل أسماء بعض البنوك التجارية وقد ألقي قانون تأميم البنوك على عاتق

بنك السودان مسؤوليات كبيرة ومنحه سلطات تتفق مع هذه المسؤوليات وبموجب ذلك تضمن قانون بنك السودان تعديلات في العام 1970م شمل الآتي: **(بنك السودان، ص94)**

إضافة المادة 6 (أ) التي منحت بنك السودان الحق في اصدار تعليمات للبنوك ووجوب التزام البنوك التجارية بها وتنفيذها. استقلال بنك السودان من وزير الخزانة ومجلس الوزراء وبنهاية العام 1970م تغيرت ملامح انتشار فروع بنك السودان في أقاليم السودان المختلفة كما هو موضح في الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12) يبين هيكل بنك السودان وفروعه بنهاية عام 1970م



ب. المصارف التجارية الوطنية

أ. المصارف التجارية الوطنية، **(المرضي، المرجع السابق، ص13)**

توسعت شبكة المصارف التجارية الوطنية ففي عام 1967م افتتح البنك التجاري السوداني فرعاً بالقضارف. أما البنك العقاري السوداني فقد أسس في عام 1967م برأس مال قدره سبعة مليون جنيه دفعت الحكومة 60% منه 40% دفعت بواسطة بنك السودان وكان الغرض من إنشائه توفير السكن المناسب للمواطنين من جميع الطبقات ولا سيما أصحاب الدخول المحدودة وفي العام 1969م افتتح البنك التجاري السوداني فرعاً جديداً بأمدرمان ووكالة بالنهود، كما افتتح بنك النيلين فرعاً جديداً بود مدني

ت. المصارف الأجنبية

في العام 1967م قام بنك باركليز دي. سي. أو **(بنك السودان، ص44)** بأفتتاح فرع جديد في سوق الخرطوم ليصبح إجمالي الفروع والتواكيل التابعة للمصارف التجارية والوطنية والأجنبية أربعة وخمسون فرعاً. خلال العام 1969م أغلق بنكأند قرندليز توكيله بتندلتي ثم في نهاية فبراير من ذات العام تحولت كل أصول التزامات البنك العثماني وفروعه بالسودان إلى بنك ناشونال أند قرندليزكما شهد العام 1970م قرار

تأميم البنوك الاجنبية القائمة في 1970/05/25م وبموجب التأميم تعدلت أسماء البنوك التجارية بإستثناء بنك النيلين والبنك التجاري وذلك على النحو التالي: **(بنك السودان، ،1969م، ص99).**

1.بنك باركليز دي. سي. أو بنك الدولة للتجارة الخارجية.

2.بنك ناشونال أند فرندليز إلى بنك أمدرمان الوطني.

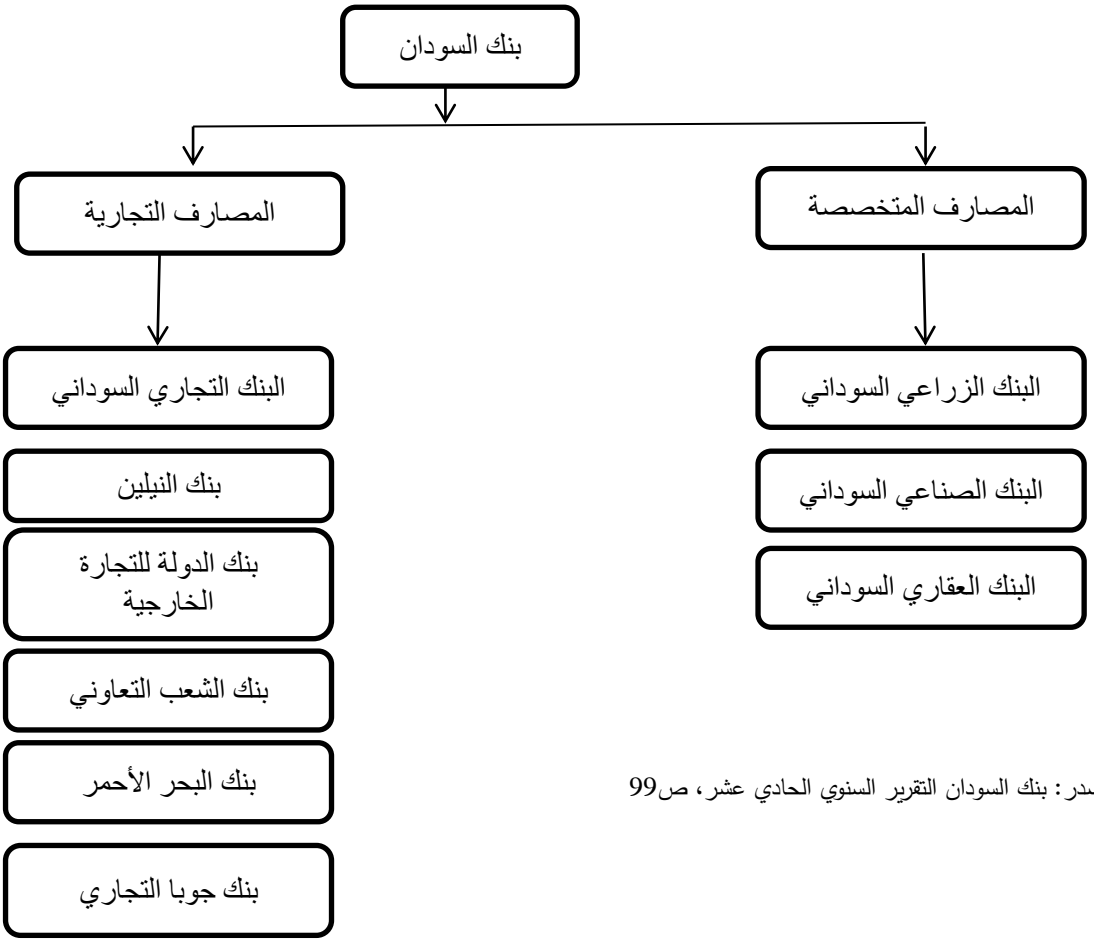
3.بنك مصر إلى بنك الشعب التعاوني.

4.البنك العربي إلي بنك البحر الأحمر التجاري.

5.البنك التجاري الاثيوبي إلى بنك جوبا التجاري، **(بنك السودان، التقرير السنوي الحادي عشر، ص99).**

نسبة لقانون التأميم ارتفع عدد المصارف التجارية الحكومية ليصبح عدد فروع البنوك تسعون فرعاً، وقد أعلن أن سياسة الحكومة تتجه نحو دمج جميع البنوك في ثلاثة أو أربع مصارف على أن يتخصص كل مصرف من هذه المصارف في قطاع اقتصادي محدد. خلاصة القول فقد تحولت فروع المصارف الأجنبية إلى تجارية حكومية بعد التأميم مما استدعي أن يكون هناك تغيراً في هيكل المصارف التجارية القائمة على النحو المشار إليه في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13) يبين هيكل المصارف التجارية الوطنية بنهاية العام 1970م



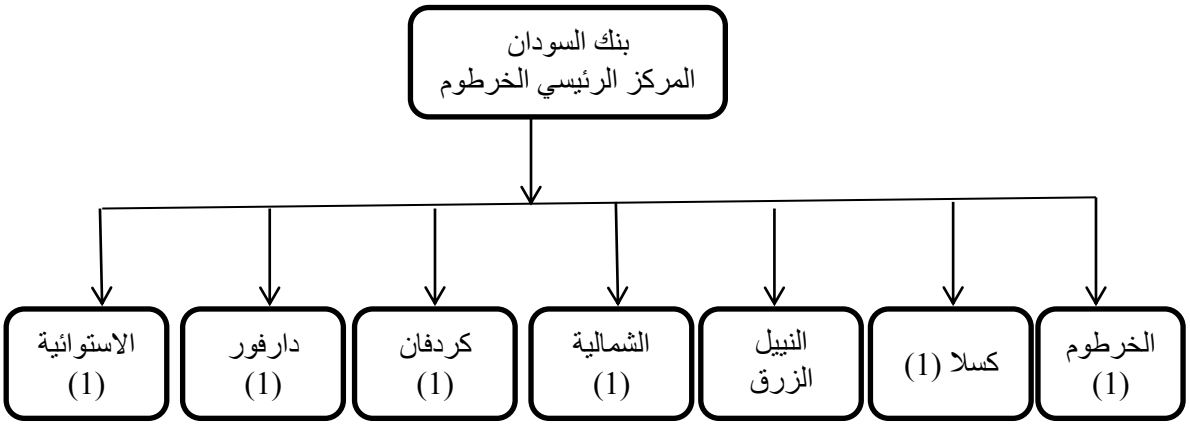
المصدر: بنك السودان التقرير السنوي الحادي عشر، ص99

4.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1971م-1977م

أ. البنك المركزي

تراجع عدد فروع البنك المركزي من أحد فرعاً إلى تسعة فروع حيث تم إغلاق فرعي بحر الغزال وأعالي النيل، **(بنك السودان،1975، ص76)**. وفي العام 1973م تم التخطيط لإنشاء مجلس الادخار والاستثمار وذلك لتشجيع الادخار والاستثمار والتنسيق بين الوحدات الادخارية القائمة مع العمل على إنشاء مؤسسات ادخارية جديدة ورسم سياسة تشجيع الادخار بما يتماشي مع النظام المصرفي. في العام 1975م تم تعديل قانون تأميم البنوك لسنة 1970م ونتيجة لإلغاء القانون تم حل مجلس الادخار والاستثمار المكون في عام 1973م واصدر قانون تنظيم البنوك والادخار لسنة 1975م واستناداً علي لوائح القانون المعدل تم تسجيل البنوك التجارية الخمسة الموجودة كشركات خاصة يمتلك بنك السودان فيها أسهم، مقابل التعويضات التي تدفع للملاك القدامي علي أن تمتلك الحكومة باقي الأسهم، كذلك وافق مجلس إدارة بنك السودان بعد اخذ موافقة وزارة المالية والاقتصاد الوطني بتأسيس مكاتب تمثيل للبنك العربي الإفريقي ولبنك جيز منهاتن (Chase Manhattan Bank)، كذلك تمت الموافقة بفتح فروع لبنك الاعتماد والتجارة الدولي بالخرطوم وبورتسودان، وفي سبتمبر من ذات العام أنشئ المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا ورئاسته الخرطوم كبنك متخصص يهدف إلي تقديم خدماته المصرفية والتمويلية إلي الدول الأفريقية. وفي العام 1977م تم إنشاء المؤسسة العامة للتمويل والتنمية التعاونية وذلك لمنح التمويل قصير وطويل الأجل للتعاونيات أن هيكل بنك السودان قد حدث فيه تغيراً طفيفاً بنهاية العام 1977 كما هو موضوح في الشكل ادناه.

الشكل رقم (14) هيكل بنك السودان وفروعه بنهاية العام 1977م



المصدر: بنك السودان، التقرير السنوي الرابع عشر 1973م، ص77.

أ. مصارف القطاع العام

1.مصارف القطاع العام المتخصصة

توسعت فروع مصارف القطاع العام المتخصصة (البنك الزراعي، البنك العقاري، البنك الصناعي السوداني) في العام 1972م، (بنك السودان، ،1973، ص77) ليصل عددها إلى ثمانية عشر فرعاً من أصل جملة ستة وتسعون فرعاً هي قوام الجهاز المصرفي في العام 1973م تم إنشاء بنك الادخار كبنك متخصص من اجل نشر الوعي الادخاري في المجتمع واستقطاب مدخرات المواطنين.

2. مصارف القطاع العام التجارية

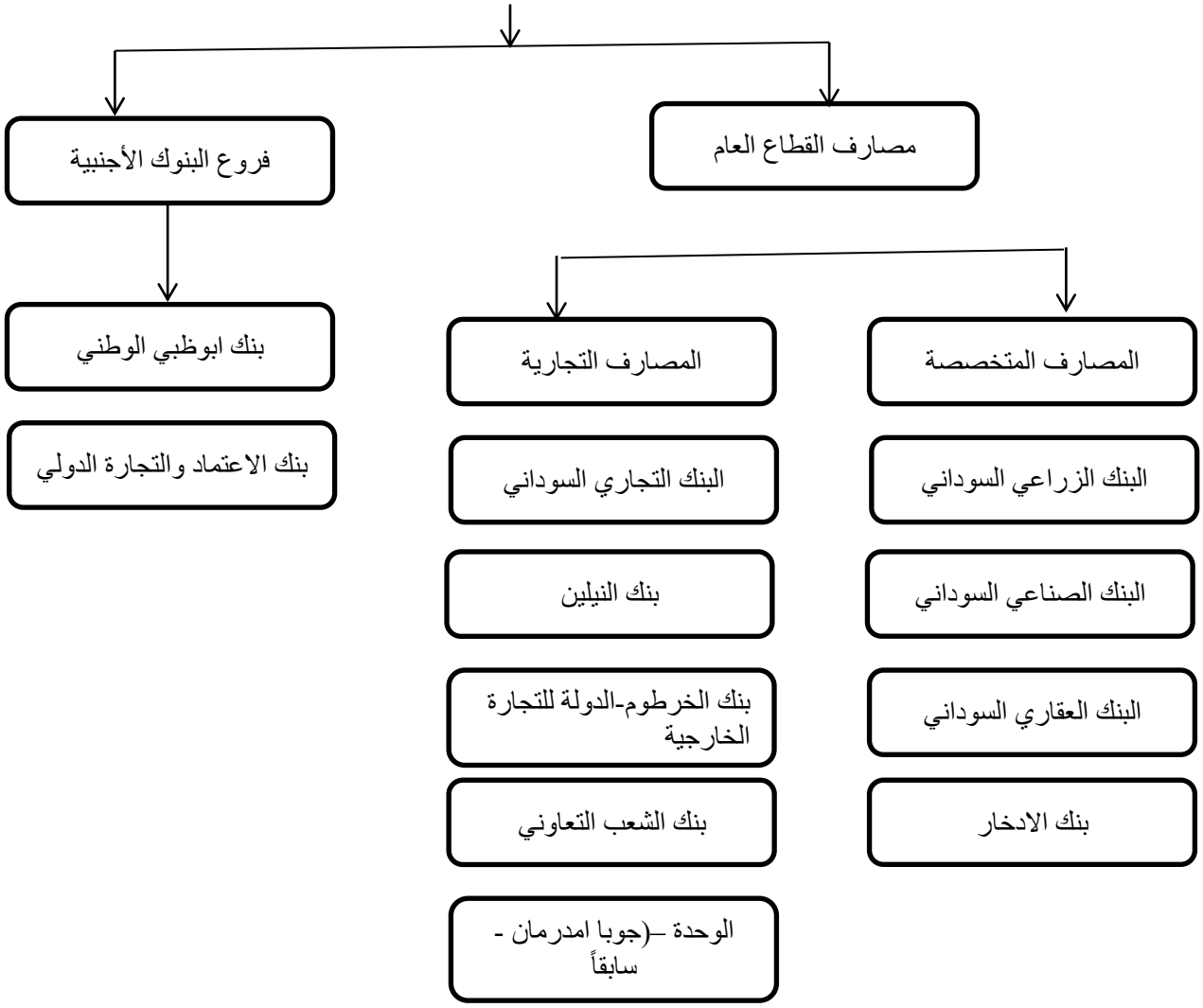
بلغ عدد مصارف القطاع العام التجارية وفروعها العاملة 65 فرعاً في العام 1971م ثم ارتفع إلى 69 فرعاً في العام 1972م من جملة الفروع العاملة والتي وصلت إلى 96 فرعاً. إلا أن العام 1973م شهد تراجع عدد البنوك التجارية من سبعة بنك إلى خمسة بنوك حيث تم دمج بنك جوبا وبنك امدرمان ليصبح بنك جوبا امدرمان وتم تحويل أصول والتزامات بنك البحر الأحمر إلي بنك النيلين في عام 1974م تم افتتاح خمسة فروع جديدة للبنوك التجارية حيث افتتح بنك جوبا أمدرمان ثلاثة فروع في الفاشر ونيالا والرنك بينما افتتح بنك الشعب التعاوني فرعاً في الضعين وبنك النيلين فرعاً في كادقلي. وفي عام 1975م تم تغيير بنك جوبا إلى بنك الوحدة وفي نفس العام افتتح بنك الوحدة فرعاً بحي السجانة وبنك الشعب التعاوني فرعاً بحلفا الجديدة، تم تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية إلى بنك الخرطوم وتواصل انتشار الفروع للمصارف التجارية (المرجع السابق ذكره، ص77،78).

وفي عام 1976م (بنك السودان، 1976، ص75). افتتح بنك النيلين أربعة فروع بكل من القضارف، الأبيض، بابنوسة، الضعين، كما افتتح بنك الشعب التعاوني فرعاً بود مدني إضافة إلي بنك الخرطوم الذي افتتح أربعة تواكيل بكل من حلة كوكو، ربك، بارا، الدلنج، ووسع البنك التجاري أعماله بفتح توكيلين بالخرطوم.في عام 1977م ظهر بنك فيصل الإسلامي كشركة مساهمة برأس مال قدره ستة ملايين من الجنيهات منها حوالي 40% تدفع بواسطة مساهمين من المملكة العربية السعودية و40% أسهم سودانية بينما 20% المتبقية بواسطة دول عربية وإسلامية أخري وفي نفس العام افتتح بنك الوحدة ثلاثة فروع في رومبيك ، بور ، يامبيو. وكذلك افتتح بنك الشعب التعاوني فرع بمدينة كوستي، (بنك السودان،1977، ص52). كذلك بنك النيلين افتتح فرعاً في فندق هيلتون بالخرطوم.

ث. المصارف الأجنبية

في أواخر عام 1975م كانت هناك بوادر تهدف إلي انتهاج سياسات أكثر انفتاحاً علي العالم الخارجي وذلك بسبب الآثار السالبة علي الاقتصاد والتي تأثر بها القطاع المصرفي ولا سيما بعد إجراءات التأميم وانتهاج الاشتراكية فكان قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1976م مما ادي إلي إعادة فتح فروع البنوك الأجنبية مرة أخري فكانت البداية في العام 1976م ببنك أبوظبي الوطني وبنك الاعتماد والتجارة الدولي وفي عام 1977 تم الترخيص لستي بنك للعمل بالسودان.يمكن النظر إلي هيكل المصارف التجارية وفروع البنوك الأجنبية عام 1977م كما هو موضح بالشكل ادناه،(المرجع سابق ، ص54)

الشكل رقم (15) يبين هيكل المصارف التجارية وفروع البنوك الأجنبية بنهاية عام1977م



المصدر: بنك السودان، التقرير السنوي الرابع عشر 1973، ص77

5.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة من 1978–1984م

يعتبر عام 1978م بداية تطبيق النظام المصرفي المزدوج في السودان وذلك بإنشاء بنك فيصل الإسلامي الذي أنشئ بموجب قانون خاص ليمارس أعماله وفق نظام الشريعة الإسلامية فيما استمرت المصارف القائمة في تقديم خدماتها كما هو الحال عليه قبل عام 1978م ولذلك فإن هذه الفترة (1978–1984م) تعتبر ذات خصوصية لازدواجية القطاع المصرفي.

1.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1978–1984م

يعتبر عام 1978م بداية ممارسة البنوك الإسلامية لنشاطها في السودان لأول مرة وبالتالي فإن هيكل القطاع المصرفي في هذه الفترة يمكن أن نطلق عليه مزدوجاً، حيث كان بنك السودان يدير نظامين

إحدهما تقليدي وهو ما كان سائداً منذ عام 1960م وأخر إسلامي تمثله البنوك الإسلامية ويأتي على رأسها بنك فيصل الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني.

أ. البنك المركزي

لم يحدث تطور في انتشار فروع البنك المركزي حيث ظل عدد الفروع ثابتاً كما هو عليه تسعة فروع إلا أن هذه الفترة شهدت إتباع النظام المصرفي المزدوج (إسلامي، تقليدي) وشهدت تشجيعاً من قبل البنك المركزي لقيام بنوك إسلامية.

ب. مصارف القطاع العام

1.مصارف القطاع العام المتخصصة، **(بنك السودان، 1983م، ص143)**

تواصل التوسع في مصارف القطاع العام المتخصصة الأربعة ليصل في عام 1978م إلى ثلاثين فرعاً ثم إلى ثلاثة وثلاثين بنهاية عام 1979م ثم إلى خمسة وثلاثين بنهاية عام 1980م.

2.مصارف القطاع العام التجارية

افتتح بنك النيلين توكيلين بكل من فندق هيلتون واراك بالخرطوم في عام 1979م، أما بنك الخرطوم فقد افتتح ثلاثة فروع في الدندر وجامعة الخرطوموفرعاً للمغتربين بشارع الجامعة، كذلك افتتح البنك التجاري السوداني فرعاً بشارع القصر، أما بنك الوحدة فقد افتتح توكيلا في جوباً، **(بنك السودان،1979م، ص65)**،

3.المصارف التجارية

المصارف التجارية الإسلامية: بدأ بنك فيصل الاسلامي أعماله وفقاً للنظام الإسلامي خلال النصف الثاني من عام 1978م ثم افتتح ذات البنك أربعة فروع في عام 1979م في كل من أمدرمان، بورتسودان، وجامعة الخرطوم وجامعة أمدرمان الإسلامية. اما في عام 1980م فقد قرر بنك الجزيرة الإسلامي وبنك الغرب العمل في السودان بالنظام الإسلامي كما تم الترخيص للبنك الإسلامي السوداني، وفي ذات العام افتتح بنك فيصل الإسلامي فرعاً له بالقضارف.

4.المصارف التجارية التقليدية، **(بنك السودان، المرجع سابق، ص49)**.

بنهاية عام 1978م بدأ بنك الاستثمار السوداني أعماله برأس مال مشترك سوداني فرنسي، وافتتح فرعين إحداهما بالخرطوم والأخر ببورتسودان كذلك افتتح بنك الوحدة فرعين في شارع الجمهورية وسنار وفي عام 1980م قررت أربعة بنوك مشتركة الاستثمار في السودان منها بنكين تجاريين تقليديين هما بنك الوادي والبنك الأهلي السوداني وفي ذات العام افتتح بنك الاستثمار السوداني فرعاً بالقضارف.

ت. المصارف الأجنبية

في عام 1978م بدأ ستي بنك أعماله بالسودان برأس مال قدره خمسة مليون دولار وفي مجال الفروع افتتح بنك ابوظبي فرعاً ببورتسودان. أما في عام 1979م فقد افتتح بنك التجارة الاعتماد الدولي فرعاً

ببورتسودان وفي عام 1980م فقد منح الترخيص لبنك حبيب والبنك الأمريكي اضافة لبنك عمان الذي بدأ عمله فعلياً.

6. هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال 1981-1983م

يمكن النظر إلي هيكل القطاع المصرفي خلال 1981-1983م كما يلي:

1.البنك المركزي

لم يطرأ تغيير في فروع البنك المركزي إلا أن فلسفة عمل الجهاز المصرفي تغيرت بعد صدور قرار في ديسمبر من عام 1983م يمنع جميع المصارف بالسودان من التعامل بالربا وتم الإعلان عن تحول الجهاز المصرفي نحو التعامل بالصيغ الإسلامية وذلك بعد أن كانت البنوك تتعامل وفقاً لسعر الفائدة حتى عام 1977م ثم انتقلت البنوك للعمل بالنظام المزدوج (إسلامي، وربوي) حتى عام 1983م.

2.المصارف التجارية

أ. المصارف التجارية الإسلامية

في عام 1982م منح الترخيص للبنك السعودي السوداني وافتتح بنك فيصل الإسلامي ثلاثة فروع منها فرعين بمدينة الخرطوم والمنطقة الصناعية امدرمان اما في عام 1983م فقد تم منح خمسة بنوك تراخيص لممارسة العمل المصرفي بالسودان منها ثلاثة بنوك إسلامية هي بنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني، بنك التنمية التعاوني الإسلامي، كذلك تم التصديق النهائي للبنك الإسلامي السوداني وبنك البركة الإسلامي للعمل ابتداءً من عام 1984م، **(بنك السودان، مرجع سابق، ص81)**.

ب. المصارف التجارية التقليدية

افتتح بنك النيلين في 1981م فرعاً في كنانة اما في عام 1982م فقد باشر البنك الأهلي السوداني والبنك السوداني للتنمية (بنك تكاملي بين السودان ومصر) أعمالهما عبر رئاساتهما بالخرطوم، وكذلك تم الترخيص لبنك التجارة والاستثمار للعمل بالسودان وفي مجال إنشاء الفروع للبنوك القائمة فقد تم افتتاح أحد عشر فرعاً على النحو التالي:

1.بنك الخرطوم: افتتح فرعين ببربر والروصيرص.

2.بنك النيلين: افتتح أربعة فروع بكل من تندلتي، والمجلد، النهود وزالنجي.

3.البنك التجاري السوداني: افتتح فرعاً بالدمازين.

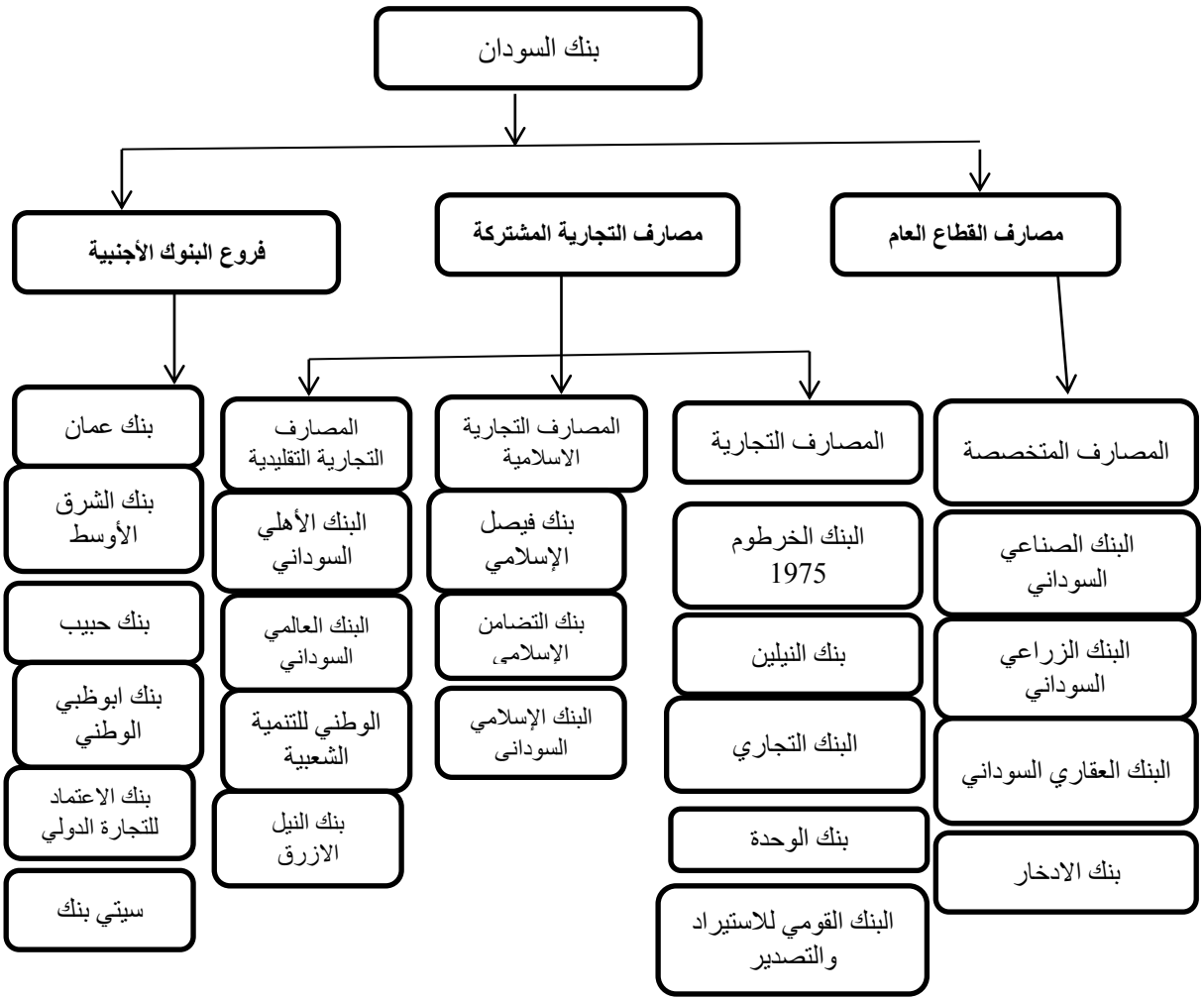
4.بنك فيصل الإسلامي: افتتح ثلاثة فروع منها فرعين بمدينة الخرطوم وفرع المنطقة الصناعية امدرمان.

5.البنك العالمي السوداني: Sudanese International Bank افتتح فرعاً بالابيض في عام 1983م تم منح الترخيص للبنك القومي للتصدير والاستيراد وبنك النيل الأزرق إضافة إلى البنك الوطني للتنمية الشعبية، **(مرجع سابق ذكره، ص81)**.

ت. المصارف الأجنبية

افتتح بنك عمان في عام 1981م فرعه الرئيسي بالخرطوم ثم انضم بنك الشرق الأوسط في عام 1982م اضافة الي بنك حبيب ليصبح عدد فروع البنوك الأجنبية بنهاية عام 1982م ستة فروع، لقد تغير هيكل الجهاز المصرفي السوداني تغيراً كبيراً بدخول المصارف الإسلامية وممارستها للعمل المصرفي بجانب المصارف التقليدية كما هو موح في الشكل ادناه:

الشكل رقم (16) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1983م



بنك السودان، التقرير السنوي الرابع عشر 1973م، ص77.

سابعاً: هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1983م

ابتداءاً من عام 1984م انتهجت الدولة تطبيق النظام المصرفي الشامل حيث تم إلزام كل المصارف القائمة الإسلامية والتقليدية بالتحول الفوري نحو تطبيق الصيغ الإسلامية بما في ذلك البنك المركزي الذي اتجه نحو تطبيق نظام مصرفي إسلامي شامل.

أولاً: هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1984-1989م

أ. البنك المركزي

شهد الجهاز المصرفي خلال الفترة 1984م-1989م إلغاء تصنيف البنوك المشتركة إلي إسلامية وأخري غير إسلامية وأصبح يطلق عليها اسم البنوك المشتركة، وفي المقابل تم الترخيص لعدد من البنوك لتعمل في ظل النهج الإسلامي وفي هذا الصدد أصدرت الدولة قانوناً للمعاملات متماشياً مع أحكام الشريعة الإسلامية ثم جاء منشور بنك السودان في ديسمبر 1984م ليلزم البنوك التجارية بالتحول نحو صيغ المعاملات الإسلامية وإزالة الربا في كافة معاملات الجهاز المصرفي. وعلى الرغم عن تلك التغيرات إلا أن فروع بنك السودان لم يطرأ تغيير عليها حيث ظلت تسعة فروع كما هي الحال عليه.

ب. مصارف القطاع العام

1.المصارف المتخصصة

لم يطرأ تغيير في عدد بنوك القطاع العام المتخصصة إلا أن عدد فروعها ارتفع ليصل إلى أربعة وستين فرعاً بنهاية عام 1989م، **(بنك السودان، 1989م، ص125)**.

2.المصارف التجارية: ارتفع عدد فروع بنوك القطاع العام التجارية الخمسة إلى مائة واثنين وأربعين فرعاً بنهاية عام 1989م.

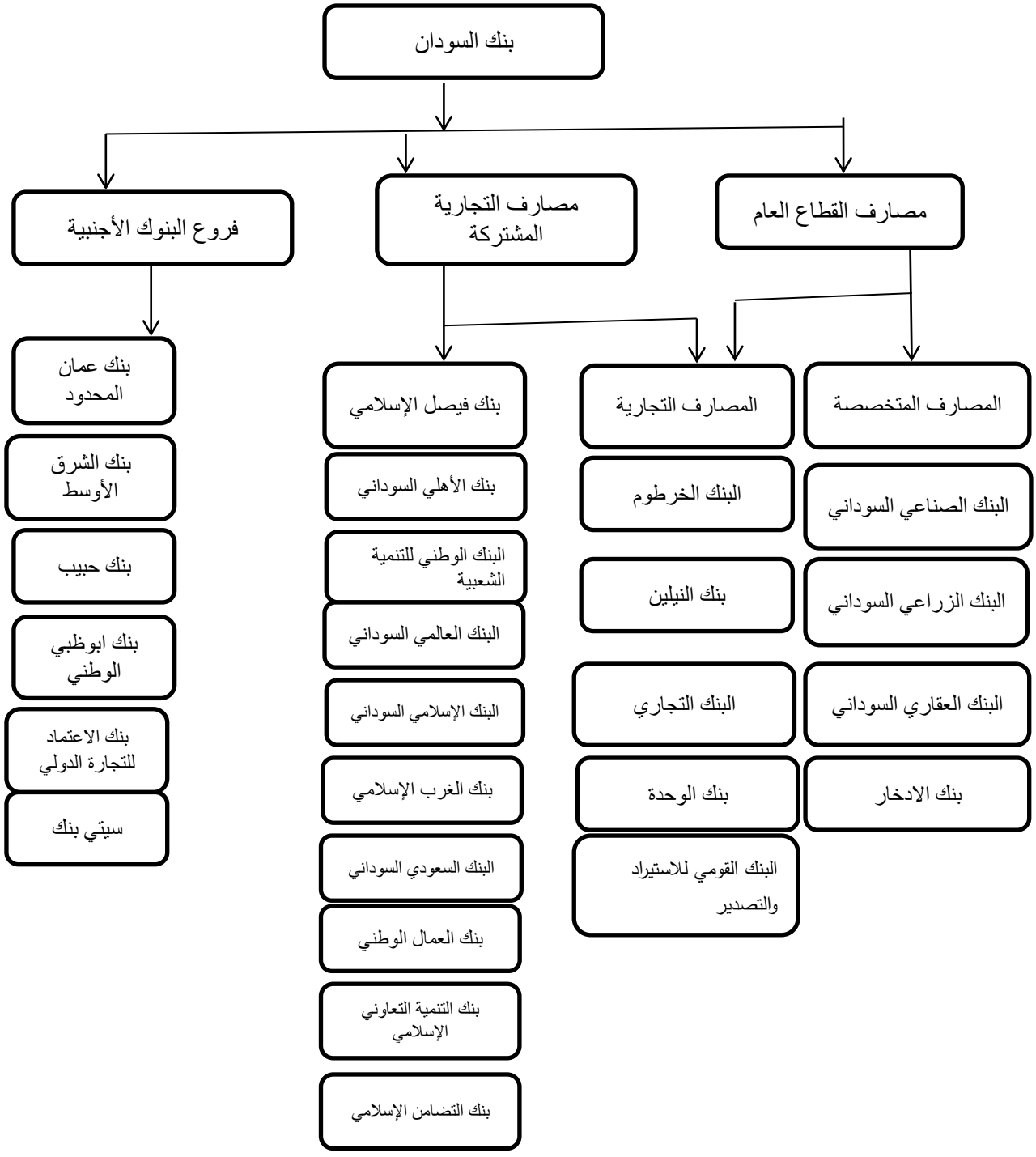
3.المصارف التجارية المشتركة

هذه الشريحة من الجهاز المصرفي شهدت توسعاً، ففي عام 1984م تم افتتاح الفرع الرئيسي للبنك الإسلامي لغرب السودان وبنك البركة السوداني وفي عام 1986م بدأ البنك السعودي السوداني ممارسة نشاطه المصرفي في السودان. ارتفع عدد البنوك العاملة بالبلاد في عام 1986م إلى 23 بنكاً وذلك بعد منح الترخيص النهائي لبنك العمال الوطني وباشر البنك أعماله في عام 1988م **(المرجع السابق ذكره، ص30)**.

ت. المصارف الإسلامية

لم يطرأ تغيير في عدد فروع البنوك الأجنبية حيث ظل عددها ثابتاً في ستة فروع، ويغزي ذلك إلى أنه خلال النصف الثاني من عام 1985م تم إيقاف سياسة فتح فروع البنوك الأجنبية الجديدة بالسودان في إشارة إلى إكتفاء السوق المصرفي بحجم الخدمات التي تقدمها الفروع الأجنبية القائمة. يلاحظ خلال هذه الفترة توسع الجهاز المصرفي لاسيما بالنسبة للبنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، كما في هو موضح في الشكل ادناه:

الشكل رقم (17) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1989م



بنك السودان، التقرير السنوي الثلاثون، ص30

ثامناً: هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة 1990-1995م

مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين اتجهت الدولة إلي إتباع سياسات اقتصادية تهدف إلى معالجة إشكالات الاقتصاد السوداني ومنها القطاع المصرفي، لذا تم استصدار قوانين ولوائح ومشروعات بهدف تنظيم العمل المصرفي.

1.البنك المركزي، (بنك السودان، 1995، ص38)

شهدت هذه الفترة تغيرات كبيرة في مجال العمل المصرفي السوداني بدءاً بصدور البرنامج الثلاثي للإنقاذ الوطني في عام 1990م ثم تنظيم العمل المصرفي في عام 1991م، ومواكبة لخطي وتعميق النظام المصرفي الإسلامي في السودان تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية في مارس 1992م ثم جاء مشروع توفيق الأوضاع في عام 1994م بهدف تحسين وترقية أوضاع المصارف السودانية والنهوض بها من أجل تحقيق السلامة المالية ومقررات لجنة بازل والتي من أبرزها تحقيق الحد الأدني لكفاية رأس المال أو ما يعرف بملاءمة رأس المال. كذلك شهدت الفترة صدور قانون بيع الأموال المرهونة لدي المصارف لسنة 1991م بالإضافة للتعديلات التي أجريت عليه. كذلك في عام 1995م تم إيقاف الترخيص للبنوك التجارية والسماح بالتصديق على إنشاء بنوك الاستثمار.

2.مصارف القطاع العام

أ. المصارف المتخصصة

انخفض عدد البنوك في عام 1992م إلى ثلاثة بدلاً من أربعة حيث تم دمج البنك الصناعي في بنك النيلين لتصبح مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، وفي المقابل تم ضم صندوق التوفير التابع للبريد والبرق إلى بنك الادخار في عام 1995م وبموجب ذلك تم تغيير اسم بنك الادخار ليصبح مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية.

ب. المصارف التجارية

شهدت الفترة تراجع عدد مصارف القطاع العام التجارية وانحصارها في مصرفين هما مجموعة بنك الخرطوم والتي تكونت بعد دمج البنك القومي للاستيرادوالتصدير وبنك الوحدة وبنك الخرطوم إضافة إلى مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية.

3.مصارف القطاع المشترك

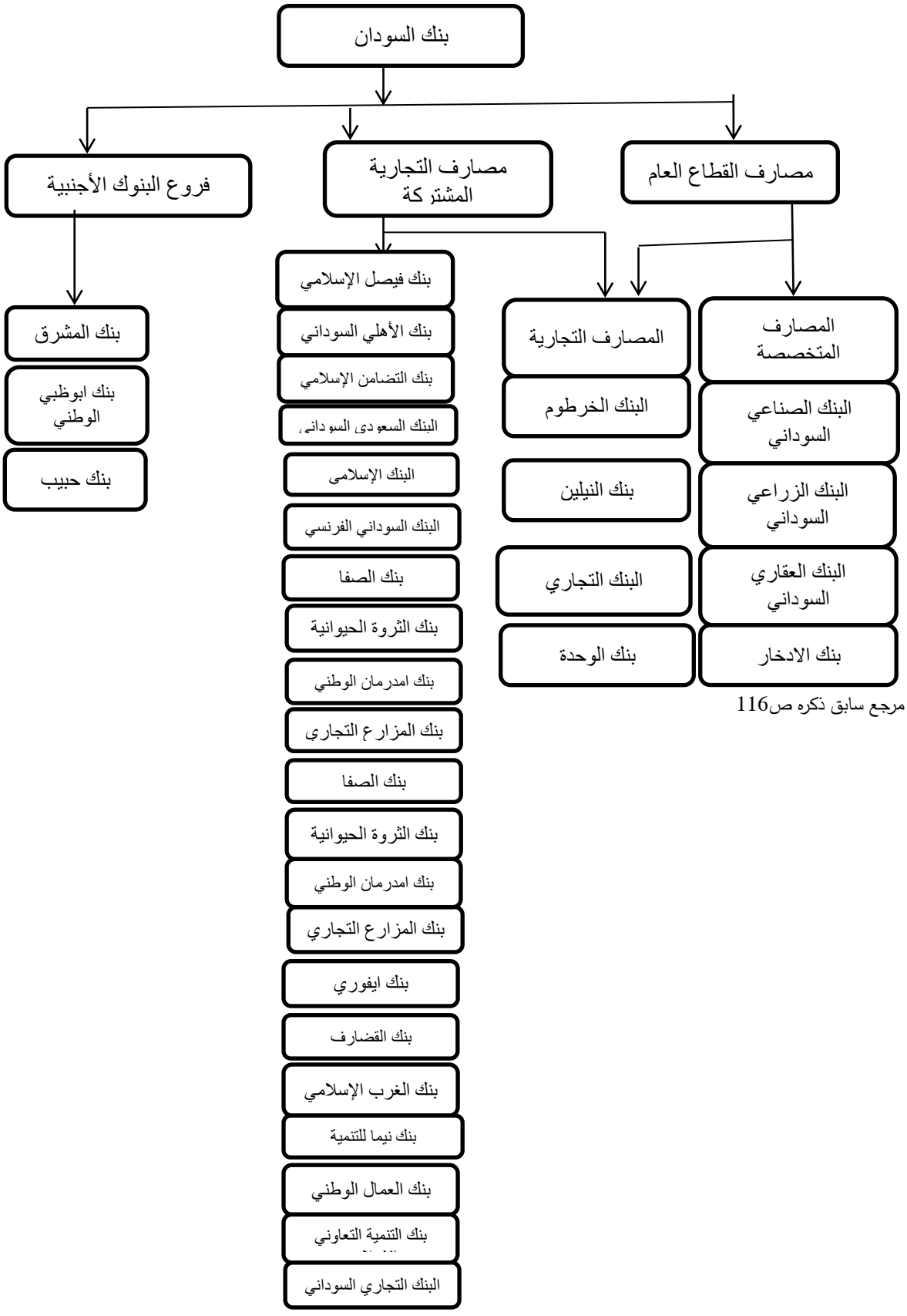
شهدت هذه الفترة نمواً مضطرداً حيث شهد عام 1992م قيام بنك المزارع للتنمية الريفية والبنك السوداني الفرنسي على حساب البنك العالمي، ثم بنك الصفا وبنك الثروة الحيوانية وبنك أمدرمان الوطني في عام 1993م. أما عام 1994م فقد شهد قيام بنك ايفوري وأخيراً في عام 1995م انضم لبنوك القطاع المشترك بنك القضارف للاستثمار والتنمية كبنك متخصص في مجال الاستثمار ويلاحظ انه في ذات

الفترة تغير البنك الإسلامي لغرب السودان إلى بنك الغرب الإسلامي والبنك الوطني للتنمية الشعبية إلى بنك نيما للتنمية والاستثمار.

4.المصارف الأجنبية

تضألت فروع الأجنبية حيث تم إغلاق بنك الاعتماد والتجارة الدولي في عام 1991م، كما تم تحويل بنك عمان المحدود إلى بنك المشرق في عام 1992م إضافة إلى تصفية بنك الشرق الأوسط ليصل عدد فروع البنوك الأجنبية (بفروعها بالولايات) إلى أربعة فقط بنهاية 1995م، على الرغم من ازدياد وحدات الجهاز المصرفي خلال الفترة من 1990م–1995م إلا أنه من الملاحظ انخفاض عدد فروع البنوك الأجنبية إلى ثلاثة فروع بدلاً من ستة كما هو الحال عليه بنهاية عام 1989م وارتفاع عدد البنوك المشتركة من عشرة مصارف إلى سبعة عشر مصرفاً. أما بنوك القطاع العام فقد انخفضت من سبعة بنوك إلى خمسة بنوك فقط بعد تملك بنك المزارع للبنك التجاري السوداني والشكل رقم (18) يبين ذلك:**(بنك السودان، مرجع سابق، ص49)**

الشكل رقم (18) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1995م



مصدر: مرجع سابق ذكره ص116

9. هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة من 1996-1999م

1. البنك المركزي

استطاع بنك السودان في هذه الفترة مساعدة كثير من المصارف في مجال توفيق الأوضاع وقد باشرت لجنة توفيق الأوضاع أعمالها ببنك السودان من خلال تصنيف البنوك لأربع مجموعات على النحو التالي:

المجموعة الأولي: بنوك قامت بتوفيق أوضاعها بنسبة 100%.

المجموعة الثانية: تشمل البنوك التي قامت بتوفيق أوضاعها في معظم بنود المشروع وتحتاج إلى قليل من الجهد لتكملة توفيق أوضاعها، وحددت اللجنة لهذه المجموعة المجالات التالية:

أ. رسملة الأرباح.

ب. زيادة رأس المال زيادة نقدية حقيقية.

ت. معالجة ودائع بعض البنوك بالعملة الأجنبية كرف بنك السودان.

ث. معالجة مديونيات بعض البنوك على بنك السودان.

ج. تسييل بعض الأصول الثابتة والاستثمار في الأسهم.

المجموعة الثالثة: بنوك تحتاج إلى مجهود كبير لتوفيق أوضاعها وقد حدد لها:

أ. رسملة الأرباح.

ب. زيادة رأس المال زيادة نقدية حقيقية.

ت. تصفية بعضالأصول الثابتة والاستثمار في الأسهم.

ث. تقليل المصروفات وزيادة الإيرادات.

المجموعة الرابعة: وتشمل البنوك التي لم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة. ومما يجدر ذكره هذا البرنامج كانت آثاره واضحة على انتشار الجهاز المصرفي في العاصمة والولايات الاخري. أما في مجال الفروع فقد استطاع بنك السودان في عام 1997م من زيادة فروعه التسعة إلى عشرة وذلك بافتتاح فرع آخر بالولاية الشمالية وتواصل انتشار الفروع في عام 1998م بافتتاح فرع آخر في ولاية دارفور لتصبح فروع بنك السودان أحد عشر فرعاً، **(بنك السودان،1994م، ص44).**

2. مصارف القطاع العام

أ. المصارف المتخصصة

لم يحدث تغير في عدد البنوك المتخصصة (3 مصارف) وان حدث تغير في حجم انتشارها المصرفي حيث ارتفع عددها في عام 1996م إلى 164 فرعاً ثم تراجعت إلى 147 فرعاً في عام 1997م إلا أنها ارتفعت مرة أخري في عام 1998م وإلى 158 فرعاً حيث زادت من وجودها في ولايات كردفان الكبري والولايات الشرقية وقلصت من تواجدها في الولايات الجنوبية وولاية الخرطوم.

أ. المصارف التجارية

تراجع حجم الانتشار المصرفي لهذه البنوك خلال الفترة 1996م حتى 1999م حيث قلصت هذه البنوك من فروعها بولاية الخرطوم والولاية الوسطي والشرقية وزادت من حجم تواجدها في الولاية الشمالية والولايات الجنوبية.

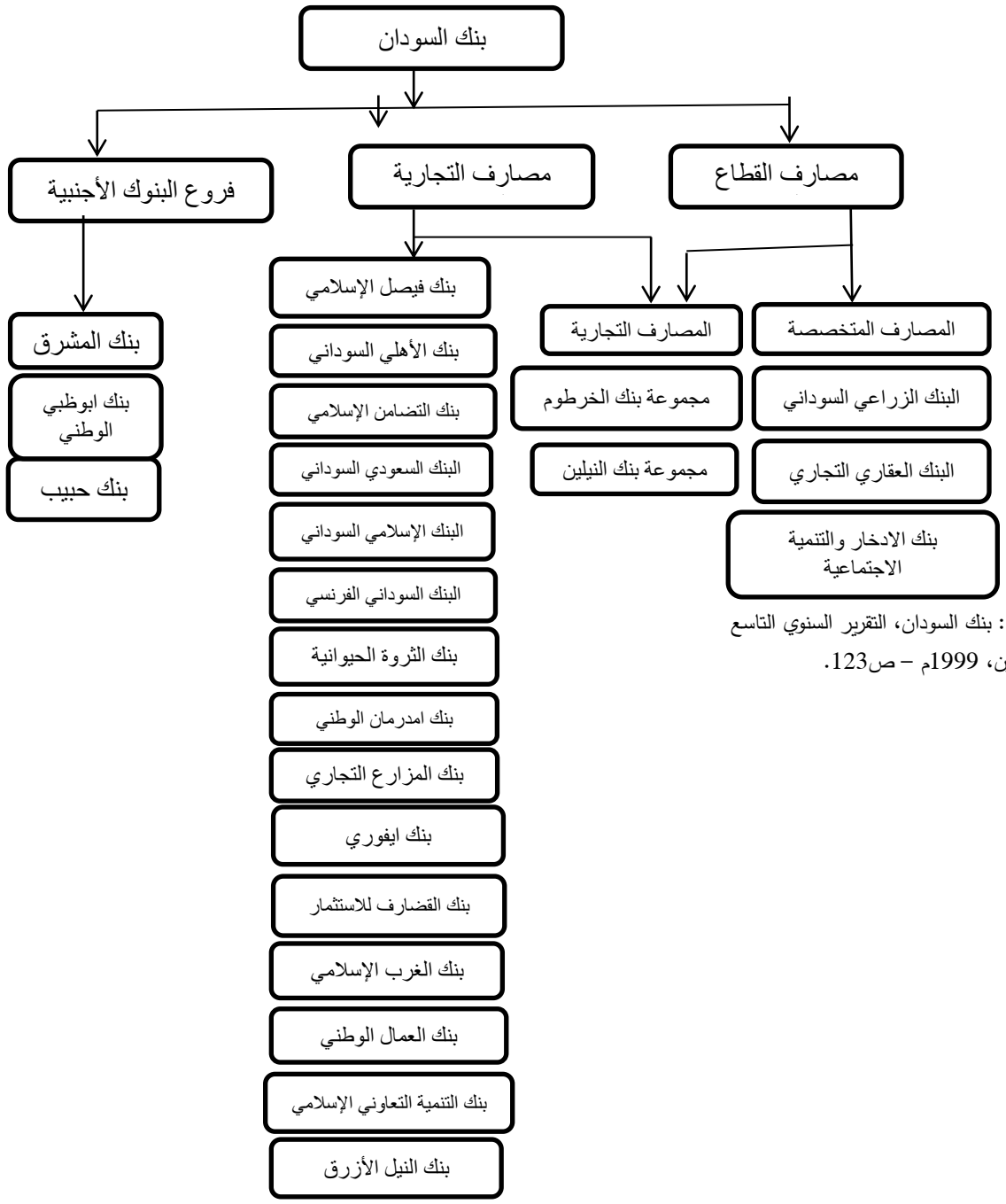
ب. مصارف القطاع المشترك

شهدت الفترة من 1996م-1999م تراجع عدد مصارف القطاع المشترك حيث تم تصفية بنك نيما وبنك الصفا وتم دمج بنك المزارع والبنك التجاري السوداني ليصبح مصرف المزارع التجاري وذلك في منتصف عام 1999م **(بنك السودان، 1999م، ص123).**

ج. المصارف الأجنبية

تراجع الانتشار المصرفي لهذه الشريحة من الجهاز المصرفي حيث تقلص عددها إلى ثلاثة فروع فقط وهي بنك ابوظبي الوطني وبنك حبيب وبنك المشرق وجميعها تمارس نشاطها المصرفي بولاية الخرطوم. يلاحظ انه بنهاية عام 1995م ظلت مصارف القطاع العام كما هو عليه الحال بنهاية عام 1995م أما بنوك القطاع المشترك فقد انخفض من 17 إلى 15 مصرف بدمج بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية مع البنك التجاري السوداني ليكونا مصرف المزارع التجاري، أما فروع البنوك الأجنبية فقد ظلت ثابتة كما هي عليه، في الشكل أدناه:

الشكل رقم (19) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 1999م



المصدر: بنك السودان، التقرير السنوي التاسع والثلاثون، 1999م – ص123.

10.هيكل القطاع المصرفي السوداني خلال الفترة من 2000–2003م

شهدت بداية القرن الحادي والعشرون استصدار برنامج الإصلاح وإعادة الهيكلة من قبل البنك المركزي وقد هدفت المصارف القائمة على تطبيق هذا البرنامج مما كان له الأثر الكبير علي هيكل القطاع المصرفي خلال هذه الفترة.

1.البنك المركزي

ارتفع عدد فروع بنك السودان من 11 فرعاً في عام 2001م إلي 12 فرعاً في عام 2002م بافتتاح فرع واو بولاية بحر الغزال وقد شهدت هذه الفترة تفعيلاً لدور البنك المركزي وذلك عبر السياسات والقوانين والبرامج التي هدفت إلي إصلاح الجهاز المصرفي حيث صدر برنامج هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي في عام 2000م والذي هدف إلي خلق كيانات مصرفية كبيرة ذات ملاءمة مالية تؤهلها لمجابهة المنافسة العالمية في مجال العمل المصرفي وصدر البرنامج من ثمانية محاور رئيسية أبرزها محوري الدمج المصرفي ورفع الحد الأدني لرأس المال.**(بنك السودان، 2000 م، ص18).**

1.مصارف القطاع العام

أ. المصارف المتخصصة:

انخفض عدد فروع المصارف المتخصصة خلال الفترة من 2000م-2003م وذلك لدخولها في برنامج إصلاح وهيكلة الجهاز المصرفي الذي بدأ تطبيقه في عام 2000م، **(بنك السودان، 2003، ص152)**

ب. المصارف التجارية

انخفضت فروع البنوك التجارية في العامين 2000م و2001م بغرض استيفاء متطلبات الهيكلة إلا أن العامين 2002 م ،2003م شهدا تحسناً في زيادة عدد الفروع نتيجة لقيام مصارف القطاع العام التجارية بتوسيع نشاطها في كافة ولايات السودان **(المرجع السابق ذكره، ص84)** وبصفة خاصة ولايتي الخرطوم والوسطي.

ت. مصارف القطاع المشترك

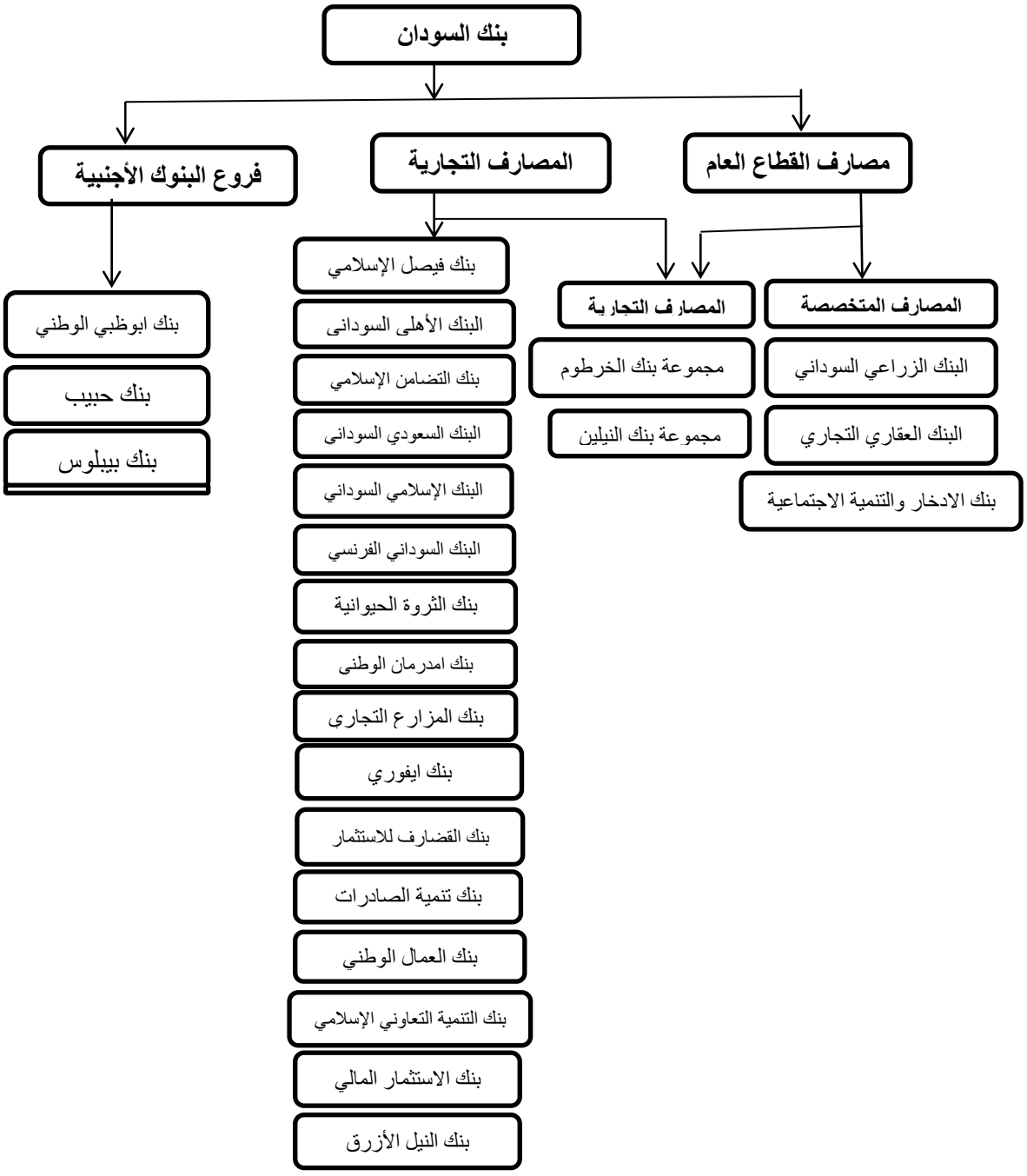
انضم إلي قائمة القطاع المشترك بنك الاستثمار المالي والذي بدأ أعماله في عام 2000م كشركة مساهمة متخصصة في التعامل مع الجمهور والمؤسسات والشركات العامة والخاصة من خلال آلية الأوراق المالية وبلغ رأس مال البنك المصرح به مليار دينار يساهم القطاع الخاص بنسبة 65% والقطاع العام بنسبة 35% من رأس المال المدفوع والبالغ قدره 483 مليون دينار وذلك عند بداية عمل البنك في عام 2000م. هذا وقد شهد فروع بنوك القطاع المشترك تراجعاً حيث انخفضت الفروع العاملة خلال هذه الفترة ويعزي ذلك إلي سعي هذه البنوك إلي تحسين أوضاعها والتواؤم مع متطلبات برنامج إعادة الهيكلة وقد شهدت الفترة دمج احد بنوك هذه الشريحة مع فرع من فروع البنوك الأجنبية بنك المشرق وبنك النيل الأزرق ليصبح الكيان الجديد بنك النيل الأزرق المشرق إضافة إلي قيام بنك بيبلوس.

ث. المصارف الأجنبية

ظل عدد فروع البنوك الأجنبية كما هو عليه الحال بعد دمج بنك المشرق في بنك النيل الأزرق وافتتاح بنك بيبلوس، وبنظرة كلية لتطور هيكل القطاع المصرفي بنهاية عام 2003م يلاحظ ثبات عدد فروع

البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام وارتفاع بنوك القطاع المشترك إلى 16 مصرفاً بدلاً عن خمسة عشر مصرفاً والشكل رقم (20) يبين ذلك:

الشكل رقم (20) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية عام 2003م



بنك السودان، التقرير السنوي التاسع والثلاثون، 1999م – ص123.

شهد القطاع المصرفي السوداني العديد من التطورات حيث بدأ أجنبياً صرفاً من خلال انتشار فروع المصارف الأجنبية وتبعه افتتاح المصارف الوطنية بعد نيل البلاد لاستقلالها (البنك الزراعي السوداني) تم صدور قانون البنك المركزي عام 1959م، وتم افتتاح بنك السودان في عام 1960م ليمارس

صلاحياته ووظائف المستمدة من قانونه والتي من خلالها أصبحت له سلطة منح التراخيص للمصارف العاملة في البلاد واستمر بنك السودان يدير نظام مصرفياً تقليدياً خلال الفترة 1960م-1977م والذي صاحبته قرارات بتأميم فروع المصارف الأجنبية في عام 1970م ثم قرارات أخري بتشجيع الاستثمار في عام 1976م ، وكان من نتائج ذلك التصديق لبنك فيصل الإسلامي بممارسته نشاطه المصرفي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبالتالي فان الفترة من 1977م-1983م شهدت قيام نظاماً مصرفياً مزدوجاً أما الفترة التي أعقبت ذلك 1984م-2003م فقد تم فيها تطبيق النظام المصرفي الإسلامي الشامل وقد كانت تلك ابرز ملامح الفترة الأخيرة صدور مشروع قانون توفيق أوضاع الجهاز المصرفي وبرنامج إعادة هيكلة الجهاز المصرفي تعتبر من أبرز التطورات في القطاع المصرفي السوداني.

ثانيا: بداية تطور تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية

1. الفترة من 1990-1998م

إعتباراً من فترة التسعينات وفي إطار الاصلاح الاقتصادي الشامل، فإن برامج الاصلاح في هذه المرحلة بنيت على دراسة الطبيعة المصاحبة للضعف الذاتي التي يعاني منه النظام المصرفي، خاصة مع تبني الدولة لحزمة من السياسات الكلية والبرامج التنفيذية للإصلاح الاقتصادي بما في ذلك الاصلاح المالي والمصرفي، وقد إتصفت البرامج الاصلاحية في تلك الفترة بالاستمرارية

والتطبيق على مراحل، وتناولت اربعة جوانب مختلفة على النحو التالي: **(صابر محمد،2004م، ص24)**.

أ. **الجانب القانوني:** صدرت عدة قوانين ولوائح لتنظيم العمل المصرفي لأجل تحسين وترقية أدائه وتتمثل أهم هذه القوانين في الآتي:

1.**قانون بيع الاراضي المرهونة للمصارف لعام 1990م:** هو قانون ينظم إجراءات إسترداد أموال المصارف التي يعجز العملاء عن سدادها.

2.قانون تنظيم العمل المصرفي: صدر هذا القانون في العام 1991م، واشتمل على تعريف العمل المصرفي والأعمال التي تمارسها المصارف وترخيص والغاء العمل المصرفي، الاشراف والرقابة على المصارف، إجراءات الدمج المصرفي وغيرها من الشؤون المصرفية.

3.قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية: والذي صدر في العام 1994م، وبموجبه افتتح السوق الأولي (سوق الاصدار) في نفس العام، أما السوق الثانوي (سوق تداول الاسهم والصكوك) فقد تم إفتتاحه في عام 1995م والزم القانون السوق بالعمل وفق أحكام الشريعة الاسلامية.

4.قانون صندوق الودائع المصرفية 1996م: يهدف الي حماية حقوق المودعين خاصة الصغار منهم، كذلك بغرض سلامة واستقرار الجهاز المصرفي في حال إمتناع أي مصرف عن دفع الودائع الادخارية، أما الودائع الاستثمارية **(الواثق عطا المنان، 2005م، ص107)** فيقدم ايضاً الضمان لها في حالة تعرضها لخسائر تجارية.

ب. الجانب الاداري والمالي: سمح للمصارف السودانية في العام 1990م بإنشاء فروع لها في كافة انحاء السودان، كي تنتشر جغرافيا لزيادة الوعي المصرفي، ولقد قامت العديد من المصارف كبنك فيصل الاسلامي السوداني وبنك الخرطوم، بفتح فروع عديدة لها في الأقاليم لكن سرعان ما تم دمجها مع الفروع القريبة أو اغلاقها بسبب الخسائر المالية نتيجة للتوسع غير المدروس.

1.صدور لائحة الجزاءات المالية والادارية في العام 1991م لضمان التزام المصارف بموجهات البنك المركزي، حيث يتم خصم قيمة المخالفة المالية من حساب المصرف المخالف حسب فئة ونوع المخالفة ويخطر كتابياً بها.

2. تحرير سعر الصرف في العام 1992م، كما تم كذلك تحرير أسعار السلع والخدمات وتخفيف القيود على التعامل بالنقد الاجنبي لجذب وتشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي.

3. صدور مشروع توفيق اوضاع المصارف السودانية في العام 1995م بقية إجراء إصلاحات مالية وإدارية لتتماشي مع المتطلبات الدولية لكفاية رأس المال ومواكبة للتطورات العالمية في مجال الصيرفة، وقد حددت فترة البرنامج بثلاثة سنوات.

4. الغاء العمل بنظام السقوف الائتمانية في العام 1995م، لكي تتمكن المصارف من استغلال مواردها في تمويل الانشطة والقطاعات المختلفة وفقا للسياسة النقدية والتمويلية للبنك المركزي.

ت. جانب البناء المؤسسي: تم إنشاء عدد من المؤسسات المالية لإكمال وتطوير بنيات القطاع المالي والمصرفي، وشملت إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في 1995م وصندوق ضمان الودائع المصرفية 1996م، وشركة السودان للخدمات المالية في 1998م.

ث.جانب التأصيل: سعت السياسات الي تعميق اسلمة الجهاز المصرفي للوصول إلي ممارسة مصرفية قائمة علي الشريعة الاسلامية وللوصول لذلك تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية في بنك السودان وفي المقابل تم إنشاء هيئة شرعية في كل مصرف للتأكد والاشراف علي أداء المصرف الاسلامي وسلامة المعاملات، كما تم إعتماد هوامش المرابحات ونسب المشاركة كآليات اسلامية لإدارة السيولة في الاقتصاد الاسلامي بدل سعر الفائدة، كما تم تطوير أوراق مالية جديدة (شهامة وشمم) لكي تتوافق مع احكام الشريعة كبديل للسندات الحكومية القائمة علي سعر الفائدة وغيرها. وفي الفترة ذاتها تم تفعيل دور معهد المصارف، (**صابر الحسن، مرجع سابق، ص24**) وحول إلى المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية لتخريج المصرفي الفقيه.

2. الفترة من 1999-2002م

قام بنك السودان باصدار السياسة المصرفية الشاملة للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية كبرنامج متوسط المدي يقوم علي ما يتم إنجازه في المرحلة الاولي ليستمر في معالجة عوامل الضعف سالفة الذكر لتقليل آثارها وهدفت هذه السياسة الي تعزيز وسلامة الجهاز المصرفي ودعم مراكزه المالية وتهيئة

المصارف لمواكبة التطورات في الساحة المصرفية والمالية والاقتصادية علي الصعيد المحلي وللايفاء بمتطلبات العولمة وتهدف السياسة المصرفية الشاملة بصفة عامة إلي إيجاد كيانات مصرفية كبيرة ذات مراكز قوية علي المنافسة وتقدم خدمات مصرفية متميزة وحديثة وبكفاءة عالية، واشتملت السياسة علي ستة محاور هي: **(بنك السودان المركزي،، 1999م، ص2)**

1.محور تنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية: هدفت السياسة الي اعادة النظر في هياكل الجهاز المصرفي ومؤسساته لتطويرها ولإيجاد مجموعات مصرفية ضخمة متعددة لزيادة رأسمالها أو دمجها وخصخصة المملوك للدولة، لضمان مواكبتها لقواعد الشريعة الاسلامية والتطورات المحلية والعالمية تحديث وسائل الرقابة الوقائية و آلياتها ومراجعة النظم المحاسبية والأنظمة الداخلية لتلافي وتقليل المخالفات والتجاوزات المصرفية، ايضاً هدفت السياسة لحصر ومتابعة المؤسسات الأخري التي تزاول أي جزء من العمل المصرفي لضمان توافق اعمالها مع سياسات البنك المركزي.

2.محور التأصيل المصرفي: إهتم بنك السودان في الاستمرار في تأهيل العمل المصرفي ووضع كتيبات التعامل بالصيغ الاسلامية مع الزام المصارف بالعمل بموجبها، وتطوير الادوات المالية الاسلامية وأدوات السيولة، وتفعيل دور أدارة المراجعة الداخلية بالمصارف للتأكد من سلامة النشاط المصرفي بالتعاون مع هيئات الرقابة الشرعية، كما اهتمت السياسة في هذا المحور بالاستمرار في تطبيق المعايير المحاسبية والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية والتعاون مع الجهات ذات الصلة بالعمل المصرفي الاسلامي مثل هيئة المعايير المحاسبية والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية ومجلس الخدمات المالية الاسلامية.

3.محور التمويل: يهدف بنك السودان في هذا الجانب الي ضمان تدفق التمويل المصرفي للقطاعات ذات الاولوية وتحرير التمويل المصرفي وخفض تكلفته والاسهام في برامج الدعم الاجتماعي، وهدفت السياسة كذلك لمراجعة ترشيد عمليات التمويل بالنقد الاجنبي ووضع الضوابط الكفيلة لتتوافق مع الاحكام الشرعية والسلامة المصرفية والسياسات الكلية للدولة مع ضرورة جذب وتحسين تركيبة الودائع المصرفية.

4.محور تنظيم سوق النقد الأجنبي: تهدف السياسة في هذا المجال لاستكمال بناء سوق النقد الاجنبي والحفاظ علي توطيد واستقرار سوق النقد الاجنبي وتحرير المعاملات بالنقد الاجنبي وفقآليات العرض والطلب، وتطوير المصارف وتشجيعها للقيام بدور الوساطة في مجال بيع وشراء النقد الاجنبي والعمل بناءا علي احتياطات البنك المركزي للمساعدة في استقرار سعر الصرف واستحداث آليات، كذلك من أهداف هذا المحور إكمال نظام تسجيل رأس المال الاجنبي والاستثمارات الخارجية بغرض توفير كل المعلومات الخاصة بها ومتابعة حركتها وتوثيق الصلات مع التكتلات المصرفية الاقليمية والعربية والافريقية والاسلامية والاستعداد لدخول (اليورو) في التعامل الخارجي ووضع الترتيبات مع المراسلين وتدريب العاملين.

5. محور العمليات المصرفية: في الخدمة المصرفية عمدت السياسة إلى مراجعة الاسس والضوابط التي تحكم فتح وادارة الحسابات وتوحيدها بين كافة المصارف لمنع التزوير والاختلاس والتعرف التام علي العميل بغرض حماية العمليات المصرفية ومنع غسيل الاموال. كما شجعت السياسة بإدخال وسائل جديدة للتعامل المالي مثل الشيكات المصرفية وبطاقات الدفع باعتبار الشيك وسيلة دفع بدلاً من كونه ضمان أو وسيلة للتمويل. **(صابر محمد، مرجع سابق، ص24).**

6.محور التقنية: إهتمت السياسة بإدخال التقنية الحديثة في العمل المصرفي مثل الشيكات الممغنطة وتكملة شيكات الحاسب الآلي في العمليات المصرفية في ولاية الخرطوم لجميع المصارف كمرحلة أولي ليتم تعميمها على باقي الولايات في نهاية الفترة. وتعتبر هذه الفترة الاكثر حراكا في الاصلاح المصرفي والتطوير المؤسسي رغم القصر الزمني لها.

3.الفترة من 2003-2010م

جاءت هذه المرحلة استمراراً للمرحلة السابقة بإعتبار أن الاصلاح والتطوير عملية مستمرة، ولتكملة اهداف هذه المرحلة من السياسة المصرفية الشاملة واصلاح القطاع المصرفي والمالي، وتتمثل أهم سمات هذه المرحلة فيما يلي:**(عبدالنعم الطيب، مرجع سابق، ص9)**

1.الاستمرار في هيكلة ورسملة المؤسسات المصرفية لايجاد كيانات مالية كبيرة تحقق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير بتشجيع وتحفيز عمليات الدمج، والاستمرار في خصخصة المصارف التجارية الحكومية.

2.مراجعة النظم المحاسبية والمالية والرقابية لتحقيق الشفافية والضبط والالتزام بتطبيق المعايير الاسلامية والعالمية، وتطوير نظم الضبط المؤسسي وادارة المخاطر ورفع الكفاءة الانتاجية.

3.تحسين مستوي الخدمات المصرفية وخفض التكلفة الادارية بالمصارف وزيادة الربحية للأسهم والودائع.

4.الاستفادة من ثورة تقنية المعلومات في مواكبة الطفرة العالمية في العمل المصرفي وتأهيل وتدريب الكادر البشري لذلك وتهيئة البني التحتية للوصول الي تطبيق نظام الدفع الالكتروني.

5.رفع الوعي بمخاطر العولمة للحفاظ على الهوية الاسلامية.

6.تطوير قدرات المصارف لمقابلة التحولات النوعية في هياكل وسياسات الاقتصاد، واستيعاب النظم المعاصرة وضبطها لبطاقات الدفع الالكتروني.

7.اكمال بناء القطاع المالي الاسلامي عن طريق صيغ التمويل الاسلامي باصدار المراشد وابتكار آليات ادارة المخاطر علي اسس شرعية، العمل على قيام اسواق مالية للتمويل متنوع الاجال وفق الضوابط الاسلامية.

8.اصلاح البنك المركزي ويتمثل في اصلاح البناء المؤسسي عن طريق تطوير هياكله الوظيفية والادارية ورفع القدرات والارتقاء بالسياسات والتقنيات خاصة المتعلقة بانظمة الدفع الالكتروني المالي والمصرفي واعتماد ادارة الجودة، ويشمل كذلك توفيق اوضاعه وفق التقنيات لترتيبات ادارية ومصرفية، قانون بنك

السودان لسنة 2002م تم تعديله 2006م ليستوعب اتفاق السلام الشامل الموقع في 2005م كذلك تطوير القدرات الرقابية والاشرافية في اطار قانون تنظيم العمل المصرفي والمعايير الاسلامية للشفافية والافصاح ومؤشرات الضبط الداخلي والانذار المبكر، وتطوير ادارة السياسة النقدية من أجل الاستقرار الاقتصادي والعمل علي تأهيل مفاهيم اقتصاديات النقود والتضخم والتمويل بالعجز من الناحية الاسلامية ورفع مقدرة البنك في تطوير سياسات سعر الصرف للوصول لسعر صرف مستقر وموحد وفق العرض والطلب يتفاعل مع المتغيرات الاقتصادية ولا يؤثر في عائدات الصادرات غير البترولية مع العمل علي بناء الاحتياطات بالنقد الاجنبي واستثمارها بالتنسيق مع وزارة المالية، وبالتضامن ايضاً مع الاخيرة ثم انشاء مؤسسة ضمان الصادرات بغية معالجة الآثار السالبة لانخفاض قيمة الصادرات غير البترولية، وقامت مؤسسة اخري هي مؤسسة التمويل التنموي الصناعي لتوفير التمويل متوسط وطويل الاجل للقطاع الصناعي كما تم تعريف القطاع الخاص بنوافذ التمويل الذي تقدمه مؤسسات الضمان والمؤسسات الاقليمية والدولية ليتم ارتيادها لكي تزيد من حجم النشاط الاقتصادي وتجلب فرص عمل جديدة **(المرجع السابق، ص10)**. لمواكبة تطورات الصناعة المصرفية قام بنك السودان المركزي بإصدار أول منشور عن الضبط المؤسسي عام 2005م ومنشور آخر في العام (2009/18م) بتاريخ 2 أغسطس 2009م والذي يمثل أشمل منشور منظم للعمل وفقاللضبط المؤسسي وذلك في ظل إهتمام بنك السودان المركزي بتطوير وتفعيل موجهات الضبط المؤسسي الجيد بالمصارف والمؤسسات المالية وتفعيلاً لدور ومهام مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية بالمصارف وفي العام2010 م تم اصدار منشور اخر للضبط المؤسسي ألزم بموجبه المصارف السودانية بتطبيق متطلبات الضبط المؤسسي في عملية اختيار أعضاء مجلس الادارة في المصرف والادارة العليا وهيئة الرقابة الشرعية، والهدف من ذلك هو حماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الاخري في المصارف وغيرها، (www.cbos.gov.sd).

4. مفهوم الضبط المؤسسي

يعرف بنك السودان المركزي الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، ومساهميها والجهات الأخري التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف المصارف والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها، إن الضبط المؤسسي الجيد هو الذي يوفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمصرف الحوافز المناسبة للوصول إلي الأهداف التي هي في مصلحة المصرف، ويسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي يساعد المصارف في استغلال موارها بكفاءة عالية،(www.kantnkji.com/figles/accountancy/141.htm).

5.أهداف الضبط المؤسسي

يهدف بنك السودان المركزي من اجراء تفعيل الضبط المؤسسي لتحقيق جملة من الأهداف والغايات تتمثل في الاتي: **(بنك السودان المركزي،2008م، ص20)**.

1.قيام كيانات مصرفية كبيرة ذات مراكز مالية ضخمة قادرة على المنافسة لتقديم خدمة مصرفية متميزة وآمنة بتكلفة مناسبة.

2.تقوية الملاءمة المالية والربحية للمصارف والايفاء بمتطلبات الافصاح والشفافية وكفاية رأس المال وادارة المخاطر والضبط المؤسسي والمعايير العالمية مثل بازل2 والمعايير الاسلامية للسلامة المصرفية.

3.تطبيق التقنية الحديثة واستخدامها في العمل المصرفي كنظام الصراف الآلي ونقاط البيع والمقاصة الالكترونية وشبكة الاسويفت.

4.اعادة هيكلة المصارف من خلال مراجعة النظم والسياسات والقوانين المنظمة للنشاط المصرفي لتحسين الاداء الكلي لها، **(الهادي صالح محمد، 2006م، ص 5)**.

5.استعادة الثقة في الجهاز الصرفي وزيادة السلامة المصرفية لجذب الودائع.

6.زيادة أرباح المصارف وزيادة نسبة العائد على الاسهم المصرفية.

7.تقليل نسب الديون المتعثرة للوصول للنسبة المثلي العالمية.

8.زيادة مساهمة المصارف في النشاط الاقتصادي والتنموي والاجتماعي وتحقيق الاهداف الكلية للاقتصاد الوطني بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

9.مواكبة التطورات المالية والاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية وتهيئة المصارف للتعامل معها.

10.سد الثغرات في الانظمة المصرفية لمحاربة الاختلاسات والتزوير وتقديم المخالفين للقانون.

11.الالتزام بقوانين وضوابط العمل المصرفي ومنشورات البنك المركزي التي تنظم الخدمات المصرفية.

هذه الاهداف الكمية وغير الكمية، لكي تتحقق بصورة جيدة من الضروري أن تتم في إطار اصلاح اقتصادي شامل وتخفيض للقيود المصرفية مع وجود نظام فاعل للرقابة غير المباشرة.

6.مقومات الضبط المؤسسي

هناك بعض المقومات، **(معاوية وفاطمة، مرجع سابق، ص6)** التي يعتمد عليها الضبط المؤسسي الجيد تتمثل في الآتي:

أ. تحديد مبادئ وقواعد وإجراءات العمل ومراجعة ومتابعة تنفيذها.

ب. توضيح السلطات والصلاحيات من أعلي مستوي في الإدارة إلى أدني مستوي.

ت. إيجاد آلية تنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين.

ج. مراقبة مخاطر التمويل ومخاطر تضارب المصالح في المصرف.

ح. وضع نظام للحوافز المالية للعاملين في المصرف.

خ. إيجاد نظام معلومات جيد لحفظ وتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً.

1.مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو الجهة الرئيسية المسؤولة عن استراتيجية عمل المصرف وسياسة إدارة المخاطر، وهو الممثل للمساهين في المصرف، ويعمل ايضا على المحافظة لحقوقهم، لذلك يتطلب عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة يجب ان يكونوا ذو تأهيل جامعي، ولديهم خبرة في مجال العمل المصرفي، ومعرفة دورهم في عملية تطبيق الضبط المؤسسي، وأن يكونوا مستقلين في قراراتهم لا يتعرضون لأي ضغوط من الإدارة أو الأطراف ذات العلاقة، **(محمد علي ،2010م، ص21)**.

أ. مسؤوليات مجلس الإدارة، **(عبد الرحمن المهدي ،2011م، ص31)**

هناك مسؤليات لمجلس الإدارة يتم تحديدها في إطار مفهوم الضبط المؤسسي تتمثل في الآتي:

1.وضع الخطط الاستراتيجية وأهداف المصرف ومتابعة تنفيذها.

2.اختيار الإدارة العليا او التنفيذية وتحديد سلطاتها وصلاحياتها.

3.تكوين لجنة متخصصة تساعده في المهام ومتابعتها والحد منها وذلك عن طريق الآتي:

1.أنظمة الرقابة ومراجعتها.

2.رفع التقارير ومراجعتها.

3.معالجة الانحرافات وتصحيحها.

4.تقييم المخاطر الحالية والحد منها في المستقبل.

5.التأكد من صحة التقارير المالية قبل مناقشتها في الجمعية العمومية.

6.ترشيح واختيار أعضاء الهيئة الشرعية في المصرف.

7.تحمل المسؤولية الكاملة أمام المساهمين والأطراف الأخري عن نتائج أعمال المصرف، والتطبيق السليم لنظامه الأساسي، **(المرجع السابق، ص31)** واعتماد الإفصاح والشفافية في كافة الأمور المؤثرة على أداء المصرف.

ب. الترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقا لنظام الضبط المؤسسي

لضمان فاعلية مجلس الإدارة وقيامه بدوره الأساسي في إدارة المصرف بصورة رشيدة، يجب أن يتم اختيار الأعضاء لمجلس الإدارة حسب الخبرات والمؤهلات والسمعة الطيبة في مجال العمل المصرفي، حتى يخدم مصلحة المساهمين والجهات الأخري التي لها علاقة بالمصرف، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي في عملية الاختيار، **(محمد علي، مرجع سابق، ص25)**.

1. ملء استبانة الترشيح وتقديمها إلى بنك السودان للموافقة عليها.

2. أن يكون المرشح حسن السير والسلوك في مجال التعاملات المصرفية.

3. عدم الجمع بين رئاسة مجلس إدارة مصرف وعضوية مجلس مصرف آخر.

4.عدم ترشيح شخص تم عزله أو حظره بواسطة بنك السودان المركزي لعضوية مجلس إدارة أي مصرف إلا بعد موافقة بنك السودان، وبعد مرور فترة لا تقل عن ثلاث سنوات من تاريخ العزل.

5.أن يكون المرشح مساهماً في المصرف أو ممثل لجهة مساهمة.

6.أن يكون ذا سمعة طيبة في الأمانة.

7.موافقة بنك السودان على الترشيح.

8. أن تتوفر لديه الخبرة والمؤهلات في المجال المالي والاقتصادي.

9. يجب الفصل بين عمل مجلس الإدارة والعمل التنفيذي.

10.الحد الأقصي لأعضاء مجلس الادارة عشرة بما فيهم الخبراء ورئيس مجلس الادارة.

ث. ترشيح الخبراء لمجلس الادارة (الأعضاء المستقلين)

حسب شروط الضبط المؤسسي يجب أن يضم مجلس الإدارة في عضويته أعضاء مستقلين، تكون لديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات المناسبة، حتى يسهموا في تطوير سير عمل المصرف بصورة جيدة، والقيام بحماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الاخري، والحد الأدني لعدد الأعضاء المستقلين هو عضوان اثنان يتم اختيارهما بعد موافقة بنك السودان واستشارته والعضو المستقل يجب أن يكون غير مساهم في المصرف، ويتم اختيارهم وفق الشروط التالية:**(معاوية وفاطمة، مرجع سابق، ص6)**.

1.ملء استبانة الترشيح كخبير مصرفي وموافقة بنك السودان قبل انعقاد الجمعية العمومية.

2.الحصول على مؤهل جامعي.

3.خبرة في مجال العمل المصرفي أكثر من عشر سنوات.

4.حسن السير والسلوك من الناحية الأخلاقية.

5.لم يسبق له التوظيف خلال السنين السابقة بالمصرف أو بشركة تابعة له.

6.ليس لديه عمل استشاري مع المصرف.

7.عدم وجود صلة قرابة بأحد في الإدارة التنفيذية للمصرف.

8.ألا يكون عضواً في مجموعة من الأفراد أو الهيئات التي تمارس السيطرة الفعلية على المصرف أو له قرابة مباشرة مع أحد المسيطرين على المصرف.

ج. مسؤليات الولاء والاهتمام

حتى يكون هناك ضبط مؤسسي جيد يحقق أهداف المصرف ويحقق تنمية استقراره، يجب على أعضاء مجلس الإدارة التحلي بالصفات التالية. **(عبد الرحمن المهدي، مرجع سابق، ص25)**.

1.الصدق: أن يكون العضو بمجلس الادارة صادق في عمله وذلك من خلال المعلومات التي يحصل عليها.

2.الولاء: أن يمارس اعضاء مجلس الإدارة عملهم بكل أمانة وصدق وعدم استغلال تضارب المصالح والاضرار بالآخرين.

3.الاهتمام: أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ أعمالهم وفقاً للقوانين، والتأكد من أن الأعمال تتم بصورة جيدة وسليمة.

4.الاستقلالية: على مجلس الإدارة ممارسة مهامه بصورة مستقلة عن إدارة المصرف بهدف عدم الخلط بين العمل التنفيذي والرقابي والإشرافي وتعزيز المساءلة.

5.الاطلاع والمعرفة: حسب التطورات والتغيرات السريعة والمنافسة الحادة في البيئة المصرفية، والمخاطر المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي، يجب على أعضاء مجلس الإدارة فهم وإدراك ومتابعة هذه التغيرات في العمل المصرفي، (المرجع السابق، ص27) ووضع الخطط والاستراتيجيات لمواكبتها.

ح. أخلاقيات المهنة:(المرجع السابق، ص27).

على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العمل على صياغة دليل أخلاقيات مهنة العمل الخاص بالمصارف، كما يجب الالتزام به في جميع المستويات الإدارية ومعرفته بصورة كاملة وتطبيقه على النحو الآتي

1.التزام الإدارة بتصحيح الأخطاء، والعمل بمبادئ الضبط المؤسسي الجيد.

2.تقديم المعلومات للمتعاملين مع المصرف في الوقت المناسب وبشفافية.

3.الاستقلالية بحيث لا تتأثر العمليات الداخلية للمصرف بالمصالح الشخصية لأعضاء المجلس.

4.العدالة بإيجاد نظام متوازن يراعي كل مصالح الأطراف الاخري التي لها علاقة بالمصرف من مساهمين ومودعين وعملاء وموظفين وغيرهم ومعاملتهم بعدالة.

خ. تشكيل اللجان المساعدة

يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجان متخصصة تساعده في تأدية مهامه في إدارة المصرف، وتفويضها بمنحها الصلاحيات والسلطة المناسبة. وان تضم اللجان في عضويتها جزء من أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في مجال عمل اللجنة، ورفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة وكما يتطلب الضبط المؤسسي الجيد وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة تعرف اختصاصات ومسؤوليات اللجان، ومن أهم هذه اللجان: لجنة المراجعة، (المرجع السابق، ص29) واللجنة التنفيذية ولجنة الضبط المؤسسي أو الحوكمة، ولجنة الاختيار والتعيين.

هـ. هيئة الرقابة الشرعية

على كل مصرف تكوين هيئة رقابة شرعية من المصرفين ذوي الخبرة في العمل المصرفي الإسلامي وفقه المعاملات، يتم ترشيحهم بواسطة مجلس الإدارة وان تتم الموافقة عليهم بواسطة الجمعية العمومية، ومدة العضوية في هيئة الرقابة الشرعية ثلاث سنوات، والتحديد لها يتم بعد موافقة بنك السودان. ويشترط

لعضوية الهيئة عدم الجمع بينها وبين عضوية هيئة في مصرف آخر، وتعمل الهيئة الشرعية على التأكد من التزام المصرف في عمليات صياغة العقود وفق الشريعة الإسلامية، **(معاوية وفاطمة، مرجع سابق، ص8)**.

د. الإدارة التنفيذية

عملية اختيار الإدارة التنفيذية في المصرف هي من مهام مجلس الإدارة الذي يقوم برسم الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي تساعد في تحقيق أهداف المصرف، ومنها شروط اختيار المدير العام تتمثل في الآتي: **(المرجع السابق، ص11)**.

1.ملء الاستبانة الخاصة بالترشيح.

2.الحصول على مؤهل جامعي.

3.عشرون سنة خبرة في مجال العمل المصرفي.

4.حسن السير والسلوك من الناحية الأخلاقية.

5.أن تكون سمعته المالية والمصرفية جيدة.

6.أن يكن متفرغاً بصورة كاملة للعمل المصرفي.

7.ألا يكون عضواً في مجلس الإدارة مصرف آخر.

8.موافقة بنك السودان على التعيين.

9.عدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والمدير العام، ويحق له حضور اجتماع المجلس وعدم التصويت.

10. إخطار بنك السودان عند الإعفاء من المنصب بالقرار والأسباب.

و. مهام ومسؤوليات المدير العام، **(منشور بنك السودان، 2005م، ص6)**.

هناك بعض المسؤوليات والمهام التي يقوم بها المدير العام وتشمل الآتي:

1.المساعدة في وضع الاستراتيجية العامة والاشراف على العمليات اليومية للمصرف، ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة عن ذلك، وتحليل المخاطر الحالية ودراستها والحد منها.

2.المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي وتحديد الحاجات والخبرات والمؤهلات، ومتطلبات التشغيل والرقابة الداخلية، وتحديد معوقات تنفيذ الاستراتيجية.

3.الالتزام بتنفيذ سياسات مجلس الإدارة بالطريقة المطلوبة.

4.رفع التقارير إلى مجلس الإدارة واللجان المساعدة.

5.إعداد الحسابات الختامية والتأكد من صحتها ورفع تقرير عنها إلى مجلس الإدارة.

6.تسهيل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، ومدهم بكل المعلومات والمستندات المطلوبة.

7.العمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين في المصرف لمواكبة التغيرات في العمل.

ق. دور أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة

يعتبر وجود نظام فعاللرقابة الداخلية للمصرف واحدة من أهم دعائم الإدارة الرشيدة إذ يساهم بصورة كبيرة في سلامة وأمن واستقرار المصرف، **(محمد علي، مرجع سابق، ص27)**.

1. الرقابة الداخلية: من مهام مجلس الإدارة وضع أنظمة الرقابة الداخلية للمصرف، وتحديد مهامها وصلاحياتها بالصورة التي تحقق الرقابة على العمليات المالية والإدارة وهناك بعض الأهداف تسعي إلى تحقيقها الرقابة الداخلية وهي الآتي: **(المرجع السابق، ص28)**

أ. فعالية وكفاءة العمليات.

ب. التأكد من مصداقية التقارير المالية.

ت. التأكد من مديالتزام المصرف للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل المصرفي المصرفي.

ث. هنالك بعض المبادئ تنادي بها انظمة الرقابة الداخلية التي يجب الالتزام بها وتطبيقها في المصرف، وهي تتمثل في المبادئ التالية: **(معاوية وفاطمة، مرجع سابق، ص9)**.

1.توفير البيئة الرقابية والهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال والمسؤليات.

2.الإشراف على إدارة المخاطر وتحديد قياسها.

3.الفصل بين متخذ قرار المخاطر ومراقب المخاطر.

4.توفير أنظمة معلومات تساعد في نقل المعلومة وانسيابها بصورة سريعة في الوقت المناسب.

5.استقلالية إدارة المخاطر وادارة المراجعة الداخلية.

2. المراجعة الداخلية

إن توفر أنظمة مراقبة داخلية فعالة في المصرف يجب أن يكون مدعوماً بأنظمة مراجعة داخلية تعمل على تقييم الأداء بأستقلالية. وعلي المراجع الخارجي القيام بتقييم فعالية أنظمة المراجعة الداخلية. وتعتبر المراجعة الداخلية مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد المصرف على تحديد المخاطر وإدارتها من خلال توفير التقييم المستقل للآتي: **(محمد علي، مرجع سابق، ص29)**.

1.فعالية وكفاءة العمليات.

2.الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل المصرفي.

3.الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمصرف.

4.مدي فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاية رأس المال لمقابلة المخاطر.

5.مدي استقلال مجلس الإدارة في عمله.

6.مراجعة عمل كل الإدارات في المصرف ومراجعة المخاطر.

7.الالتزام بالمعايير الدولية لمراجعة المؤسسات الإسلامية.

8. القيام برفع التقارير المباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة متخصصة تتبع له.

9.حفظ وحماية التقارير لتقديمها عند الطلب.

ت. المراجعة الخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية واحدة من آليات الرقابة، التي تساعد في عملية التأكد من التقارير المالية والمحاسبية، ومدي مصداقيتها والتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية. وهناك شروط للتعاقد مع المراجع الخارجي تتمثل في الآتي: **(عبد الرحمن المهدي، مرجع سابق، ص44)**.

1.الحياد والموضوعية: أن لا تكون له علاقة بإدارة المصرف. ويجب الفصل بين المراجعة وتقديم الاستشارة.

2.الشمولية: يجب أن يغطي عمل المراجع الخارجي مراجعة وتقييم كل أعمال الإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية، وتقييم كفاءة أنظمة وإجراءات الرقابة الداخلية.

3.الأمانة المهنية: علي المراجع الخارجي الالتزام فيما يقوم به من عمل بالأصول المهنية أدلة المراجعة المتعارف عليها، إضافة إلى مسؤولياته القانونية في حالات التلاعب والتقصير أو إخفاء المعلومات.

4.العلاقة مع بنك السودان والجهات الرسمية الأخري تقع علي المراجع الخارجي، وكذلك مسؤولية التحقق من التزام المصرف بجميع القوانين المهنية وبضوابط وتوجيهات بنك السودان، والإبلاغ المباشر عن أي مخالفات ذات تأثير هام.

5.المسؤولية تجاه المساهمين وأصحاب الحقوق والأطراف الأخري هي مسؤولية المراجع الخارجي، وذلك بالإفصاح عن جميع المخاطر والأمور التي تتضح له من خلال مراجعته، ويكون له تأثير هام على نتائج أعمال المصرف وسلامة بياناته المالية وقدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه الآخرين.

د. لجنة المراجعة

هي إحدى اللجان التي يتم تكوينها بواسطة مجلس الإدارة وتساعده في الجوانب المالية، وتضم عضويتها أعضاء مستقلين، وتقوم بالمهام الآتية: **(المرجع السابق، ص27)**

1.مراجعة مدي شمولية المراجعة الخارجية لأعمال المصرف.

2.مراجعة بعض ملاحظات تقارير بنك السودان والمراجع الخارجي ومتابعتها.

3.الاشراف على وضع خطة عمل المراجعة الداخلية ومتابعة عملها.

4.التأكد من صحة التقارير قبل عرضها للجمعية العمومية.

5.التأكد من مدي الالتزام بالمعايير الدولية في التقارير المالية.

6.دراسة المسائل التي يعرضها مجلس الإدارة أو أي مسائل تري اللجنة ضرورة الاجتهاد وإبداء الرأي فيها.

د. التخطيط ورسم السياسات

أ. التخطيط: يعمل مجلس الإدارة على وضع الخطط والاستراتيجيات التي يتم عبرها تحقيق أهداف المصرف ووضع ميزانياته التقديرية، أو متابعة تنفيذ الاستراتيجية عبر التقارير التي ترفع له، وهنالك بعض العناصر للتخطيط تتمثل في: **(المرجع السابق، ص27)**.

1. التأكد من وجود آلية للتخطيط، وتوفير خطط العمل المناسبة ومن ثم تنفيذها ومراقبة نتائجها.
2. قياس مدي تحقيق المصرف لأهدافه.
3. تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه المصرف.
4. إيجاد آليات متابعة لمدي تحقيق المصرف لأهدافه.
5. التأكد من وجود آليات مالية وبشرية وإدارية تساعد في تحقيق اهداف المصرف.
6. الموافقة على إجراءات وسياسات تحقيق الأهداف.

ب. السياسات: **(معاوية وفاطمة، مرجع سابق، ص11)**. يعتبر مجلس الادارة المسؤول الأول عن إدارة المخاطر في المصرف، ويجب عليه وضع الإجراءات والسياسات التي تحد من المخاطر، وإستخدام آليات المناسبة لقياس كل نوع من أنواع المخاطر التي تواجه المصرف، من مخاطر ائتمانية، مخاطر سوق، ومخاطر تشغيل يجب أن تكون لدي المصرف سياسات وإجراءات العمل الخاصة به مكتوبة، لمتابعة مدي الالتزام بها. والسياسات يجب أن تشمل: السياسات التمويلية، السياسات الاستثمارية، سياسات إدارة الأموال وسياسات تضارب المصالح.

ع. اختيار سكرتير مجلس الإدارة

هناك بعض الضوابط لاختيار سكرتير مجلس الإدارة حسب قواعد الضبط المؤسسي، وهي تشمل ما يلي: **(أميمة عمر، 2010م، ص44)**.

1. ملء طلب الالتحاق كسكرتير مجلس إدارة مرفقاً معه السيرة الذاتية وموافقة بنك السودان.
2. الحصول على مؤهل جامعي له صلة بالعمل المصرفي.
3. التفرغ التام للعمل المصرفي.
4. عدم تقلده منصب تنفيذي في المصرف.
5. تنتهي مدة عمله مع دورة المجلس، ويمكن التجديد له بعد موافقة بنك السودان.
6. يمكن عزل سكرتير مجلس الإدارة بواسطة بنك السودان أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.

س. اجتماعات مجلس الإدارة والجمعيات العمومية للمصارف

حسب شروط الضبط المؤسسي يجب الآتي في اجتماعات مجلس الإدارة، **(المرجع السابق، ص44)**:

1. عدم عقد اجتماع الجمعية العمومية خارج السودان.

2.يجب إرسال المعلومات التي يتم عرضها في اجتماع الجمعية العمومية إلى بنك السودان المركزي قبل اسبوع من انعقاد الاجتماع حتى يتم التأكد من صحتها. وفي حالة عدم القيام بذلك سيقوم بنك السودان بتقديم بيان للجمعية العمومية في ذلك الخصوص.

3.يجب عقد على الأقل نصف اجتماعات مجلس الإدارة بالسودان بمقر المصرف.

ش. اتفاقيات الإدارة

تساعد اتفاقيات الإدارة في الاستفادة من خبرات وإمكانيات مصارف أخري داخلية كانت أو خارجية، يتوفر لديها خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، مشهودة لها بالكفاءة والتميز في ذلك المجال. ويمكن للاتفاقيات أن تقدم الدعم بكافة صوره الفني والتقني والإداري وصياغة وتدريب الموظفين، وإعداد الميزانيات التقديرية. وهناك شروط يضعها بنك السودان عليالمصارف السودانية ويلزمها بها حسب الضبط شروط المؤسسي وهي: **(أميمة عمر، مرجع سابق، ص45)**.

1.في حالة أن تكون بالمصرف مساهمات من مصارف أجنبية، يجب أن تكون الجهة مقدمة الدعم طرفاً مختلفاً غير الجهة الأجنبية المساهمة في المصرف المحلي.

2.موافقة بنك السودان على بنود الاتفاق.

3.أن تكون الجهة المتعاقد معها مؤسسة مصرفية.

4.فترة الاتفاقية سنتان، والتجديد يتم بموافقة بنك السودان.

5.معرفة الجهة المتعاقد معها بأسس وضوابط العمل المصرفي في السودان.

6.رفع تقرير نصف سنوي إلى بنك السودان عن سير تنفيذ الاتفاقية.

7.موافقة بنك السودان على جوانب الاتفاق المالية.

8. ان لا تكون أتعاب الخدمات المقدمة نسبة من الأرباح.

9.عدم تدخل الجهة المتعاقد معها في العمل التنفيذي للمصرف.

10.المحافظ علي سرية المعلومات من جانب الجهة المتعاقد معها.

11.في حالة نشؤ اي نزاع يجب الاحتكام إلى القوانين السودانية، **(المرجع السابق، ص45)**.

في مجال تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي في المصارف السودانية يقول الدكتور محمد فرح عبد الحليم من خلال أحد دراساته إن عدداً كبيراً من المصارف السودانية تطبق الضبط المؤسسي بنسبة كبيرة، واعتبر أن المنشور الذي أصدره بنك السودان المركزي باسم الضبط المؤسسي يؤكد التزام المصارف السودانية بتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي، ويجب على بنك السودان المركزي متابعة تنفيذ الضبط المؤسسي ومساءلة الممتنعين عن التطبيق. واوضح أن الدول الإسلامية بحاجة إلى وضع قوانين تكون صمام الأمان لحوكمة جيدة، وأشار إلى أن إطار الضبط المؤسسي يعتمد على البيئة القانونية، والتعليمية، وأخلاقيات العمل، وإدراك مشكلات المجتمع والبيئة المجتمعية. **(محمد عبد الحليم، 2007م، ص18)**.

يتضح من خلال الإجراءات المتمثلة في الضبط المؤسسي التي أصدرها بنك السودان المركزي وألزم المصارف بتطبيقها في عام 2009م، أنه يضع البنية التحتية لتطبيق مبادئ الضبط المؤسسي في المصارف السودانية. وقد انعكس ذلك على تقوية الجوانب الإدارية في المصارف مما ساعد على استقرارها، وتطوير وتنمية عملياتها، وتقليل المخاطر بها، والهدف الأساسي من الضبط المؤسسي هو توضيح مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة، وكيفية اختيار أعضائه، وتوضيح حقوق المساهمين في إدارة المصارف، وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة وإعادة هيكلة القطاع المصرفي خاصة في الجوانب الإدارية والرقابية، حتى تقلل من تضارب المصالح واستغلال أعضاء مجالس الإدارات لوضعهم، ويساعد في تجويد أداء المصارف السودانية ومواكبتها التغيرات في العمل المصرفي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أثر مبادئ الضبط المؤسسي في الموارد المالية للمصارف وانعكاس ذلك على أداءها ولتحقيق هذا الهدف تناول الفصل وصفاً للاجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك وصف لمكونات الأداة المستخدمة ونموذج الدراسة، واختبارات الصدق والثبات, والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات كما يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والتى تعكس الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتحليل الاحصائى الوصفى لفقرات محاور الدراسة بالاضافة الى اختبار ومناقشة فروض الدراسة, وذلك على النحو التالى:

المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثانى: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية والتى تتمثل في منهج وإسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء إختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولا": منهج الدراسة

نسبة لطبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها لمعرفة أثر مبادئ الضبط المؤسسي في الموارد المالية للمصارف. فأن الدراسة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها. أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فأن إستخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقى الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة. ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج إستخداماً في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ويمتاز عن بقية المناهج بتتبعه للظاهرة المدروسة عن طريق جمع كبير من المعلومات تتعلق بالظاهرة. حيث يتمكن الباحث من دراسة أبعادها المختلفة وأسبابها وتطوراتها والعلاقات بداخلها، كما يمكن الباحث من وضع مقترحات وحلول مع إختبار لمدى صحتها من أجل الوصول إلى نتائج، **(جودت عزت عطوي، 2001م ص 123)**.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فأن المجتمع المستهدف يتكون من المصارف التجارية العاملة فى ولاية الخرطوم والبالغ عددها (14) مصرف (أنظر ملحق رقم3). تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية حيث تم إختيار أعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية متمثلة في المدراء العامين ونوابهم والمساعدين، إلى جانب مديري الإدارات لتشمل:

(إدارة المخاطر، إدارة المراجعة الداخلية، إدارة الاستثمار، ومسئول الإلتزام)، وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم.

(المرجع السابق، ص 124). ويتم الإختيار القصدي أو العمدي أو التحكمي كما يطلق عليه البعض عن طريق الإختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة, حيث يرى الباحث طبقاً لمعرفته التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلًا صحيحاً؛ حيث تم توزيع عدد (100) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم إسترجاع (82) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع بلغت (82%) ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية بأعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الإرتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانها كالآتي:

جدول (6) الإستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة
الإستبيانات الموزعة	100	%100
الإستبيانات التي تم إرجاعها	82	%82
الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها	18	%18
الإستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الإستبيانات الصالحة للتحليل	82	%82

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

ثالثا: أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناءا على الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها وأشتملت الإستبانة على قسمين:

أ. القسم الأول

يحتوي على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

(1. العمر،2. المؤهل العلمي،3. التخصص العلمى،4. المسمى الوظيفى،5. سنوات الخبرة).

ب. القسم الثاني: يشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محورين:

1.المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة: (مبادئ وآليات الضبط المؤسسى) ويشتمل على عدد (6) أبعاد.

البعد الأول: (تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي) ويشتمل على عدد (8) عبارات.

البعد االثانى: (المحافظة على حقوق المساهمين) ويشتمل على عدد (8) عبارات.

البعد الثالث: (تطبيق حقوق أصحاب المصالح الأخرى) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
البعد الرابع: (تطبيق سياسات إدارة المخاطر) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
البعد الخامس: (تطبيق الإفصاح والشفافية) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
البعد السادس: (تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
2.المحور الثاني: يقيس المتغير التابع (الموارد فى المصارف) ويشتمل على بعدين:
البعد الاول: يقيس (رأس المال) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
البعد الثانى: يقيس(الوادئع) ويشتمل على عدد (8) عبارات.

رابعا: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، ولتحديد إستجابة أفراد عينة الدراسة بناءا علي ما تصفه كل عبارة، فقد تم تحديد طول الخلايا بين درجات المقياس (5−1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة فى المقياس للحصول على طول الخليه (4/5=0.8) وبعد ذلك تم أضافة هذه القيمة الى أقل قيمة من المقياس (بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخليه , وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	اكبر من80%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70−80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50−69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20−49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

وعليه فان الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (5+4+3+2+1) / 5. = (5/15) =3). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) يدل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا إنخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) يدل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من

(60%). وفى المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%).

خامسا: نموذج متغيرات الدراسة

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس مبادئ الضبط المؤسسى وأثرها فى الموارد المالية للمصارف، ولقد إستندت الدراسة في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو المتغير التابع وفقا للمراحل التالية:

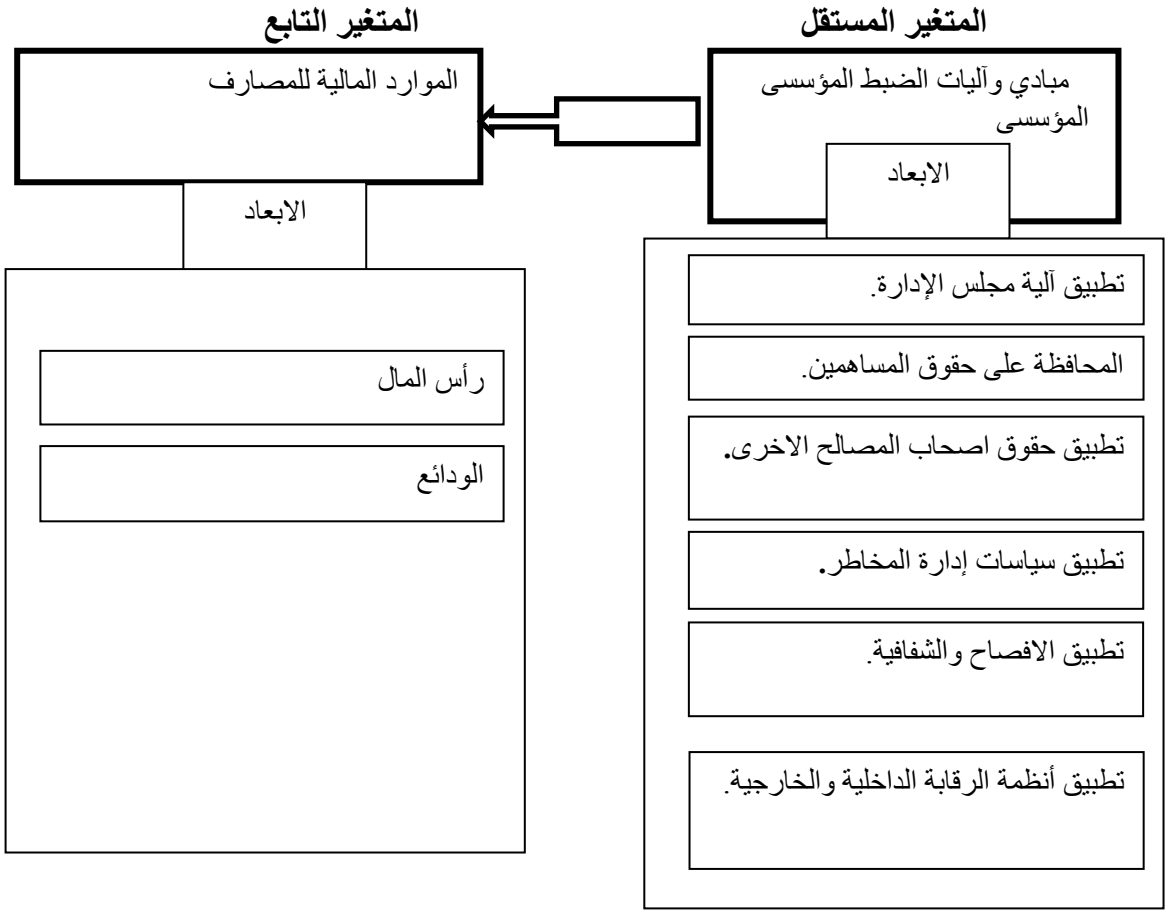
1.البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة ومحتواها.

2. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة، وخارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكمًا (انظر الملحق رقم 2) للتحقق من بناء النموذج.

3.تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بالشكل النهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على محورين:

المحور الأول: يضم المتغير المستقل (مبادئ الضبط المؤسسى)، أما المحور الثاني، يمثل المتغير التابع (موارد المصارف) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) نموذج الدراسة



سادسا" تقييم أدوات القياس:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم إستخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الإعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة. وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم استخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءاً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة، بمعني خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد إعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

أ. إختبار صدق محتوى المقياس

بشكل عام يمثل صدق قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أى درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد إعتمد الباحث على الصدق الظاهري وفى هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (رقم3)، وقد طلب من المحكمين إبداء أرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.وبعد أن تم إسترجاع الإستبانة من جميع المحكمين، وتم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليها، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمَّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (أنظر ملحق رقم 2).

ب. صدق الإتساق الداخلى

يتم فيه إيجاد قوة الإرتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات أبعادها التى تنتمي لها وقد تم حساب الإتساق الداخلى للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح فى الجداول التالية:

1. صدق الإتساق الداخلى لعبارات محور تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (8) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي بالمجموع الكلي:

م	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
1	يضم مجلس الإدارة عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة لممارسة الأحكام المستقلة.	0.84	0.000
2	يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارت شركات ومصارف أخرى.	0.80	0.000
3	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف والعمل على تطويرها.	0.83	0.000
4	يتأكد مجلس الإدارة من إلتزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة.	0.75	0.000

5	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.	0.90	0.000
6	يتأكد مجلس الإدارة من تناسب حوافز ومكافآت الادارة العليا مع إستراتيجية وسياسة المصرف.	0.76	0.000
7	يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.	0.81	0.000
8	ينظم مجلس الإدارة الأمور المالية والإدارية بالمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة	0.85	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطبيق **آلية مجلس** الإدارة في الضبط المؤسسي دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

2.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المحافظة على حقوق المساهمين:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المحافظة على حقوق المساهمين والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محورالمحافظة علي حقوق المساهمين بالمجموع الكلي:

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الادارة وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف.	0.84	0.000
2	يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة عادلة و متساوية.	0.83	0.000
3	يحق للمساهمين بالمصرف الحصول علي نصيبهم من توزيعات الأرباح السنوية.	0.80	0.000
4	يسمح للمساهمين بالمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.	0.75	0.000
5	يحصل المساهمون علي المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المصرف.	0.83	0.000
6	يسهل المصرف لكافة المساهمين بممارسة حقوق الملكية الخاصة بهم.	0.87	0.000
7	يراعي المصرف عدم التداول في الاسهم بشكل صوري.	0.80	0.000
8	يحق لأي مساهم الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمورالمصرف خلال الاجتماع السنوي للجمعية العمومية.	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول (9) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور المحافظة على حقوق المساهمين دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

3.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق حقوق اصحاب المصالح الأخري:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق اصحاب المصالح الأخري والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق أصحاب المصالح الاخري بالمجموع الكلي:

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح	0.80	0.000
2	يتاح لأصحاب المصالح الحصول علي تعويضات في حالة انتهاكها.	0.78	0.000
3	يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الشروط المتفق عليها.	0.80	0.000
4	يتلقي الموظفين في المصرف تدريب كافي ومستمر ينمي قدراتهم الإدارية والمهنية.	0.77	0.000
5	تطوير آليات أداء العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المصرف.	0.75	0.000
6	يقدم المصرف المعلومات للازمة لأصحاب المصالح في الوقت المناسب.	0.82	0.000
7	لدي المصرف قنوات اتصال لأصحاب المصالح لتلقي شكاويهم.	0.84	0.000
8	يوجد قانون يحفظ حقوق أصحاب المصالح في حالة الإعسار والتصفية.	0.88	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول (10) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطبيق حقوق اصحاب المصالح الاخري عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

4.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق سياسات ادارة المخاطر

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق سياسات ادارة المخاطر والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق سياسات أدارة المخاطر بالمجموع الكلي:

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يوجد بالمصرف لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات المخاطر.	0.86	0.000
2	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر.	0.82	0.000
3	ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.	0.80	0.000
4	تقوم إدارة المخاطر في المصرف بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة.	0.87	0.000
5	تعمل إدارة المخاطر علي مراجعة مدي الالتزام بسياسات المخاطر في المصرف	0.81	0.000
6	يطبق المصرف معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال.	0.83	0.000
7	يعمل المصرف علي زيادة رأس المال إلي الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة.	0.79	0.000
8	يتوافق حجم رأس مال المصرف مع حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطبيق سياسات أدارة المخاطر دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

5.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق الافصاح والشفافية:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الافصاح والشفافية والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الافصاح والشفافية بالمجموع الكلي:

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يلتزم المصرف في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية.	0.86	0.000
2	يتيح المصرف المعلومات المالية للمساهمين في الوقت المناسب	0.75	0.000
3	يوفر المصرف المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية.	0.89	0.000
4	ينشر المصرف قوائمه المالية بكل وسائل النشر المتاحة.	0.83	0.000

5	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المراجع الخارجي ولجنة المراجعة.	0.78	0.000
6	يقدم المصرف معلومات ملائمة وذات مصداقية من خلال التقارير الدورية والسنوية.	0.89	0.000
7	يفصح المصرف في التقرير السنوي عن تحليلات الادارة للمعلومات المالية وغير المالية.	0.83	0.000
8	يحظر علي كافة العاملين بالمصرف الافصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة علي سعر السهم.	0.80	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطبيق الافصاح والشفافية دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

6.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الهيكل التنظيمي للمصرف يحوي أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة.	0.74	0.000
2	يوفر المصرف اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة.	0.71	0.000
3	يوجد لدي مجلس الادارة بالمصرف لجنة للمراجع	0.83	0.000
4	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالمصرف.	0.80	0.000
5	يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في المصرف.	0.72	0.000
6	يستفيد المصرف من نتائج عمل المراجع الداخلي.	0.84	0.000
7	يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة.	0.79	0.000
8	يتحقق مجلس الادارة بالمصرف من كفاءة أداء المراجع الخارجي.	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاًلما وضع لقياسه.

7. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور رأس المال:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور رأس المال والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور رأس المال بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يحقق المصرف ارباحاً علي استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم.	0.82	0.000
2	تعمل الإدارة التنفيذية في المصرف علي استغلال كل الموارد بصورة مثلي تحقق الاهداف الموضوعة.	0.79	0.000
3	يوفر المصرف فرص استثمارية مجزية تجذب المودعين والمستثمرين.	0.76	0.000
4	يضع مجلس الإدارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين و المستثمرين.	0.80	0.000
5	تسعي إدارة المصرف الي تعظيم ثروة المساهمين	0.78	0.000
6	الالتزام بالمعايير المصرفية العالمية لرأس المال تشجع علي جذب المساهمين.	0.82	0.000
7	يتناسب حجم ارباح المصرف مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة واستثمارات المصرف.	0.89	0.000
8	كفاية رأس المال في المصرف تمكن المصرف من الوفاء لتغطية احتياجاته المصرفية	0.81	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور رأس المال دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

8.صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الودائع:

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الودائع والدرجة الكلية للبعد:

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الودائع بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يعمل المصرف علي خلق فرص استثمارية مجزية تجذب المودعيين والمستثمرين	0.84	0.000
2	يضع مجلس الادارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين والمستثمرين.	0.90	0.000

3	المعاملة العادلة لجميع المساهمين تؤدي إلي زيادة الثقة في الجهاز المصرفي.	0.77	0.000
4	حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين علي المعلومات الداخلية يزيد من ثقة المساهمين في السوق المالي.	0.82	0.000
5	توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة وموافقتهم علي أي تغيرات في حقوق التصويت يزيد درجة الثقة في السوق المالي.	0.80	0.000
6	الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات اداء المصرف.	0.82	0.000
7	يتناسب عدد عملاء المصرف في السوق المصرفي مع الامكانيات المتاحة.	0.82	0.000
8	زيادة الموجودات بالمصرف تعزي الي التطبيق السليم لعملية الضبط المؤسسي.	0.84	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

ويتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الودائع دالة عند مستوي معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوي المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ث. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدي تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها ويبين مدي ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقاً لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع المحاور بالمجموع الكلي، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (16) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	تطبيق آلية مجلس الإدارة	0.85	0.000
2	المحافظة علي حقوق المساهمين	0.82	0.000
3	المحافظة علي أصحاب المصالح الأخري	0.89	0.000
4	تطبيق سياسات ادارة المخاطر	0.82	0.000
5	تطبيق الافصاح والشفافية	0.89	0.000
6	تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	0.88	0.000
7	رأس المال	0.82	0.000
8	الودائع	0.80	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (16) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ج. ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه (**د. عزالدين عبد الفتاح، 1981 ص 56-84**)، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد تم استخدام معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، في هذه الدراسة والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل علي انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة الفأ كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على إنفراد، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرنباخ لجميع محاور الدراسة:

جدول رقم (17) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ
تطبيق آلية مجلس الإدارة	8	0.88
المحافظة علي حقوق المساهمين	8	0.84
المحافظة علي اصحاب المصالح الأخري	8	0.87
تطبيق سياسات ادارة المخاطر	8	0.80
تطبيق الافصاح والشفافية	8	0.88
تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	8	0.81
رأس المال	8	0.84
الودائع	8	0.80
إجمالي العبارات	**64**	**0.89**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

من الجدول (17) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توفر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.85) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة

لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم أستخدام الأدوات التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام كل من:

أ. اختبار الصدق الظاهري.

ب. معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

2.أساليب الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب. الوسط الحسابي:

تم اعتماد هذا الأسلوب الاحصائي لوصف أراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية. وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ت. الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدي التشتت في أراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح

3. تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. كما يتم الاعتماد علي معامل التحديد (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد علي اختبار (T) لقياس مدي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعاملة المقدرة مع مستوي المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعاملة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل اي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تحليل البيانات الأولية

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

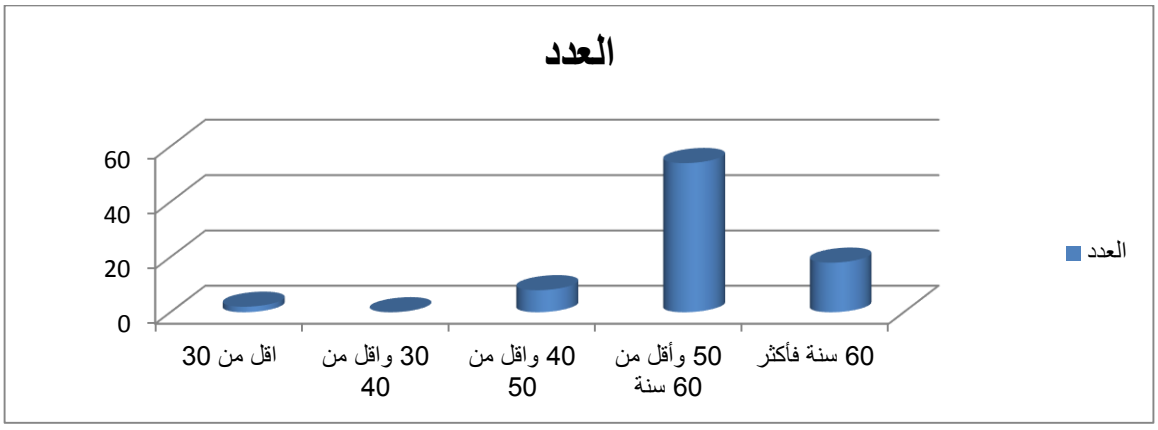
1.توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة%
اقل من 30	2	2.4
30 واقل من 40	0	0.0
40 واقل من 50	8	9.8
50 وأقل من 60 سنة	54	65.9
60 سنة فأكثر	18	21.9
المجموع	**82**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (22) التوزيع التكراري لمتغير العمر



يتضح من الجدول (18) والشكل رقم (22) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (50 وأقل من 60 سنة) حيث بلغت نسبتهم (65.9%) ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح أعمارهم ما بين (60 سنة فأكثر) بنسبة (21.9%) إما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) بنسبة (2.4%). ويتضح من ذلك أن النسبة الكبري من أفراد عينة الدراسة تزيد اعمارهم عن (40 سنة) سنة وارتفاع هذه النسبة تدل علي جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

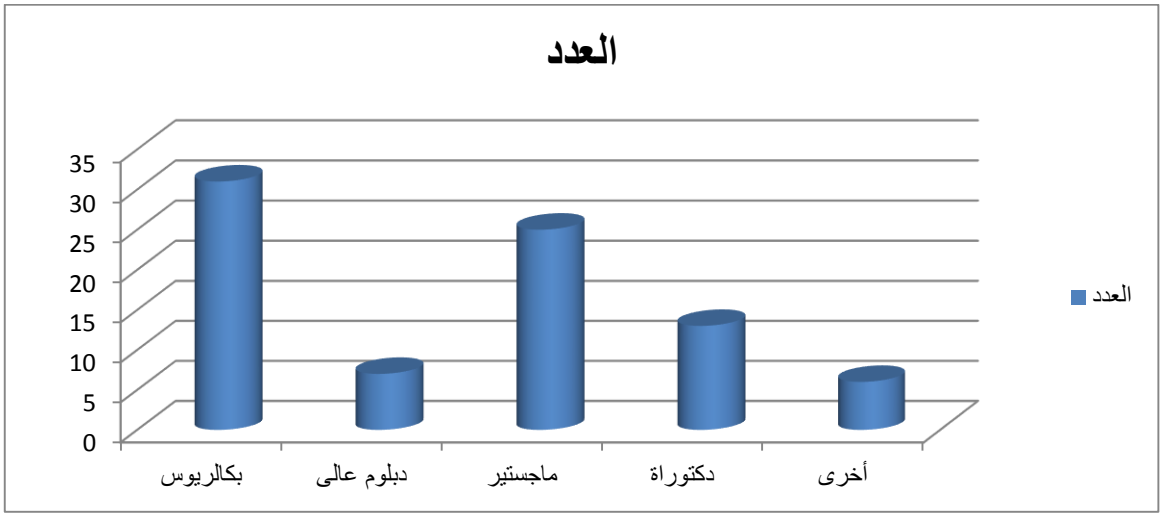
2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالريوس	31	37.8
دبلوم عالي	7	8.5
ماجستير	25	30.5
دكتوراة	13	15.9
أخري	6	7.3
المجموع	**82**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م.

شكل رقم (23) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (19) والشكل رقم (23) أن غالبية أفراد العينة من المستوي التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة) حيث بلغت نسبتهم (54.9%), بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوي التعليمي (البكالريوس) (37.8%). أما أفراد العينة من المستويات التعليمية الأخري فقد بلغت نسبتهم (7.3%). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل علي جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

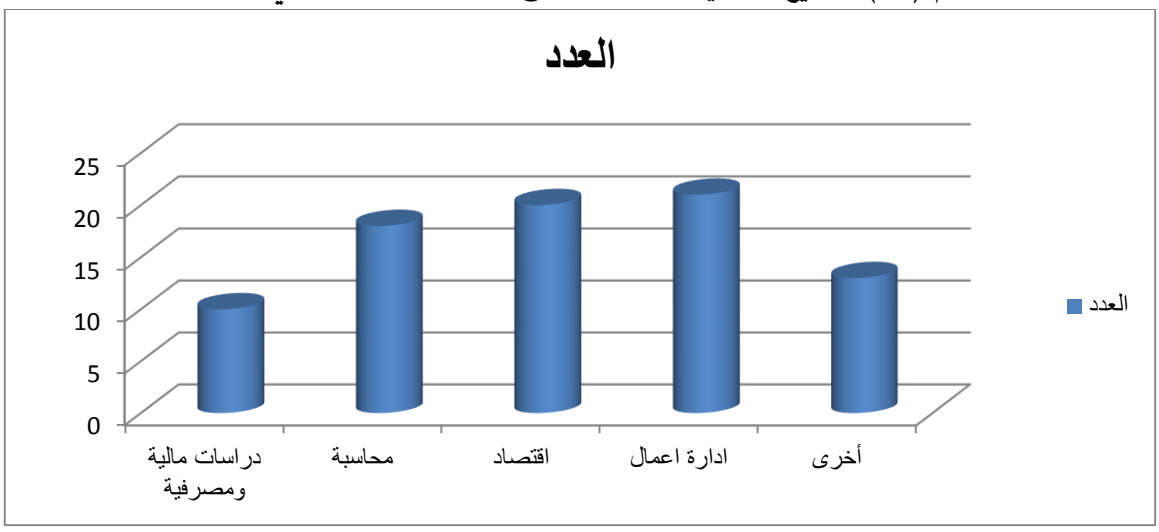
3. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
دراسات مالية ومصرفية	10	12.2
محاسبة	18	22.0
اقتصاد	20	24.4
ادارة اعمال	21	25.6
أخري	13	15.8
المجموع	**82**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (24) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



يتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم (24) أن غالبية أفراد العينة من تخصص الدراسات المصرفية والاقتصاد والمحاسبة حيث بلغت نسبتهم (58.6 %) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من تخصص أدارة الاعمال (25.6 %) إما أفراد العينة من التخصصات الأخري فقد بلغت نسبتهم (15.8%). ويتضح من ذلك من النسبة الكبري من أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهذه دلالة على مدي إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على محاور أسئلة الاستبانة.

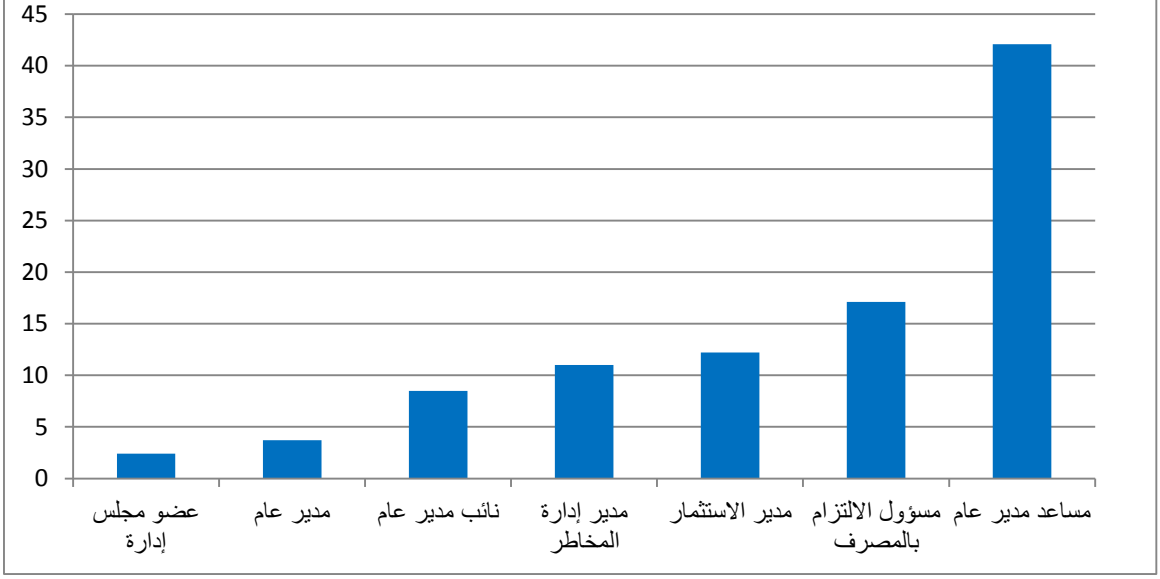
4. توزيع إفراد العينة حسب المستوي الوظيفي

جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي

المستوي الوظيفي	العدد	النسبة %
عضو مجلس إداره	2	2.4
مدير عام	3	3.7
نائب مدير عام	7	8.5
مدير ادارة المخاطر	9	11.0
مدير الاستثمار	10	12.2
مسؤول الالتزام بالمصرف	14	17.1
مساعد مدير عام	37	45.1
المجموع	**82**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (25) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمي الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (21) والشكل رقم (25) أن إفراد غالبية عينة الدراسة من اعضاء مجلس الادارة والمدراء ونوابهم بلغت نسبتهم (14.6%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من مدراء أدارة المخاطر والاستثمار ومسئولي الالتزام بالمصارف (40.3%) أما أفراد العينة من المسميات الوظيفية الأخري فقد بلغت نسبتهم (45.1%).

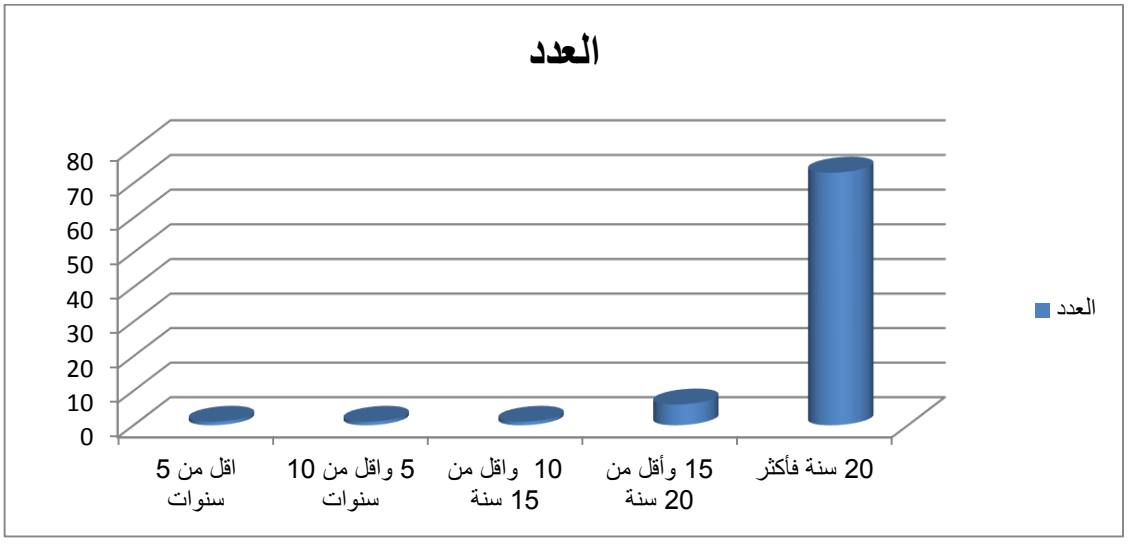
5.توزيع إفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (22) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة%
اقل من 5 سنوات	1	1.2
5 واقل من 10 سنوات	1	1.2
10 واقل من 15 سنة	1	1.2
15 وأقل من 20 سنة	6	7.3
20 سنة فأكثر	73	89.1
المجموع	**82**	**%100**

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (26) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (22) والشكل رقم (26) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (20 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (89.1%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 وأقل من 20 سنة) (7.3%) أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (1.2%).

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة على التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعني أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون قيمة مستوي الدلالة لاختبار T أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعني أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%) وقيمة مستوي الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الاول: تطبيق مبادئ وآليات الضبط المؤسسى

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائى للمتغيرات التى تقيس تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى فى المصارف موضع الدراسة على النحو التالى:

1.تطبيق آلية مجلس الإدارة في المصارف

جدول رقم (23): التحليل الاحصائى الوصفى لفقرات تطبيق آلية مجلس الإدارة في المصارف:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يضم مجلس الإدارة عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة لممارسة الأحكام المستقلة.	4.24	0.783	84.8	مرتفعة جدا	7
2	يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الادارة في مجالس ادارت شركات ومصارف أخري.	3.81	0.828	76.2	مرتفعة	8
3	يقوم مجلس الادارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف والعمل علي تطويرها.	4.39	0.626	87.8	مرتفعة جدا	4
4	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة.	4.44	0.570	88.8	مرتفعة جدا	2
5	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.	4.41	0.610	88.2	مرتفعة جدا	3
6	يتأكد مجلس الإدارة من تناسب حوافز ومكافآت الادارة العليا مع استراتيجية وسياسة المصرف	4.25	0.641	85.0	مرتفعة جدا	6
7	يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.	4.61	0.515	92.2	مرتفعة جدا	1
8	ينظم مجلس الإدارة الأمور المالية والإدارية بالمصرف	4.26	0.692	85.2	مرتفعة جدا	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
	بموجب أنظمة داخلية خاصة					
	جميع الفقرات	**4.30**	**0.658**	**%86**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة **تطبيق آلية مجلس الإدارة في المصارف** في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.30) وبانحراف معياري (0.658) وأهمية نسبية (86%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف)** جاءات في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.61) بانحراف معياري (0.515) وبأهمية نسبية بلغت (92.2%).

3.تليها في المرتبة الثانية العبارة **(يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة)** بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.570) بأهمية نسبية (88.8%).

4.أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الادارة في مجالس ادارت شركات ومصارف أخري)** حيث بلغ متوسطها (3.81) وبانحراف معياري (0.828) وأهمية نسبية بلغت (76.2%).

2.المحافظة على حقوق المساهمين

جدول رقم (24): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات المحافظة على حقوق المساهمين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الادارة، وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف.	4.18	0.928	83.6	مرتفعة جدا	7
2	يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة عادلة و متساوية.	4.37	.0.750	87.4	مرتفعة جدا	5
3	يحق للمساهمين بالمصرف الحصول علي نصيبهم من توزيعات الأرباح السنوية.	4.37	0.712	87.4	مرتفعة جدا	6
4	يسمح للمساهمين بالمشاركة في اجتماعات الجمعية	4.59	0.653	91.8	مرتفعة جدا	1

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
	العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.					
5	يحصل المساهمون علي المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المصرف.	4.44	0.726	88.8	مرتفعة جدا	2
6	يسهل المصرف لكافة المساهمين بممارسة حقوق الملكية الخاصة بهم.	4.41	0.631	88.2	مرتفعة جدا	3
7	يراعي المصرف عدم التداول في الاسهم بشكل صوري.	4.11	0.800	82.2	مرتفعة جدا	8
8	يحق لأي مساهم الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمورالمصرف خلال الاجتماع السنوي للجمعية العمومية.	4.38	0.704	87.6	مرتفعة جدا	4
	جميع الفقرات	**4.36**	**0.644**	**%87.1**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على **المحافظة على حقوق المساهمين** في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.36) وبانحراف معياري (0.644) وأهمية نسبية (87.1%).

2. ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة **(يسمح للمساهمين بالمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.59) بانحراف معياري (0.653) وبأهمية نسبية بلغت (91.8%).

3.تليها في المرتبة الثانية العبارة **(يحصل المساهمون على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المصرف)** بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.726) بأهمية نسبية (88.8%).

4.أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يراعي المصرف عدم التداول في الاسهم بشكل صوري)** حيث بلغ متوسطها (4.11) وبانحراف معياري (0.800) وأهمية نسبية بلغت (82.2%).

3. المحافظة على اصحاب المصالح الأخري

جدول رقم (25): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات المحافظة على اصحاب المصالح الأخري:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح	4.54	0.551	90.8	مرتفعة جدا	1
2	يتاح لأصحاب المصالح الحصول علي تعويضات في حالة انتهاكها.	3.84	0.754	76.8	مرتفعة	8
3	يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الشروط المتفق عليها.	4.46	0.678	89.2	مرتفعة جدا	2
4	يتلقي الموظفين في المصرف تدريب كافي ومستمر ينمي قدراتهم الإدارية والمهنية.	4.33	0.832	86.6	مرتفعة جدا	3
5	تطوير آليات أداء العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المصرف.	4.27	0.700	85.4	مرتفعة جدا	5
6	يقدم المصرف المعلومات للازمة لأصحاب المصالح في الوقت المناسب.	4.28	0.719	85.6	مرتفعة جدا	4
7	لدي المصرف قنوات اتصال لأصحاب المصالح لتلقي شكاويهم.	4.09	0.781	81.8	مرتفعة جدا	7
8	يوجد قانون يحفظ حقوق أصحاب المصالح في حالة الإعسار والتصفية.	4.24	0.651	84.8	مرتفعة جدا	6
	جميع الفقرات	**4.26**	**0.708**	**%85.2**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على **المحافظة على اصحاب المصالح الأخري** في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.26) وبانحراف معياري (0.708) وأهمية نسبية (85.2%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح)** جاءات في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.54) بانحراف معياري (0.551) وبأهمية نسبية بلغت (90.8%).

3.تليها في المرتبة الثانية العبارة **(يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الشروط المتفق عليها)** بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.678) وبأهمية نسبية (89.2%)

4. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءات العبارة **(يتاح لأصحاب المصالح الحصول على تعويضات في حالة انتهاكها)** حيث بلغ متوسطها (3.84) وبانحراف معياري (0.754) وأهمية نسبية بلغت (76.8%).

4.تطبيق سياسات أدارة المخاطر

جدول رقم (26): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات تطبيق سياسات أدارة المخاطر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يوجد بالمصرف لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات المخاطر.	4.43	0.843	88.6	مرتفعة جدا	3
2	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر.	4.35	0.721	87.0	مرتفعة جدا	6
3	ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.	4.30	0.817	86.0	مرتفعة جدا	7
4	تقوم إدارة المخاطر في المصرف بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة.	4.42	0.635	88.4	مرتفعة جدا	4
5	تعمل إدارة المخاطر علي مراجعة مدي الالتزام بسياسات المخاطر في المصرف	4.45	0.640	89.0	مرتفعة جدا	2
6	يطبق المصرف معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال.	4.47	0.768	89.4	مرتفعة جدا	1
7	يعمل المصرف علي زيادة رأس المال إلي الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة.	4.36	0.753	87.2	مرتفعة جدا	5
8	يتوافق حجم رأس مال المصرف مع حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.	3.90	1.039	78.0	مرتفعة	8
	جميع الفقرات	**4.34**	**0.777**	**%86.8**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (26) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبرمن الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق سياسات أدارة المخاطر في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.34) وبانحراف معياري (0.777) وأهمية نسبية (86.8%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(يطبق المصرف معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.47) بانحراف معياري (0.768) وبأهمية نسبية بلغت (89.4%).

3.تليها في المرتبة الثانية العبارة **(تعمل إدارة المخاطر على مراجعة مدي الالتزام بسياسات المخاطر في المصرف)** بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.640) بأهمية نسبية (89%).

4.أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يتوافق حجم رأس مال المصرف مع حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف)** حيث بلغ متوسطها (3.90) وبانحراف معياري (1.039) وأهمية نسبية بلغت (78%).

5.تطبيق الافصاح والشفافية

جدول رقم (27): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات تطبيق الافصاح والشفافية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يلتزم المصرف في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية.	4.61	0.649	92.2	مرتفعة جدا	2
2	يتيح المصرف المعلومات المالية للمساهمين في الوقت المناسب	4.59	0.653	91.8	مرتفعة جدا	3
3	يوفر المصرف المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية.	4.56	0.678	91.2	مرتفعة جدا	6
4	ينشر المصرف قوائمه المالية بكل وسائل النشر المتاحة.	4.58	0.655	91.6	مرتفعة جدا	4
5	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المراجع الخارجي ولجنة المراجعة.	4.65	0.621	93.0	مرتفعة جدا	1
6	يقدم المصرف معلومات ملائمة وذات مصداقية من خلال التقارير الدورية والسنوية.	4.56	0.636	91.2	مرتفعة جدا	5
7	يفصح المصرف في التقرير السنوي عن تحليلات الادارة للمعلومات المالية وغير المالية.	4.44	0.695	88.8	مرتفعة جدا	7
8	يحظر علي كافة العاملين بالمصرف الافصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة علي سعر السهم.	4.07	0.984	81.4	مرتفعة جدا	8
	جميع الفقرات	**4.51**	**0.696**	**%90.2**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على **تطبيق الافصاح والشفافية** في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.51) وبانحراف معياري (0.696) وأهمية نسبية (90.2%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المراجع الخارجي ولجنة المراجعة)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.65) بانحراف معياري (0.621) وبأهمية نسبية بلغت (93%).

3.تليها في المرتبة الثانية العبارة **(يلتزم المصرف في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية)** بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.649) بأهمية نسبية (92.2%).

4.أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يحظر على كافة العاملين بالمصرف الافصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة على سعر السهم)** حيث بلغ متوسطها (4.07) وبانحراف معياري (0.984) وأهمية نسبية بلغت (81.4%).

6. تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية

جدول رقم (28): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي للمصرف يحوي أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة.	4.43	0.692	88.6	مرتفعة جدا	6
2	يوفر المصرف اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة.	4.34	0.749	86.8	مرتفعة جدا	8
3	يوجد لدي مجلس الادارة بالمصرف لجنة للمراجع	4.56	0.813	91.2	مرتفعة جدا	3
4	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالمصرف.	4.58	0.691	91.6	مرتفعة جدا	2
5	يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في المصرف.	4.55	0.676	91.0	مرتفعة جدا	4
6	يستفيد المصرف من نتائج عمل المراجع الداخلي.	4.54	0.656	90.8	مرتفعة جدا	5
7	يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة.	4.62	0.626	92.4	مرتفعة جدا	1
8	يتحقق مجلس الادارة بالمصرف من كفاءة أداء المراجع الخارجي.	4.42	0.810	88.4	مرتفعة جدا	7
	جميع الفقرات	**4.50**	**0.714**	**%91**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (28) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على **تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية** في

مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.50) وبانحراف معياري (0.714) وأهمية نسبية (91%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.626) وبأهمية نسبية بلغت (92.4%).

تليها في المرتبة الثانية العبارة **(تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالمصرف)** بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.691) بأهمية نسبية (91.6%).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يوفر المصرف اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة)** حيث بلغ متوسطها (4.34) وبانحراف معياري (0.749) وأهمية نسبية بلغت (86.8%).

المحور الثاني: موارد المصارف

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات التي تقيس أبعاد الموارد المالية للمصارف موضع الدراسة على النحو التالي:

1. رأس المال

جدول رقم (29) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور رأس المال

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يحقق المصرف ارباحاً علي استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم.	4.30	0.809	86.0	مرتفعة جدا	3
2	تعمل الإدارة التنفيذية في المصرف علي استغلال كل الموارد بصورة مثلي تحقق الاهداف الموضوعة.	4.09	0.616	81.8	مرتفعة جدا	7
3	يوفر المصرف فرص استثمارية مجزية تجذب المودعين والمستثمرين.	4.41	0.732	88.2	مرتفعة جدا	2
4	يضع مجلس الإدارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين و المستثمرين.	4.03	0.719	80.6	مرتفعة جدا	8
5	تسعي إدارة المصرف الي تعظيم ثروة المساهمين	4.22	0.680	84.4	مرتفعة جدا	5
6	الالتزام بالمعايير المصرفية العالمية لراس المال تشجع علي جذب المساهمين.	4.49	0.591	89.8	مرتفعة جدا	1
7	يتناسب حجم ارباح المصرف مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة واستثمارات المصرف.	4.12	0.682	82.4	مرتفعة جدا	6
8	كفاية راس المال في المصرف تمكن المصرف من الوفاء	4.26	0.844	85.2	مرتفعة جدا	4

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
	لتغطية احتياجاته المصرفية					
	جميع الفقرات	**4.24**	**0.709**	**%84.8**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (29) ما يلي:

1.المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على رأس المال في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.24) وبانحراف معياري (0.709) وأهمية نسبية (84.8%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(الالتزام بالمعايير المصرفية العالمية لراس المال تشجع على جذب المساهمين)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.49) بانحراف معياري (0.591) وبأهمية نسبية بلغت (89.8%).

تليها في المرتبة الثانية العبارة **(يوفر المصرف فرص استثمارية مجزية تجذب المودعين والمستثمرين)** بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.732) بأهمية نسبية (88.2%).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(يضع مجلس الإدارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين والمستثمرين)** حيث بلغ متوسطها (4.03) وبانحراف معياري (0.719) وأهمية نسبية بلغت (80.6%).

2.الودائع

جدول رقم (30): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور الودائع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يعمل المصرف علي خلق فرص استثمارية مجزية تجذب المودعيين والمستثمرين	4.30	0.708	86.0	مرتفعة جدا	3
2	يضع مجلس الادارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين والمستثمرين.	4.09	0.819	81.8	مرتفعة جدا	7
3	المعاملة العادلة لجميع المساهمين تؤدي إلي زيادة الثقة في الجهاز المصرفي.	4.41	0.729	88.2	مرتفعة جدا	2
4	حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين علي المعلومات الداخلية يزيد من ثقة المساهمين في السوق المالي.	4.03	0.959	80.6	مرتفعة جدا	8
5	توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة وموافقتهم علي أي تغيرات في حقوق التصويت يزيد درجة الثقة في السوق المالي.	4.22	0.767	84.4	مرتفعة جدا	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوي الاستجابة	الترتيب
6	الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات اداء المصرف.	4.49	0.575	89.8	مرتفعة جدا	1
7	يتناسب عدد عملاء المصرف في السوق المصرفي مع الامكانيات المتاحة.	4.12	0.756	82.4	مرتفعة جدا	6
8	زيادة الموجودات بالمصرف تعزي الي التطبيق السليم لعملية الضبط المؤسسي.	4.26	0.591	85.2	مرتفعة جدا	4
	جميع الفقرات	**4.24**	**0.738**	**%84.8**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (30) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على الودائع في مجتمع الدراسة بمستوي استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.24) وبانحراف معياري (0.738) وأهمية نسبية (84.8%).

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة **(الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات اداء المصرف)** جاءت في المرتبة الأولي من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.49) بانحراف معياري (0.575) وبأهمية نسبية بلغت (89. 8%).تليها في المرتبة الثانية العبارة **(المعاملة العادلة لجميع المساهمين تؤدي إلي زيادة ثقة الجهاز المصرفي)** بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.729) بأهمية نسبية (88.2%).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة **(حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية يزيد من ثقة المساهمين في السوق المالي)** حيث بلغ متوسطها (4.03) وبانحراف معياري (0.959) وأهمية نسبية بلغت (80.6%).

المبحث الثالث: مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة

يشتمل المبحث الثالث علي مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

1.الفرضية الاولي الرئيسة للدراسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ومبادئ الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.تؤثر مهام ومسئوليات مجلس الإدارة في كفاءة رأس المال بالمصارف.

2.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق المساهمين وكفاءة رأس المال بالمصارف.

3.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح الاخري وكفاءة رأس المال بالمصارف.

4. تؤثر سياسات إدارة المخاطر في كفاءة رأس المال بالمصارف.

5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وكفاءة رأس المال بالمصارف.

6. يؤثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في كفاءة رأس المال بالمصارف.

2.الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف: ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.تؤثر مهام ومسئوليات مجلس الإدارة في إستقطاب وجذب الودائع بالمصارف.

2.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق المساهمين وجذب الودائع بالمصارف.

3.هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح الاخري وجذب الودائع بالمصارف.

4. تؤثر سياسات إدارة المخاطر في زيادة إستقطاب وجذب الودائع بالمصارف.

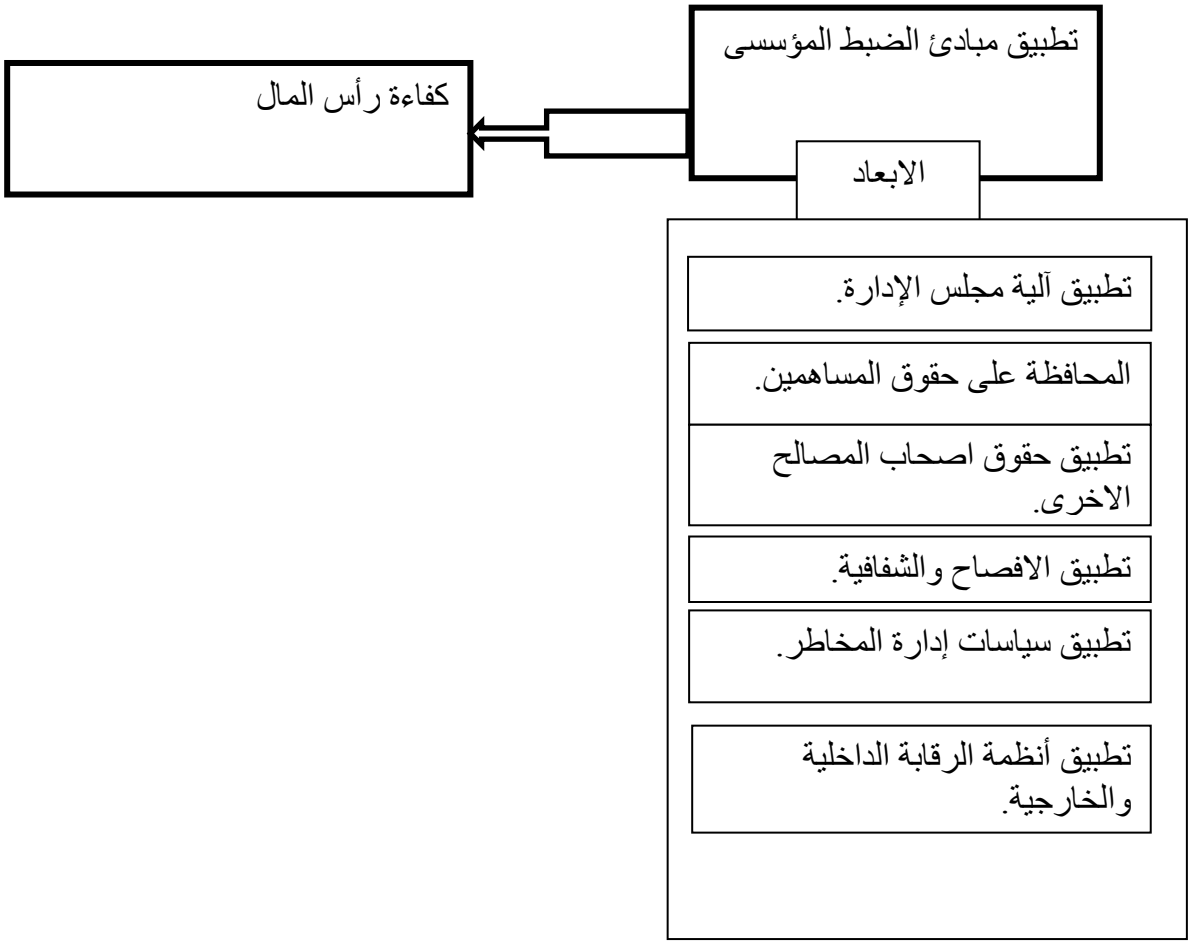
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وجذب الودائع بالمصارف.

6. يؤثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في إستقطاب وجذب الودائع بالمصارف.

شكل رقم (27)

يوضح العلاقة بين مبادئ الضبط المؤسسى وكفاءة رأس المال بالمصارف

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يمكن تمثيل فرضية الدراسة الفرعية الاولي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y1 = a+b_1 x_1+b_2 x_2+b_3 x_3+b_4 x_4 +b_5 x_{5+}+b_6 x_6+u$$

حيث أن:

Y1= يمثل المتغير التابع الذي يقيس كفاءة رأس المال

a = مقدار ثابت الإنحدار.

(b1,b2,b3,b4,b5,b6)= معاملات الانحدار

X1= يمثل (تطبيق آلية مجلس الإدارة).

X2= يمثل (المحافظة علي حقوق المساهمين).

X3= يمثل (تطبيق حقوق اصحاب المصالح الاخري).

X4= يمثل (تطبيق سياسات إدارة المخاطر).

X5= يمثل (تطبيق الافصاح والشفافية).

X6= يمثل (تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية).

U= المتغير العشوائي

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله إبعاد الضبط المؤسسي والمتغير التابع ويمثله كفاءة رأس المال.

وقبل البدء في تقدير اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لابد من التأكد من أن النموذج مستوفي لعدد من المعايير القياسية اللازمة لعملية الاستدلال الإحصائي السليم، أهم هذه المعايير تحقق الافتراضات التالية:

1. مشاهدات حد الخطأ العشوائي مستقلة عن بعضها البعض.
2. ثبات تباين حد الخطأ.
3. التوزيع الطبيعي لحد الخطأ.
4. عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة.

وفيما يلي نتائج تحقق الافتراضات الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الاولى:

1. نتائج اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرضية العدم القائلة أن البواقي غير مستقلة عن بعضها البعض باستخدام اختبار ديربن – واتسون (D.W) حيث تشير النتائج إلي عدم وجود دليل إحصائي لقبول فرضية العدم؛ بمعني عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي حيث بلغت قيمة D.W (1.92) وهي قيمة تقترب من القيمة المعيارية (2).

2. نتائج اختبار فرضية ثبات التباين

تم استخدام اختبار(Breusch-Pagan-Godfrey). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار والذي يشير إلى عدم وجود دليل إحصائي لرفض فرضية العدم الأمر الذي يعني عدم وجود مشكلة اختلاف تباين حيث بلغت قيمة الاختبار **(0.295)** وهي قيمة أكبر من مستوي الدلالة المعنوية (5%).

جدول رقم (31) اختبارBreusch-Pagan-Godfrey لفرضية عدم ثبات التباين

0.295	**Prob. F(7,9)**	**1.451**	**F-statistic**
0.2517	**Prob. Chi-Square(2)**	**9.013**	**Obs*R-squared**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

3. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لحد الخطأ

تم التحقق من شرط التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Jarque-Bera) وكانت النتائج تشير إلى أن قيمة الاختبار بلغت (4.198) بقيمة احتمالية (0.1225) وهي أكبر من مستوي الدلالة 5% وتشير هذه القيمة على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوي معنوية 5%.

4. اختبار شرط استقلال المتغيرات المستقلة (عدم وجود ارتباط خطي متعدد)

للتحقق من شرط عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج المقدر تم الاعتماد على قيمة معامل تضخم التباين (VIF) حيث انه كلما ذادت قيمة معامل التضخم زادت حدة الارتباط الخطي وعادة ما ينظر لقيم معامل التضخم التي تفوق الرقم (10) على أنها انعكاس لوجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، وقد تم حساب معامل تضخم التباين لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (32) نتائج اختبار معامل تضخم التباين لمتغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	معامل تضخم التباينVIF
1. تطبيق آلية مجلس الإدارة	1.950
2. المحافظة علي حقوق المساهمين	1.476
3. المحافظة علي حقوق اصحاب المصالح الأخرى	3.458
4.تطبيق سياسات أدارة المخاطر	3.014
5. تطبيق الافصاح والشفافية	5.202
6. تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	5.257

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

وتشير النتائج في الجدول رقم (32) إلى أن قيمة VIF لجميع المتغيرات المستقلة في النموذج تشير الي عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

بعد التحقق من الشروط الخاصة لعملية الاستدلال الإحصائي السليم لاسلوب الانحدار المتعدد. تم تقدير العلاقة بين بأستخدام طريقة المربعات الصغري وفيما يلي نتائج التقدير:

جدول (33) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد تطبيق الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف:

ابعاد الضبط المؤسسي	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوي المعنوية
1. تطبيق آلية مجلس الإدارة	**0.110**	4.32	0.000
2. المحافظة علي حقوق المساهمين	**0.153**	3.64	0.021
3. المحافظة علي حقوق اصحاب المصالح	**0.222**	5.76	0.005
4.تطبيق سياسات أدارة المخاطر	**0.323**	7.243	0.000

5. تطبيق الافصاح والشفافية	**0.007**	2.213	0.034
6. تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	**0.063**	6.221	0.000
معامل الارتباط (R)	**0.76**		
معامل التحديد (R2)	**0.57**		
قيمة F	**14.22**	0.0000	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (33) مايلي:

1.وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وكفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76).

2. تشير معاملات الانحدار أن ابعاد تطبيق مبادي الضبط المؤسسى على علاقة مع كفاءة رأس المال وذلك على النحو التالي:

أ. معامل انحدار متغير **تطبيق آلية مجلس الإدارة بلغت** قيمته (0.110) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق آلية مجلس الإدارة** تؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

ب. معامل انحدار متغير **المحافظة على حقوق المساهمين بلغت** قيمته (0.153) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **المحافظة على حقوق المساهمين تؤثر** طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

ت. معامل انحدار متغير **المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى بلغت** قيمته (0.222) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى** تؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

ث. معامل انحدار متغير **تطبيق الافصاح والشفافية بلغت** قيمته (0.323) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق الافصاح والشفافية يؤثر** طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

ج. معامل انحدار متغير **تطبيق سياسات أدارة المخاطر بلغت** قيمته (0.007) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق سياسات أدارة المخاطر تؤثر** طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

ح. معامل انحدار متغير **تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية** بلغت قيمته **(0.063)** وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية** تؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال بالمصارف موضع الدراسة.

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول (33) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بابعاد الضبط المؤسسى في كفاءة رأس المال حيث بلغ معامل التحديد (0.57). وهذه النتيجة تدل على أن (تطبيق مبادئ

الضبط المؤسسى) يؤثر فى كفاءة رأس المال بنسبة (57%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (43%) وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وزيادة كفاءة رأس المال بالمصارف.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وفقا لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وكفاءة رأس المال بالمصارف.

مما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وكفاءة رأس المال بالمصارف).

وفيم يلي ملخص للفرضية الرئيسة الاولى:

جدول (34) ملخص لنتائج الفرضية الرئيسة الاولي

الفروض الفرعية للفرضية الاولي	نتيجة
1هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق آلية مجلس الإدارة و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول
2.. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية حقوق المساهمين و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول
3.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دور اصحاب المصالح و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات أدارة المخاطر و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول
5.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف بمبدأ الافصاح والشفافية و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول
6.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية و كفاءة رأس المال بالمصارف.	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

2.الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف

1.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق آلية مجلس الإدارة وجذب الودائع بالمصارف

2.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف بمبدأ الافصاح والشفافية وجذب الودائع بالمصارف.

3.توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية حقوق المساهمين وجذب الودائع بالمصارف.

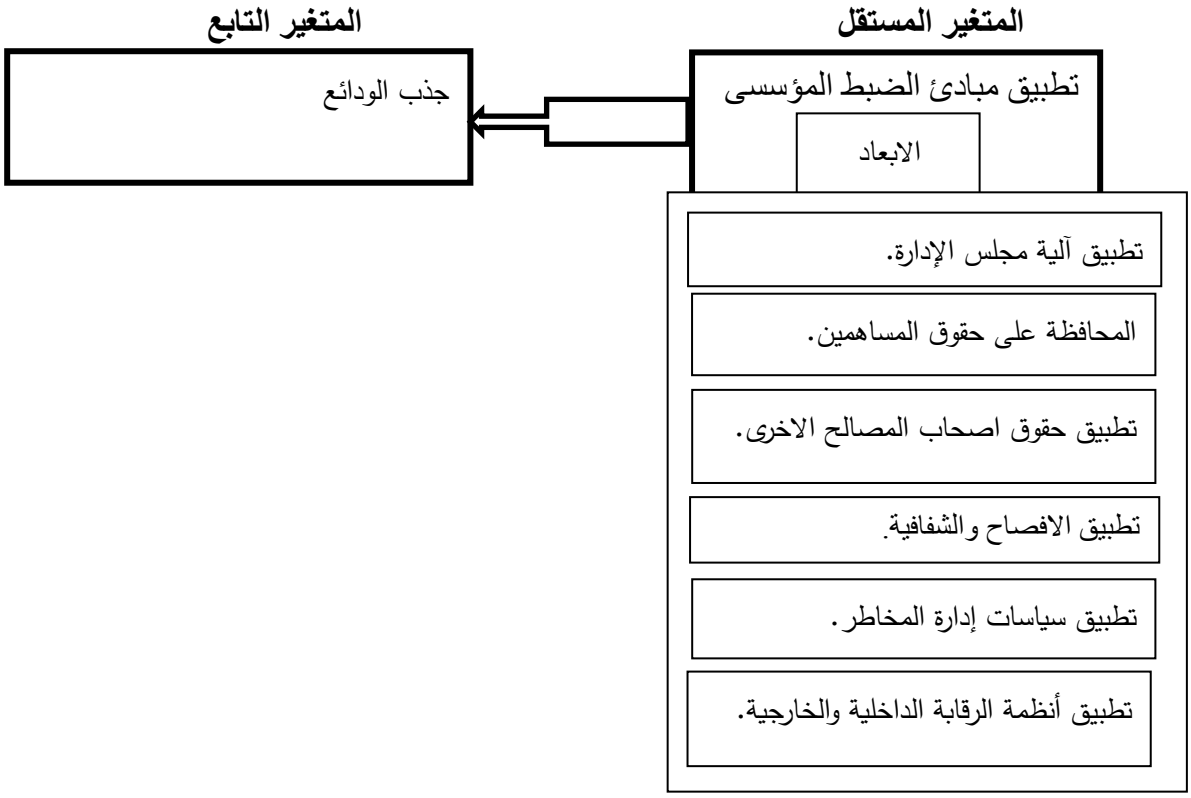
4.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات أدارة المخاطر وجذب الودائع بالمصارف

5.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دور اصحاب المصالح وجذب الودائع بالمصارف.

6.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وجذب الودائع بالمصارف.

الشكل رقم (28)

العلاقة بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف



المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

يمكن تمثيل فرضية الدراسة الرئيسة الثانية بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y2 = a+b_1 x_1+b_2 x_2+b_3 x_3+b_4 x_4 +b_5 x_{5+}+b_6 x_6+_u$$

حيث أن:

Y2= يمثل المتغير التابع الذي يقيس جذب الودائع

a = مقدار ثابت الإنحدار.

(b1,b2,b3,b4,b5,b6) = معاملات الانحدار

X1= يمثل (تطبيق آلية مجلس الإدارة)

X2= يمثل (المحافظة علي حقوق المساهمين)

X3= يمثل (تطبيق حقوق اصحاب المصالح الاخري)

X4= يمثل (تطبيق سياسات إدارة المخاطر)

X5= يمثل (تطبيق الافصاح والشفافية)

X6= يمثل (تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية)

U= المتغير العشوائي

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله أبعاد الضبط المؤسسي والمتغير التابع وتمثله جذب الودائع. وقبل البدء في تقدير اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لابد من التأكد من أن النموذج مستوفي لعدد من المعايير القياسية اللازمة لعملية الاستدلال الإحصائي السليم، أهم هذه المعايير تحقق الافتراضات التالية:

1. مشاهدات حد الخطأ العشوائي مستقلة عن بعضها البعض.
2. ثبات تباين حد الخطأ.
3. التوزيع الطبيعي لحد الخطأ.
4. عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة.

وفيما يلي نتائج تحقق الافتراضات الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية:

1. نتائج اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرضية العدم القائلة أن البواقي غير مستقلة عن بعضها البعض باستخدام اختبار ديربن – واتسون (D.W) حيث تشير النتائج إلي عدم وجود دليل إحصائي لقبول فرضية العدم؛ بمعني عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي حيث بلغت قيمة D.W (1.89) وهي قيمة تقترب من القيمة المعيارية (2).

2. نتائج أختبار فرضية ثبات التباين

تم استخدام اختبار(Breusch-Pagan-Godfrey). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار والذي يشير إلى عدم وجود دليل إحصائي لرفض فرضية العدم الأمر الذي يعني عدم وجود مشكلة اختلاف تباين حيث بلغت قيمة الاختبار **(0.365)** وهي قيمة أكبر من مستوي الدلالة المعنوية **(5%)**.

جدول رقم (35) اختبار Breusch-Pagan-Godfrey لفرضية عدم ثبات التباين

0.365	**Prob. F(6,1)**	**2.09**	**F-statistic**
0.453	**Prob. Chi-Square(2)**	**4.560**	**Obs*R-squared**

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

3. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لحد الخطأ

تم التحقق من شرط التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Jarque–Bera) وكانت النتائج تشير إلى أن قيمة الاختبار بلغت (3.67) بقيمة احتمالية (0.354) وهي أكبر من مستوي الدلالة 5% وتشير هذه القيمة على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوي معنوية 5%.

4. اختبار شرط استقلال المتغيرات المستقلة (عدم وجود ارتباط خطي متعدد)

للتحقق من شرط عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج المقدر تم الاعتماد على قيمة معامل تضخم التباين (VIF) حيث انه كلما ذادت قيمة معامل التضخم زادت حدة الارتباط الخطي وعادة ما ينظر لقيم معامل التضخم التي تفوق الرقم (10) على أنها انعكاس لوجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، وقد تم حساب معامل تضخم التباين لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (36) نتائج اختبار معامل تضخم التباين لمتغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	معامل تضخم التباينVIF
1. تطبيق آلية مجلس الإدارة	1.950
2. المحافظة علي حقوق المساهمين	1.476
3. المحافظة علي حقوق اصحاب المصالح الأخرى	3.458
4.تطبيق سياسات أدارة المخاطر	3.014
5. تطبيق الافصاح والشفافية	5.202
6. تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	5.257

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

وتشير النتائج في الجدول رقم (36) إلى أن قيمة VIF لجميع المتغيرات المستقلة في النموذج تشير الي عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

بعد التحقق من الشروط الخاصة لعملية الاستدلال الإحصائي السليم لاسلوب الانحدار المتعدد. تم تقدير العلاقة بين أستخدام طريقة المربعات الصغري وفيما يلي نتائج التقدير

جدول (37) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف:

ابعاد الضبط المؤسسي	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوي المعنوية
1. تطبيق آلية مجلس الإدارة	**0.119**	3.71	0.032
2. المحافظة علي حقوق المساهمين	**0.088**	5.12	0.001
3. المحافظة علي حقوق اصحاب المصالح	**0.493**	4.87	0.011
4.تطبيق سياسات أدارة المخاطر	**0.036**	3.62	0.024
5. تطبيق الافصاح والشفافية	**0.241**	4.01	0.004
6. تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	**0.279**	5.09	0.000
معامل الارتباط (R)	**0.73**		
معامل التحديد (R2)	**0.54**		
قيمة F	**11.98**	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (37) مايلي:

1. وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73).

2. تشير معاملات الانحدار أن ابعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى على علاقة مع جذب الودائع وذلك على النحو التالي:

أ. معامل انحدار متغير **تطبيق آلية مجلس الإدارة بلغت** قيمته (0.119) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق آلية مجلس الإدارة** تؤثر طردياً فى جذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

ب. معامل انحدار متغير **المحافظة على حقوق المساهمين بلغت** قيمته (0.088) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **المحافظة على حقوق المساهمين تؤثر** طردياً فى جذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

ت. معامل انحدار متغير **المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى بلغت** قيمته (0.493) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى** تؤثر طردياً فى جذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

ث. معامل انحدار متغير **تطبيق سياسات أدارة المخاطر بلغت** قيمته (0.036) وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق سياسات أدارة المخاطر يؤثر** طردياً فى جذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

ج. معامل انحدار متغير **تطبيق الافصاح والشفافية بلغت** قيمته **(0.241)** وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق الافصاح والشفافية تؤثر** طردياً فى جذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

ح. معامل انحدار متغير **تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية** بلغت قيمته **(0.279)** وهي قيمة موجبة وهذا يعنى أن **تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية** تؤثر طردياً فى وجذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة.

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول (37) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بابعاد الضبط المؤسسى على جذب الودائع حيث بلغ معامل التحديد (0.54). وهذه النتيجة تدل على أن (تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى) يؤثر فى وجذب الودائع بنسبة (54%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (46%) وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين تطبيق وتفعيل الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد تطبيق الضبط المؤسسى وفقاًلاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف.

مما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الرئيسة الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسى وجذب الودائع بالمصارف).

وفيم يلي ملخص للفرضية الرئيسة الثانية

جدول (38) ملخص لنتائج الفرضية الرئيسة الثانية

الفروض الفرعية للفرضية الثانية	نتيجة
1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق آلية مجلس الإدارة وجذب الودائع بالمصارف.	قبول
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية حقوق المساهمين وجذب الودائع بالمصارف.	قبول
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دور اصحاب المصالح وجذب الودائع بالمصارف.	قبول
4.هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات أدارة المخاطر وجذب الودائع بالمصارف.	قبول
5. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف بمبدأ الافصاح والشفافية وجذب الودائع بالمصارف.	قبول
6. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وجذب الودائع بالمصارف.	قبول

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م

مناقشة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

نتيجة الفرضية الاولي:

1.الي اي مدي تؤثر مهام و مسئوليات مجلس الإدارة في كفاءة الموارد المالية بالمصارف ؟ حيث أثبتت هذه الدراسة علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ومبادئ الضبط المؤسسي وزيادة كفاءة الموارد المالية بالمصارف. حيث تشير معاملات الانحدار أن ابعاد تطبيق مبادي الضبط المؤسسى على علاقة مع كفاءة رأس المال و وجذب الودائع ذلك على النحو التالي:

معامل انحدار متغير تطبيق آلية مجلس الإدارة بلغت قيمته (0.110) لرأس المال و(0.119) لجذب الودائع هى قيم موجبة وهذا يعنى أن تطبيق آلية مجلس الإدارة يؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال و جذب الودائع بالمصارف موضوع الدراسة. حيث توافقت هذه النتيجة مع **دراسة النور علي سعد**، (2011م) والتي أوضحت أن هناك اثر ايجابي وذو دلالة احصائية بين تطبيق حوكمة الشركات وأداء مجلس الادارة من حيث القيام بمهامه ومسئولياته، مما يساهم في تحسين اداء المجلس وبالتالي رفع كفاءة اداء الشركة. أما **دراسة: محمد ضياء وحسن (2012م)** التي توصلت الي أن ستقلالية اعضاء مجلس الادارة له اثر ايجابي علي اداء المصارف.

نتيجة الفرضية الثانية:

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة علي حقوق المساهمين و كفاءة الموارد المالية بالمصارف؟ أثبتت هذه الدراسة صحة الفرضية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية حقوق المساهمين وكفاءة الموارد المالية للمصارف. حيث اشار معامل انحدار متغير المحافظة على حقوق المساهمين الذي بلغت قيمته (0.153) لراس المال و(0.088) لجذب الودائع وهي قيم موجبة وهذا يعنى أن المحافظة على حقوق المساهمين تؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال وجذب الودائع بالمصارف موضوع الدراسة. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة **ابتسام خضر عثمان، (2009م)** على أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد في إنتاج تقارير مالية أكثر شفافية ويؤدي إلي زيادة ثقة المساهمين بالشركة، كما يساعد التطبيق على سرعة اكتشاف التلاعب والغش والفساد الإداري، والحفاظ على حقوق المساهمين.

نتيجة الفرضية الثالثة:

القائلة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح الاخري وكفاءة الموارد المالية بالمصارف. حيث أكد أختبار هذه الفرضية صحة ذلك، بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دور اصحاب المصالح وزيادة كفاءة الموارد المالية وكان معامل انحدار متغير المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى بلغت قيمته (0.222) لرأس المال و(0.493) لجذب الودائع هى قيم موجبة وهذا يعنى

أن المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الأخرى تؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال وجذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة. تؤثر سياسات إدارة المخاطر في كفاءة الموارد المالية بالمصارف.

نتيجة الفرضية الرابعة:

جاءت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف بمبدأ الافصاح والشفافية وكفاءة الموارد المالية بالمصارف. حيث اشار معامل انحدار متغير تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية الذي بلغت قيمته (0.323) لراس المال و(0.241) لجذب الودائع وهى قيم موجبة وهذا يعنى أن تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية يؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال و جذب الودائع بالمصارف موضوع الدراسة.هذه النتيجة توافقت مع **دراسة: احمد أشرف عبدالحميد, (2002م)** توصلت الدراسة الي نتائج منها ان المحاسبة تلعب دوراً مهماً في تفعيل آليات حوكمة الشركات وان ارتفاع مستوي الحوكمة ينعكس علي اداء السوق، عدم ادراك الشركات العاملة في سوق المال المصري وتجاهلها لاهمية رفع مستويات الشفافية واثرها لايجابي علي حركة السوق، تاثير حوكمة الشركات علي قواعد وممارسة المحاسبة . **دراسة: أبو زر اسحق محمد، (2006م)** وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك قصوراً في التقارير السنوية للبنوك الأردنية، تتمثل في عدم الالتزام بالإفصاح عن الحوكمة المؤسسية في ضوء متطلبات لجنة بازل الصادرة عام1999م كما لوحظ أن القوانين والتشريعات الأردنية تتسق بشكل كبير مع قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية عام 2004م. وتوصلت **دراسة محمد ادم أبكر (2008م)** الي أن توفير المعلومات المحاسبية الملائمة في القوائم المالية يؤدي الي تحقيق الشفافية. وان تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشفافية لها علاقة وثيقة بمستخدمي القوائم المالية.

نتيجة الفرضية الخامسة:

نصت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات أدارة المخاطر وزيادة كفاءة الموارد المالية بالمصارف. حيث اشار معامل انحدار متغير تطبيق سياسات أدارة المخاطر **الذي** بلغت قيمته (0.007) لراس المال و(0.036) لجذب الودائع وهي قيم موجبة وهذا يعنى أن تطبيق سياسات أدارة المخاطر يؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال وجذب الودائع بالمصارف موضوع الدراسة. توافقت هذه النتيجة مع دراسة (2013),**Berger, Allen and others**

حيث توصلت هذه الدراسة الي ان زيادة راس مال المصارف يساعد المصارف الصغيرة على الاستمرارية والاستقرار، وايضاً ضعف حوكمة الشركات في المصارف يؤدي الي عدم كفاية ادارة المخاطر وخاصة من جانب مجلس الادارة. أما **دراسة: حرم عبد الرحمن، (2016م)** توصلت الي أن تطبيق معايير بازل يؤدي إلي زيادة نسبة رأس المال، وجودة الاصول، الالتزام بالمبادئ الاساسية للرقابة الفعالة، تقليل المخاطر، انضباط السوق، السيولة المعيارية، مؤشر الرافعة المالية الصمود امام التقلبات الرأسمالية ومن ثم تحسين الاداء المصرفي بشقيه المال والاداري .

نتيجة الفرضية السادسة

يؤثر تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في إستقطاب وجذب الودائع بالمصارف. أثبتت هذه الدراسة صحة ذلك الفرضية، حيث اشار معامل انحدار متغير تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية الذي بلغت قيمته (0.063) لراس المال و(0.279) لجذب الودائع وهي قيم موجبة وهذا يعنى أن تطبيق سياسات أدارة المخاطر يؤثر طردياً فى كفاءة رأس المال وجذب الودائع بالمصارف موضوع الدراسة. توافقت هذه النتيجة مع دراسة **Franklin Allen & Douglas(2007م)** ومن اهم نتائج الدراسة: وجود انظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالاداء تساهم في تحقيق اهداف المصرف وزيادة مستوي ادائه. وايضاً ان البنوك التي لديها استقرار في الادارة العليا، ولهذه الادارة خبرة كبيرة في العمل المصرفي، تجدها أكثر التزاماً بالسياسات المصرفية وانظمة الرقابة الداخلية في المصرف. أما **دراسة: عبد المنعم جميل مصطفي، (2007م)** الدراسة بعنوان تقويم أساليب أدوات الرقابة، دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني، ومن أهم نتائج الدراسة ضعف نظم الرقابة الداخلية بالمصارف لاعتمادها على الأساليب التقليدية، أساليب الحوكمة تفرض على المصارف وضع سياسات وهياكل إدارية وتصميم نظم معلومات محاسبية وادارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة والإفصاح عن المخاطر. النظام المصرفي السوداني لا يتمتع بقدر كافي من التنظيم والشفافية نتيجة لضعف رساميل المصارف التجارية ومراكزها المالية الشيء الذي أقعدها عن تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

الخاتمة وتشمل الاتي:

أولا: النتائج

ثانيا: التوصيات

أولا: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث الي الاتي:

أ. النتائج النظرية

1.يؤدي تطبيق مفهوم الضبط المؤسسي الذي يستند على مجموعة من المبادئ إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر لوجود وسلامة الضبط المؤسسي.

2. يمنح الضبط المؤسسي في البنوك فرصة أفضل لتعبئة الموارد المالية خاصة رؤوس الأموال.

3. يساهم الضبط المؤسسي في القطاع المصرفي في مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين.

4.يظهر من خلال المبادئ الخاصة بتطبيق الضبط المؤسسي على مستوي المؤسسات المالية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة والإشراف أن المسؤولية الكبري لتطبيق الضبط المؤسسي في البنوك هي من مهام مجلس إدارة البنك.

5. أن تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي له أثر ايجابي كبير على المستوي الجزئي حيث انه يؤدي الي تخفيض تكلفة رأس المال وارتفاع القيمة السوقية للبنك وتحسين إدارته.

6. أن تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي له أثر ايجابي في المستوي الكلي حيث تعمل على توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات، كما تساعد على جذب الاستثمارات الخارجية والداخلية من خلال التأكيد على الشفافية. وعملها على معالجة الفساد المالي والإداري الذي يعد من أهم كوابح عملية الاستثمار. كما يؤدي تطبيقها في البنوك إلى وقاية النظام المصرفي من الوقوع في الأزمات

ب. نتائج الدراسة الميدانية

1.اثبتت هذه الدراسة أن البنوك التي تطبق مبادئ الضبط المؤسسي تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الاموال مقارنة بالبنوك التي لا تطبيقه وتزيد من قدرتها التنافسية على المدي الطويل وهو ما يؤدي الي خفض تكلفة راس المال.

2.يؤثر تطبيق آلية مجلس الإدارة كأحد آليات الضبط المؤسسي في زيادة كفاءة رأس مال المصارف وذلك من خلال تزويد المساهمين والمستثمرين بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف وتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة.

3.هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي وتعزيز ثقة المساهمين والمودعيين، فالضبط المؤسسي الجيد يعزز ثقة المساهمين في الجهاز المصرفي وتجعل عملياته أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى

تدفقات نقدية مستقبلية مرتفعة وذلك من خلال السماح للمساهمين بمزاولة حقوقهم بالمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية لاختيار اعضاء مجلس الادارة الذين يقومون بتوفير الحماية القانونية.

4.يؤدي تطبيق الضبط المؤسسي الي تعزيز ثقة أصحاب المصالح الاخري وذلك يسهم في خفض تكلفة راس المال وجذب مصادر تمويل أكثر استقرار وتشجيع البنوك على استخدام مواردها بطريقة أكثر كفاءة وبالتالي يعزز من النمو الاقتصادي.

5.يؤدي تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف الي نتائج ايجابية متعددة أهمها زيادة كفاءة راس المال وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال.

6.إمتثال المصارف لسياسات ادارة المخاطر واتباع الاساليب والمعايير الدولية لقياس المخاطر والتأكد من موأمة حجم رأس مال المصرف مع حجم المخاطر التي يتعرض مستقبلا. مما ينعكس بشكل مباشر في زيادة رأس مال المصارف إلى الحد الذي يمكنها مواجهة المخاطر المحتملة.

7.إلتزام المصارف بوضع انظمة للضبط المؤسسي التي من شأنها تعمل على شفافية البيانات المالية التي بدورها تؤدي الي توسيع وتفعيل أداء البنوك المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات التي تساعد المستثمرين والمساهمين باتخاذات قرارات استثمارية سليمة مبنية على الدقة والمصداقية لسد حاجة الاطراف المتعددة بالتالي تحقيق مصالح اصحاب رؤوس الاموال والمستثمرين واصحاب المصالح الاخري.

8.قيام البنوك بتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية مما يعزز زيادة كفاءة رأس المال وذلك من خلال القيام بدور في توزيعه للمسؤليات والصلاحيات بين مختلف الاطراف المشاركة للحد مخاطر المتعلقة براس مال المصارف.

9.وجود ارتباط طردي بين ابعاد مبادئ الضبط المؤسسي وكفاءة رأس المال بالمصارف.

10. إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بابعاد الضبط المؤسسي في كفاءة رأس المال حيث بلغ معامل التحديد (0.57). وهذه النتيجة تدل على أن (تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي) يؤثر في زيادة كفاءة رأس المال بنسبة (57%) بينما المتغيرات الأخري تؤثر بنسبة (43%) وهذه النتيجة تدل علي جودة توفيق العلاقة بين تطبيق الضبط المؤسسي وزيادة كفاءة رأس المال بالمصارف.

11. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد تطبيق الضبط المؤسسي وفقا لاختبار (T) عند مستوي معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوي المعنوية لمعاملات الانحدار لهذه المتغيرات أقل من مستوي المعنوية (0.05) مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد تطبيق الضبط المؤسسي وزيادة كفاءة رأس المال بالمصارف.

12. وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73).

13. كما تشير النتائج الواردة بالجدول (37) إلي وجود تأثير للمتغيرات المستقلة بابعاد الضبط المؤسسي على جذب الودائع حيث بلغ معامل التحديد (0.54). وهذه النتيجة تدل على أن (تطبيق وتفعيل الضبط المؤسسي) يؤثر في وجذب الودائع بنسبة (54%) بينما المتغيرات الأخري تؤثر بنسبة (46%) وهذه النتيجة تدل علي جودة توفيق العلاقة بين تطبيق الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف.

14. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد تطبيق الضبط المؤسسي وفقاًلاختبار (T) عند مستوي معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوي المعنوية لمعاملات الانحدار لهذه المتغيرات أقل من مستوي المعنوية (0.05) مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تطبيق وتفعيل الضبط المؤسسي وجذب الودائع بالمصارف.

ثانيا: التوصيات

بناءا على النتائج السابقة للدراسة يوصي الباحث بآلاتي:

1.ضرورة أن تحافظ المصارف السودانية على الإلتزام بركائز الضبط المؤسسي، وتحسين مستوي الإلتزام بها.

2.العمل علي زيادة مستوي الافصاح والشفافية خاصة في عملية أعداد التقارير المالية واتاحتها لمستخدمي المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب.

3.ضرورة وجود معايير لاختيار المديريين التنفيذيين بواسطة مجلس الادارة لذلك يجب ان تكون على اساس الكفاءة والخبرة وذات شفافية مستمدة من قوانين الضبط المؤسسي.

4.ضرورة العمل وفق التشريعات والقوانين المصرفية العالمية حتى تتماشي مع متطلبات المرحلة المقبلة التي تشهد انفتاحا على العالم الخارجي خصوصا في العمل المصرفي.

5.ضرورة تطبيق معايير بازل بالجهاز المصرفي السوداني وفقاً لإطارها القانوني من اجل تقويم الاداء المالي بالمصارف.

6. ضرورة توضيح المعايير الواجب توفرها في اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية، وكيفية قيامهم باداء واجباتهم تجاه المساهمين والمودعين، بالاضافة الي توضيح المسئوليات واعمال كل من مجلس الادارة والادارة التنفيذية.

7. تأكيد دور المراجعة الداخلية والخارجية لعملية الضبط المؤسسي في تحقيق جودة التقارير المالية، بالإضافة الي اهمية القواعد الاخلاقية في ذلك.

8. على ادارة المصرف القيام بعمل مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، يكون كفء ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المالية.

8. العمل على تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بعمل المصرف، مثل ترشيحات أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم، وكذلك سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين.

9.ينبغي ان يكون لدي السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن احكامها وقراراتها ينبغي ان تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

10. على المصارف الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة تتناسب مع مايملكون من الاسهم.

11. يجب على المصارف حماية مساهمي الأقلية من إساءة الأستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يودون القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

12. يجب أحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لا تفاقات متبادلة.

13. ضرورة أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم.

14. ينبغي لمجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الإعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

15. ضمان نزاهة اعداد الحسابات الختامية، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات والإلتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

16. تهيئة البيئة الملائمة لتفعيل دور الضبط المؤسسي من خلال تفعيل دور الرقابة الداخلية والعمل بمعايير المحاسبة الدولية والتأكيد على استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين فضلا عن كفاءة لجان المراجعة من اجل المتابعة والتفتيش لاكتشاف لتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

17. وضع أطار عام ينظم العلاقات بين أصحاب المصالح والاطراف ذات المصلحة في المصارف ويحفظ حقوق تلك الاطراف ويحدد الواجبات والمسؤوليات داخل تلك المصارف.

18. الاهتمام بتطوير وترقية قسم الامتثال لما له دور حيوي في تطبيق الضبط المؤسسي وتخفيض حجم المخاطر وارتقاء الاداء المصرفي.

19.الرؤي والدراسات المستقبلية

من خلال التطرق لهذا الموضوع وجد الباحث أن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث حول الاتي:

أ. دراسة كفاية رأس المال في البنوك الإسلامية وفق مقررات بازل 2 و3

ب. دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ الضبط المؤسسي للمصارف العاملة في السودان.

ت. أثر الآليات الداخلية للضبط المؤسسي في رأس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

اولاً: الكتب

1. إبراهيم العيسوي، (2003م)، **التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**، دار الشروق، القاهرة، مصر.
2. ابراهيم سيد احمد، (2010م)، **حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الاموال**، الدار الجامعية، الاسكندرية الطبعة الاولي.
3. أبو عتروس عبد الحق، (2000م)، **الوجيز في البنوك التجارية**، قسطنطنية – الجزائر.
4. أحمد زهير شامية، (1994م)، **النقود والمصارف**، دار زهران للنشر، الأردن.
5. أحمد سليمان خصاونة، (2008م)، **المصارف الإسلامية**، دار الجدارة للكتاب العالمي ودار عالم الكتاب الحديث، ط 1، الأردن.
6. أحمد عبد العزيز النجار، (1970م)، المدخل **إلى النظرية الإقتصادية في المنهج الاسلامي**، بيروت، دار الفكر، الطبعة الثانية.
7. أحمد علي خضر، (2012م)، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولي.
8. أحمد علي دغيم، (1989م)، **إقتصاد البنوك مع نظام نقدي وإقتصادي عالمي جديد**، دار النمر، مصر.
9. أحمد غنيم، (2008م)، **الأزمات المصرفية والمالية**، الأسباب، النتائج، العلاج.
10. أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، (1999م)، **مبادئ النقود والبنوك**، الدار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
11. إسماعيل محمد هاشم، (1972م)، **مذكرات في النقود والبنوك**، دار النهضة العربية للطباعه والنشر، بيروت.
12. انور علي ابوبكر، **المصارف ديناصورات تواجه الانقراض.**
13. باري سيجل، (1987م)، **النقود والبنوك في الإقتصاد**، ترجمة طه عبد الله منصور وآخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
14. برايانكويال، (2006م)، **تحديد مخاطر الائتمان**، (ترجمة: دار الفاروق، القاهرة.

15. بشير عباس العلاق، (2001م)، **إدارة المصارف**، منشور جامعة الاحدي، ط2.
16. بهاء الدين سعد، (1992م)، **التمويل في منظمات الأعمال**. لا توجد دار للنشر. الطبعة الثانية.
17. جميل سالم الزيدانين، (1999م)، **أساسيات في الجهاز المالي المنظور العملي**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الاولى.
18. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، (2010م)، **إستخدام مقاييس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لادارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للاصول الفكرية**، جامعة الملك سعود، الرياض.
19. جودت عزت عطوي، (2001م)، **أساليب البحث العلمي**، بغداد الطبعة الأولى.
20. حازم الببلاوي، (1997م)، **على أبواب عصر جديد**، دار الشرق، القاهرة.
21. حافظ كامل الغندور، (2003م)، **محاور التحديث الفعال في المصارف العربية**، (فكر ما بعد الحداثة)، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
22. حافظ محمود شلتوت، (1990م)، **اقتصاديات النقود والبنوك**، مصر.
23. حاكم محسن، (2013م)، **حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطره**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
24. حده رايس، (2009م)، **دور البنك المركزي في اعادة تجديد السيولة في البنوك الاسلامية في ظل نظام لا ربوي**، (معالجة كاملة لمشكلة السيولة في البنوك الاسلامية).
25. حسن صلاح الدين، (2011م)، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال ومعايير حوكمة المؤسسات المالية**، دار الكتاب الحديث، مصر.
26. حسن عبد الله الأمين، (1983م)، **الودائع المصرفية النقدية في الإسلام**، ط1، دار الشروق السعودية.
27. خالد امين عبد الله، (2000م)، **العمليات المصرفية**، دار وائل للنشر، عمان.
28. خليل عطا الله وارد و د. محمد عبد الفتاح العشماوي، (2008م)، **الحوكمة المؤسسية**، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
29. رحال عادل، (2014م)، **تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة باتنة، الجزائر.

30. رمضان الشراح، (1999م)، **البنوك المتخصصة لدول الخليج العربي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
31. الزبيدي حمزة محمود، (2000م)، **إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الإئتمان**، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، الأردن.
32. زهير الخوري، (1993م)، **الاصلاح المصرفي في الوطن العربي ضرورته ومعوقاته**، بيروت اتحاد المصارف العربية.
33. زياد رمضان محفوظ، (لا يوجد تاريخ للنشر)، **الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولي.
34. زينب حسين عوض الله، (1991م)، **اقتصاديات النقود والمال**، الدار الجامعية، بيروت.
35. سليمان بوذياب، (1996م)، **اقتصاديات النقود والبنوك**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
36. سيد الهواري، (1986م)، **إدارة البنوك**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
37. شاكر قزويني، (1989م)، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
38. صابر محمد الحسن، (2004م)، **تقييم محاولات اصلاح الجهاز المصرفي ودوره في تمويل التنمية**، دار مصحف أفريقيا، الخرطوم.
39. صلاح الدين السيسي، (2003م)، **الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم**، القاهره، دار عالم الكتاب للنشر.
40. صلاح الدين حسن السيسي، (2005م)، **قضايا اقتصادية معاصرة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
41. ضياء مجيد الموسوي، (1993م)، **الاقتصاد النقدي**، دار الفكر، الجزائر.
42. طارق الله خان وحبيب أحمد، (2003م)، **إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الاسلامية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة.
43. طارق عبد العال حماد، (2003م)، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية، مصر.
44. طارق عبد العال حماد، (2005م)، **حوكمة الشركات**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

45. طارق عبد العال حماد، (2009م)، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، مصر.
46. طارق عبدالعال حماد، (2007م)، **ادارة المخاطر**، (افراد، ادارت، شركات، مصارف)، ط1.
47. الطاهر لطرش، (2002م)، **تقنيات البنوك**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
48. الطاهر لطرش، (2005م)، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر.
49. طلعت اسعد عبد الحميد، (1998م)، **الادارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة**، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر.
50. طه طارق، (2000م)، **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، دون ذكر لدار نشر، الإسكندرية، مصر.
51. عادل احمد حشيش، (1993م)، **إقتصاديات النقود والبنوك**، الدار الجامعية بيروت.
52. عادل محمد رزق، (2004م)، **الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري محاسبي**، القاهرة: دار طيبة.
53. عاطف جابر طه، (2010م)، **تنظيم وادارة البنوك كمنهج وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الاسكندرية.
54. عاطف جابر طه، (2010م)، **تنظيم وادارة البنوك منهج وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
55. عبد الحميد الشواربي، (2002م)، **إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية**، منشأة المعارف، الاسكندرية.
56. عبد الحميد عبد المطلب، (2000م)، **البنوك الشاملة**، الدار الجامعية للنشر، مصر.
57. عبد الرازق خليل والطيب داودي، (2010م)، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الأغواط، الجزائر.
58. عبد الرحمن عبد الفتاح عبد المجيد، (1996م)، **إقتصاديات النقود من رؤية إسلامية**، النسر الذهبي للطباعة، مصر.
59. عبد الغفار حنفي، (2000م)، **الاسواق والمؤسسات المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

60. عبد الله المرضي ومحمد فرح، (بدون تاريخ للنشر)، **الجديد في ادارة المصارف**، المطبعة الحكومية.

61. عبد المعطي رضا رشيد ومحفوظ أحمد جودة، (1999م)، **إدارة الائتمان**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

62. عبد المنعم محمد مبارك ومحمود يونس، (1996م)، **اقتصاديات النقود والصيرفة والتجارة الدولية**، الدار الجامعية، بيروت.

63. عبد المنعم محمد مبارك، (1997م)، **مبادئ علم الاقتصاد**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

64. عبد النبي اسماعيل الطوخي، (بدون تاريخ للنشر)، **التنبؤ المبكر بالازمات المالية باستخدام المؤشرات المالية**، جامعة أسيوط، مصر.

65. عبد النعيم مبارك، (1997م)، **مبادئ علم الاقتصاد**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

66. عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، (2007م)، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية الدولية، الاسكندرية، مصر.

67. عز الدين عبد الفتاح، (1981م)، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، القاهرة، دار النهضة العربية الطبعة الأولى.

68. على عبد الله أحمد شاهين، (2010م)، **القياس المحاسبي لملاءمة رؤوس اموال البنوك الاسلامية في ضوء مقررات لجنة بازل 2**، الجامعة الاسلامية، غزة.

69. علي جمال الدين عوض، (1973م)، **الأوراق التجارية وعمليات البنك**، دار النهضة العربية، بيروت.

70. فتح الله ولعلو، (1981م)، **الإقتصاد السياسي والنقود والإئتمان**، دار الحداثه، مصر.

71. فريد محمود الشلعوط، (2003م)، **نظريات في حوكمة الشركات**، مكتبه الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.

72. فضل عبد الكريم محمد، (2008م)، **إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية**، البحرين: دون ذكر لدار نشر.

73. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، (2000م)، **إدارة البنوك**، مدخل كمي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 2.

74. كروان عطون، (1993م)، **الأسواق النقدية والمالية**، البورصات ومشكلاتها في العالم النقدي والمالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
75. ماجدة أحمد شلبي، (2007م)، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية ومعايير بازل.**
76. محمد احمد خليل، (2009م)، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الاوراق المالية.**
77. محمد الحسن الجبر، (1984م)، **العقود التجارية وعمليات البنوك في المملكة العربية السعودية**، مطابع جامعة الملك سعود.
78. محمد بشري علية، (1985م)، **القاموس الإقتصادي**، مراجعة أسعد زروق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
79. محمد خليل برعي، **مقدمة في النقود البنوك**، مكتبة نهضة الشرق.
80. محمد زكي شافعي، (1969م)، **مقدمة في النقود والبنوك**، دار النهضة العربية ،القاهرة.
81. محمد سعيد أنور سلطان، (2005م)، **ادارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، مصر.
82. محمد طارق يوسف، (2010م)، **ارشادات الحوكمة في البنوك طبقا لافضل الممارسات الدولية والاقليمية والمحلية**، بدون ناشر.
83. محمد عبد الحميد الشواربي، (دون تاريخ للنشر)، **إدارة المخاطر الائتمانية**، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر.
84. محمد عبد العزيز عجيمة ومدحت العقاد، (1997م)، **النقود والبنوك والعلاقات الإقتصادية الدولية**، دار النهضة العربية، بيروت.
85. محمد عوض الكريم الحسن، (بدون تاريخ للنشر)، **مخاطر التشغيل في الجهاز المصرفي السوداني الوضع الراهن والتحديات.**
86. محمد محمود شهاب، (1987م)، **النقود والبنوك والاقتصاد**، دار المريخ للنشر، الرياض.
87. محمد مصطفى سليمان، (2009م)، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر، الأسكندرية، مصر.
88. محمود حميدات، (1996م)، **مدخل للتحليل النقدي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
89. محمود عبد الملك فخري واخرون، (2003م)، **أثر حوكمة الشركات المساهمة في اسواق الاوراق المالية على درجة الافصاح عن البيانات المالية والادارية بدولة الكويت**، جامعة القاهرة

– كلية التجارة بني سويف، مجلد الدراسات المالية والتجارية، المجلد السابع والعشرون، العدد الاول.

90. محي الدين إسماعيل علم الدين، (1987م)، **موسوعة أعمال البنوك**، من الناحيتين القانونية والعملية، شركة مطابع الطناني، مصر.

91. مصطفى رشدي شيحة، (1999م)، **النقود والمصارف والائتمان**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

92. مصطفى محمد سليمان، (2008م)، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديريين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر.

93. مصطفى محمد سليمان، (2009م)، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر الأسكندرية، مصر.

94. مصطفي عبد الله الهمشري، (1972م)، **الأعمال المصرفية والإسلام**، مصر الشركة العربية للطباعة والنشر.

95. المعتصم بالله الغرباني، (2008م)، **حوكمة شركات المساهمة**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

96. نصار محمد أبو نصار، (2009م)، **حوكمة الشركات**، عمان، مركز شباب الجامعة.

97. الواثق عطا المنان محمد احمد، (2005م)، **قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان**، معهد الدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم.

98. يوسف قرشي والياس بن ساسي، (2006م)، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ط1.

99. يوسف محمد رضا، (بدون تاريخ للنشر)، **دراسات في الإقتصاد السياسي**، المكتبة العصرية، بيروت، بدون تاريخ نشر.

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية

1. ابراهيم علي، (1998م)، **المحاسبة والمراجعة في بث المصداقية في المعلومات المالية المقدمة لهيئة سوق المال لحذفه المستثمر العادي**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، العدد الاول.

2. احمد أشرف عبد الحميد، (2002م)، **الحوكمة والتقارير المنشوره للشركات المصرية**، سوهاج، جامعة جنوب الوادي، مجلة البحوث التجاريه.

3. أحمد يوسف دودين، (2009م)، **معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك الاردنية،** (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، الخاصة، الأردن، عمان.
4. أميمة عمر حسن التوم، (2010م)، **أضواء على سياسات بنك السودان المركزي السارية،** مجلة المصرفى، العدد 57، بنك السودان المركزي، الخرطوم.
5. البدوي احمد، (1994م)، **الحسابية ودورها في قياس مناظر الاستثمار في الاوراق المالية،** المجلد الثامن عشر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الرابع.
6. تاج الدين ابراهيم حامد واخرون، (1997م)، **تاريخ العمل المصرفي بالسودان للفترة من 1903-1996م،** مجلة المصرفي العدد الحادي عشر، ادارة السياسات والبحوث، بنك السودان المركزي.
7. تاج السر الشوش، (1977م)، **الوضع القانوني للجهاز المصرفي،** بنك السودان، مصلحة البحوث الاقتصادية.
8. جميل عزام، (2011م)، **متطلبات بازل للرقابة الفاعلة على البنوك والتوافق معها في الاردن،** مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العددين الثالث والرابع، عمان، الاردن.
9. جون سولفيان، (2009م)، **الدليل السابع لحوكمة الشركات،** مؤسسة التمويل الدولية، واشنطون.
10. حرم عبد الرحمن احمد عبد الرحمن، (2016م)، **مقررات بازلI ،II ،III ، ودورها في تقويم الأداء المصرفي للمصارف العاملة بالسودان**" دراسة ميدانية على عينة من المصارف السوداينة" مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم.
11. حياة نجار، (2013م)، **اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري،** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13.
12. خالد أمين عبد الله، (2011م)، **نظام تصنيف البنوك المركزية للبنوك الخاصة لرقابتها،** المحلية والاجنبية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والرابع، الاردن، عمان.
13. خالد محمد عبد المنعم لبيب، **القيمة المضافة والتقويم المتوازن لاداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات بالتطبيق على قطاع الاعمال المصري،** كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة القاهرة، ديسمبر 2005م.
14. دهمش نعيم وعفاف اسحق أبو زر، (2003م)، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك،** مجلة البنوك، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، الأردن.

15. رقية بوحيضر ومولود لعرابة، (2010م)، **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل 2**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد الإسلامي ،مجلد2، جدة .
16. زبير عياش، (2013م)، **اتفاقية بازل 3 كاستجابة لمتطلبات القطاع البنكي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31 جامعة محمد خيضر، بسكرة.
17. زينب عوض الله وأسامة محمد الفولي، **أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي**، منشورات الحلبي الحقوقية.
18. سامي سقراط، (2003م)، **قرارات جديدة للجنة بازل لراس المال**، دراسة على مجموعة من البنوك الاردنية، دار النفائس، مجلة البنوك الاردنية، العدد الرابع، عمان.
19. سليمان ناصر، (2006م)، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
20. سميحة فوزي، (2003م)، **تقييم حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، القاهرة، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
21. سندس سعدي حسين، (2006م)، **أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي**، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
22. شريف أبو كرش ومحمد أبو أرميلة، (2012م)، **اتجاهات المتعاملين في تفضيل التعامل مع المصارف التجارية والإسلامية في الضفة الغربية** – المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. عبد الرازق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، حالة شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد السابع، جامعة شلف،الجزائر.
24. عبد اللطيف محمد خليل، (2003م)، **دور المحاسب الاداري في إطار حوكمة الشركات**، دراسه تحليلية وميدانيه، جامعة الزقازيق، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني.
25. عبد المجيد محمد جميل وآخرون، (1997م)، **سلسة اصدرات الامانة العامة لاتحاد المصارف العدد الحادي عشر**، ادارة السياسات والبحوث، بنك السودان المركزي.
26. عبد المنعم محمد، (2014م)، **آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 1.
27. عبد المهدي عبد العزيز العلاوي، (2015م)، **ادارة مخاطر التشغيل في المصارف الاسلامية**، دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية في السودان والمملكة الاردنية الهاشمية، مجلة اتحاد المصارف العربية.

28. عبيد بن سعد المطيري، (2003م)، **تطبيق الاجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الادارية.
29. علاء جميل مكط الزحيم، (2015م)، **دور اليات حوكمة الشركات في الرقابة علي تكاليف المسئولية الاجتماعية**، دراسة تطبيقة علي عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد السابع عشر،العدد1.
30. علي إسماعيل شاكر، (2003م)، **التطور التاريخي لكفاية راس المال من البدايات الي بازل 2**، مجلة المصارف العربية، ال عدد270، بيروت.
31. علي شاهين وجهاد مطر، (2011م)، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، مجلد 25، العدد الرابع، فلسطين.
32. عوض سلامة الرحيلي، (2009م)، **لجان المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**، بحوث واوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادي الهيكلي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
33. فلاح كوكش، (2012م)، **أثر اتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية**، معهد الدراسات المصرفية، جانفي.
34. فهيم سلطان محمد الحاج، (2012م)، **اليات حوكمة الشركات ودورها في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية**، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد الاول.
35. كاثرين وسولفيان، (2003م)، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، الطبعة الثالثة، واشنطن.
36. ماجدة شلبي، (2008م)، **تطور اداء سوق الاوراق المالية المصرفية في ظل التحديات الدولية** ومعايير الحوكمة وتفعيل نشاط التوريق مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية لاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع.
37. محفوظ أحمد جودة، (2008م)، **تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية**، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
38. محمد ابراهيم موسي، (2009م)، **حوكمة الشركات المقيده بسوق الاوراق المالية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع.

39. محمد باوني، (2001م)، **العمل المصرفي وحكمه الشرعي**، مجلة العلوم الانسانية ال عدد16.
40. محمد حسن يوسف، (2007م)، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشاره خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، القاهره.
41. محمد زيدان، (2009م)، **أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف.
42. محمود عبد الملك فخري واخرون، (2003م)، **أثر حوكمة الشركات المساهمة في اسواق الاوراق المالية على درجة الافصاح عن البيانات المالية والادارية بدولة الكويت**، جامعة القاهرة، كلية التجارة بني سويف، مجلد الدراسات المالية والتجارية، المجلد السابع والعشرون، العدد الاول.
43. مصطفى محمد كمال محمد حسن، (2007م)، **القياس والإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات دراسة تحليلية لتقييم بيئة الأفصاح المصرفي**، مجلة كلية التجارة للبحوث العليا، جامعة الاسكندرية: العدد رقم 2، المجلد رقم 44.
44. معاوية يوسف محمد الحسن وفاطمة أحمد محمد بشير،(2005م)، بنك السودان المركزي، إدارة تنمية الجهاز المصرفي، (الادارة العامة للرقابة المصرفية، الخرطوم، **منشور بنك السودان للضبط المؤسسي**.
45. نادية راضي عبد الحليم، (2005م)، **دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، جامعة الازهر، القاهرة.
46. نرمين ابوالعطا، (2003م)، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضو على التجربة المصرية**، مجلة الاصلاح الاقتصادي، ال عدد8.
47. نرمين شحاتة، (2010م)، **ازمة سوق دبي والحوكمة**، نشر في مجلة التنفيذي صادرة عن مركز المديرين المصري.
48. نعيم سابا خوري، (2005م)، **الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة**، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21-22.
49. ياسر عوض شعبان، (2011م)، **آليات الحوكمة ودورها في التنمية الاقتصادية**، مجلة مصر المعاصرة الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، العدد 504.
50. يوسف الخواري، (2016م)، أنواع **المخاطر التشغيلية وطرق تقييمها في المصارف**، مجلة الاقتصاد، ال عدد121، سوريا.

51. يونس حسن عقل، (2005م)، **تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقارير المالية في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات**، جامعة حلوان، المجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول.
52. الامم المتحدة، (2003م)، برنامج ادارة الحكم في الدول العربية، **علاقة الحكم في الدول العربية**، نيويورك، الامانة العامة.
53. البنك الاهلي المصري، (2001م)، **نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة**، النشرة الاقتصادية، القاهرة.
54. البنك الأهلي المصري، (2003م)، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في حوكمة الشركات**. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون.
55. البنك الأهلي المصري، (2007م)، **الخدمات المالية الإسلامية**، النشرة الاقتصادية العدد الثالث.
56. بنك السودان المركزي، (2008م)، الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي، **حوافز الدمج والتملك**.
57. بنك السودان المركزي، (2010م)، **البيانات الائتمانية لعملاء الجهاز المصرفي، تجربه السودان**، الادارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي، إدارة الشئون المصرفية، وحدة الترميز، الخرطوم.
58. البنك المركزي المصري، (2009م)، قطاع الرقابة والاشراف، وحدة الاشراف، **وحدة تطبيق مقررات بازل2**، القاهرة.
59. تقرير مؤسسة ستاندرد آند بورز، (2013م)، **موقف البنوك العربية والإسلامية من اتفاقية بازل3**.
60. صندوق النقد العربي أبو ظبي، **قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية**، توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية، (الإمارات العربية المتحدة).
61. صندوق النقد العربي، (1990م)، **أثر قرارات لجنة الرقابة التابعة لبنك التسويات الدولية في بازل حول كفاية رأس مال المصارف وتصنيف الدول**، اتحاد المصارف العربية.
62. مركز ابوظبي للحوكمة، **اساسيات الحوكمة (مصطلحات ومفاهيم)**، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابوظبي للحوكمة.
63. مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003م)، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، النسخة العربية، واشنطون.

64. مركز المشروعات الدولية، (بدون تاريخ للنشر)، ألكسندر شكولنيكوف، اندرو ولسون، **من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة، حوكمة الشركات كأداة تنموية.**
65. مصرف سوريا المركزي، (2009م)، **دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية**، دمشق.
66. معهد الدراسات المصرفية، (2012م)، **اتفاقية بازل الثالثة**، مجلة إضاءات مالية ومصرفية، السلسلة الخامسة، العدد 5، الكويت.
67. المنظمة الوطنية اليمنية لمكافحة الفساد وحماية المال العام (نسكويمن)، (2011م)، فضائح مالية لشركات عالمية.

ثالثاً: الندوات واوراق العمل العلمية

1. أحمد حلمي جمعة وسمير البروغوثي، (2007م)، **دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر في البنوك التجارية الاردنية دراسة ميدانية**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع، ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتون الاردنية، من 16 الي 18، عمان، الاردن.
2. أحمد عبد الفتاح، (1993)، **مقررات لجنة بازل بخصوص كفاية رأس المال والإجراءات التنفيذية التي قام به البنك المركزي الأردني لتنفيذها**، بحث مقدم لملتقى الإجراءات التي قامت بها السلطات النقدية العربية لتنفيذ مقررات لجنة بازل اتحاد المصارف العربية.
3. أحمد عبد المجيد، (2005م)، **ادارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات**، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الاسكندرية.
4. أشرف جمال الدين، (2009م)، **حوكمةالشركات خطوات نحو التطبيق**، أوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، نوفمبر، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
5. امال عيادي وابو بكر خوالد، (2012م)، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، دراسة حالة الجزائر، الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كاليه للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر 6-7 مايو.
6. أمية طوقان، (2005م)، **دور البنوك المركزية في أرساء السياسة النقدية**، مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سوريا في ضوء التجارب العربية والعالمية من 2-3 تموز.

7. أمين عواد، (2007م)، **المقارنة الحديثة لإدارة المخاطر والصعوبات التي تواجهها لبنان في التطبيق، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الأئتمان**، إتحاد المصارف العربية، بيروت.
8. بدر الدين قرشي مصطفى، (2012م)، **التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الاسلامية**، ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الاسلامية، الخرطوم في الفترة من 5 الي 6 أبريل.
9. بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار، (2009م)، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الدولي حول الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
10. جاسم المناعي، (2003م)، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية إحتساب المتطلبات الراسمالية لها**، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الاجتماع الثالث، ابو ظبي.
11. جهاد خليل الوزير، (2007م)، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين في استقرار الاسواق المالية**، الملتقي السنوي لسوق رأس المال الفلسطيني، سوق فلسطين للاوراق المالية.
12. خليل محمد حسن الشماع، (1990م)، **كفاية رأس المال وأثرها على المصارف العربية**، بحث مقدم لملتقى مقررات لجنة بازل، اتحاد المصارف العربية بيروت.
13. سليمان ناصر، (2009م)، **اتفاقيات بازل وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول" أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي وبديل البنوك الإسلامية"، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، من 5 الي 6 مايو.
14. سناء جبيرات وأحلام خان، (2012م)، **نحو أستخدام بطاقة الاداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات**، الملتقي الوطني الاول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة 5 الي 6 مايو.
15. ضرار الماحي العبيد أحمد، (2011م)، **أنواع المخاطر التي تواجه المالية الاسلامية وكيفية إدارتها**، ندوه بنك السودان المركزي فرع مدني، 20 ديسمبر.
16. عبد الحليم فضيلي وكمال رزيق، (2004م)، **أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التدهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي** (الواقع، التجربة، الدروس)، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر.

17. عبد الرحمن العايب، (2009م)، **ميكانيزمات تحفيز المسير كاحد محددات الحوكمة**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول **الازمة المالية الدولية والحوكمة العالمية**، جامعة سطيف، من 20 الي 21 اكتوبر.

18. عبد الرحمن المهدي زكريا، (2011م)، **السياسة المصرفية والرقابية**، ندوة السياسات الاقتصادية الراهنة في السودان، الواقع والتحديات، بنك السودان المركزي، فرع بورتسودان.

19. عبد القادر ورسمه غالب، (2009م)، **كيف نطبق الحوكمة في السودان؟ ورقة مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات**، تحت رعاية المجلس الأعلى للاستثمار وبتنظيم من مركز المديرين القطري بالتعاون مع مركز المديرين المصري، الخرطوم، 6 أكتوبر.

20. عز الدين نايف عناترة ومحمد داود عثمان، (2010م)، **إختبار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان علي جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الاسلامية الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة الي المؤتمر الدولي السابع، جامعة فلادلفيا الخاصة، في الفترة من 23 الي 24 تشرين الثاني، عمان، الاردن.

21. عصماني عبد القادر،(2009م)، **أهمية بناء أنظمة لأدارة المخاطر لمواجهات الازمات العالمية**، جامعة فرحات عباس، أسطيف الفترة من20 الي21 أكتوبر، الجزائر.

22. على عبد الله احمد شاهين، (2010م)، **القياس المحاسبي لملاءمة رؤوس اموال البنوك الاسلامية في ضوء مقررات لجنة بازل2**، الجامعة الاسلامية، غزة.

23. فؤاد شاكر، (2005م)، الحكم **الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة الي المؤتمر العربي، بعنوان **الشراكة بين العمل والاستثمار من اجل التنمية**.

24. كمال بوعظم، (2009م)، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقي الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، من18 الي 19 نوفمبر.

25. ليث سعدالله حسين وسهير عبد داؤد، (2005م)، **دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية.

26. محمد احمد العسيلي، (2005م)، **تفعيل الاليات لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية**، مصر، الاسكندرية، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية.

27. محمد البلتاجي، (2012م)، **نموذج لقياس مخاطر المصارف الاسلامية بغرض الحد منها،** ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، الخرطوم،5-6 أبريل.
28. محمد بن بوزيان وآخرون، (2011م)، **البنوك الإسلامية والنظم الاحترازية الجديدة، واقع وآفاق تطبيق لمقررات بازل3،** المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، النمو المستدام والتنمية الإسلامية الشاملة من منظور إسلامي"، الدوحة، قطر، في الفترة من 19الي21 ديسمبر.
29. محمد عبد الحليم، (2005م)، **حوكمة المصارف،** المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية،2005م.
30. محمد علي يوسف احمد، (2010م)، **دور السلطات الرقابية على المؤسسات الاسلامية،** مؤتمر الخدمات الاسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا.
31. محمد فرح عبد الحليم، (2007م)، **الحوكمة وأثرها على الاستثمار، دراسة تطبيقية على السودان،** المؤتمر العلمي لمهنة المحاسبة والمراجعة التحديات المعاصره، ابوظبي.
32. مصطفى نجم البشاري، (2008م)، **أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان،** مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، الإدارة العامة للمراجعة الداخلية – وزارة المالية والاقتصاد الوطني في الفترة من 10الي 12يناير.
33. مصطفي السعدني وبسيوني، (2007م)، **مدي ارتباط الشفافية والافصاح بالحوكمة،** مؤتمر تقرير الاعمال، عائلية الشركات، الاسس الادارية معايير المحاسبة الدولية، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين، القاهرة.
34. مفتاح صالح ومعارفي فريد، (2007م)، **المخاطر الائتمانية (تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها)،** المؤتمر العلمي الدولي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونه، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن، 12-16 أبريل.
35. منصور منالي، (2009م)، **إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفه المصارف المركزية، القطرية والاقليمية،** الملتقى العالمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر.
36. منور حداد، (2008م)، **حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي،** المؤتمر العلمي الاول، جامعه دمشق.
37. مؤيد محمد علي الفضل، (2007م)، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة،** دراسة حالة الاردن، مؤتمر الاسراء الثاني.

38. نعيم سابا خوري، (1993م)، **اتفاقية بازل حول كفاية رأس مال البنوك.** بحث مقدم لملتقى الاجراءات التي قامت بها السلطات النقدية العربية لتنفيذ مقررات لجنة بازل، اتحاد المصارف العربية.
39. الهادي صالح محمد، (2006م)، **إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني،** المعهد العالي للدراسات المصرفية، المنتدى المصرفي الثاني والخمسين، نوفمبر.
40. هاني عبد الرحمن العمري، (2009م)، **منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية،** المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض،1الي 4 نوفمبر.
41. هواري معراج وحديدي ادم، (2012م)، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط ادارة الارباح في البنوك التجارية الجزائرية،** الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كأليه للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر في الفترة من 6-7 مايو.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. ابتسام خضر عثمان زروق، (2009م)، **دور الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين،** رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. إبراهيم اسحاق نسمان، (2009م)، **دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف الفلسطينية،** رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة.
3. أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرازق، (2007م)، **تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة،** دراسة حالة القرض الشعبي الجزائر، (1998م-2000م)، جامعة الأغواض، الجزائر.
4. أيمن عبد الحميد محمد، (2010م)، **اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بقطاع البترول المصري،** رسالة ماجستير في الادارة العامة، اكاديمية السادات، مصر، القاهرة.
5. أيهاب ديب مصطفى رضوان، (2012م)، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية،** رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة.
6. أيهاب غازي زيدان، (2011م)، **مدى تطبيق معايير بازل على قطاع المصارف الخاصة في سوريا،** رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم المصرفية والمالية، جامعة تشرين الثاني، سوريا.
7. الباشا دفع الله الضي، (2011م)، **دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات،** رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.

8. بريش عبد القادر، (2005–2006م)، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوارة غير منشوره، جامعة الجزائر.
9. تهاني محمود محمد الزعابي، (2008م)، **تطوير نموزج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الاسلامية** في إطار مقررات بازل، دراسة تطبيقية علي البنك الاسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، عزة.
10. جاسر محمد سعيد الخليل، (2004م)، أثر **سياسة البنوك التجارية الائتمانية علي الاستثمار الخاص في فلسطين**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
11. حبيب الله احمد عبد الله مقسم، (2010م)، **فاعلية حوكمة الشركات على قرار منح الائتمان المصرفي**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، الخرطوم.
12. الطاهر محمد أحمد حماد، (2014م)، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، الخرطوم.
13. عبد الرحيم محمد بخيت، (2008م)، **كيفية تفعيل الرقابة والإشراف المؤسسي على وحدات الجهاز المصرفي السوداني**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة دكتوراه غير منشورة.
14. عبد المطلب عثمان محمود دليل، (2012)، **نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على كفاءة سوق الاوراق المالية**، دراسة ميدانية على عينه من شركات المساهمة العامة المدرجه في سوق الخرطوم للاوراق المالية، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، الخرطوم.
15. عبد المنعم جميل مصطفى، (2007م)، **تقويم أساليب أدوات الرقابة، دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني**، جامعة النيلين، رسالة دكتوراة غير منشورة،2007م.
16. عبد المنعم محمد الطيب، (2002م)، **العولمة والقطاع المصرفي في السودان**، جامعة النيلين رسالة دكتورة.
17. عبده عجلان بابكر، (2006م)، **كفاءة المصارف التجارية في السودان وفق مقررات بازل حول الملاءة المصرفية**، جامعة النيلين، رسالة دكتوراة غير منشورة.
18. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، (2008م)، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية**، رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
19. عريوة محاد، (2011م)، **دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة وملبنة التلب – سطيف، رسالة دكتوراة في ادارة الاعمال، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

20. عفاف أبو زر اسحق محمد، (2006)، **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الاردني**، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الادارية والمالية
21. العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
22. عمر عيسى فلاح المناصير، (2013م)، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على اداء شركات خدمات المساهمة العامة الاردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن.
23. فاطمة أحمد الطيب وخلف الله أحمد محمد عربي، (2010م)، **التنبؤ بمعيار الانزار المبكر بإستخدام تحليل التميز**، دراسة حالة البنوك السودانية الفترة من (2002 م – 2009م)، الخرطوم.
24. فكري عبد الغني محمد جودة، (2008م)، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. كرار سليم الزهرة حميدي، (2011م)، **دور العلاقة بين حوكمة الشركات وتمهيد الدخل**، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير مقدمة الي مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
26. ماجد أبو حمام، (2009م)، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المحاسبية والمالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
27. محمد ادم أبكر، (2008م)، **أطار مقترح لاستخدام المعلومات المحاسبية في تحقيق الشفافية وحوكمة الشركات**، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة السودانية، رسالة دكتوراة في المحاسبة، جامعة النيلين، الخرطوم.
28. محمد الفتاح صبير، (2014م)، **المعايير المصرفية الدولية وأثرها في تقويم الاداءالمالي بالمصارف السودانية**، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوارة الفلسفة في الدراسات المصرفية.
29. مصطفى محمد مسند، (2002م)، **الدمج المصرفي في السودان وتقويم تجاربه وبحث مدى إمكانية دمج البنوك التجارية الحكومية**، جامعة الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة.

30. معتز ميرغني سيد احمد محمد، (2011م)، **الافصاح المحاسبي بالتقارير المالية ودوره في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، الخرطوم.
31. ممدوح محمد العزايزة، (2009م)، **مدي تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
32. موسي عوض الكريم محمد، (2010م)، **دور حوكمة الشركات في تضييق فجوة توقعات المراجعة في السودان**، دراسة حالة ديوان المراجعة القومي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.
33. ميرفت علي أبو كمال، (2007م)، **الادارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفق لمعيار بازل 2**، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجتسير، إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، عزة.
34. ميساء محى الدين كلاب، (2007م)، **دوافع تطبيق دعائم بازل2 وتحدياتها**، دراسة على المصارف العاملة في فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية.
35. نرمين أبو العطا، (2006م)، **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
36. النور علي سعد النور، (2011م)، **أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة الاداء في شركات المساهمة المدرجة في سوق الاوراق المالية**، شركات المساهمة العامة السعودية، رسالة دكتوراة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، الخرطوم.
37. نوى فطيمة الزهرة، (2017م)، **أثر الحوكمة المؤسسية علي تحسين اداء البنوك الجزائرية**، رسالة دكتوارة الفلسفة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
38. هشام محمد أحمد الشريف سيد أحمد، (2011م)، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية**، رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
39. وفاء محمد عثمان فضل، (2008م)، **قياس فاعلية الجهاز المصرفي وأثره في تطوير سياسات المصارف في السودان**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة.

خامساً: التقارير

1. بنك السودان، التقرير السنوي 1961م.

2. بنك السودان، التقرير السنوي الثاني.
3. بنك السودان، التقرير السنوي الخامس.
4. بنك السودان، التقرير السنوي ال ثامن1967م.
5. بنك السودان، التقرير السنوي العاشر، 1969م.
6. بنك السودان، التقرير السنوي الحادي عشر.
7. بنك السودان، التقرير السنوي الرابع عشر 1973م.
8. بنك السودان، التقرير السنوي السادس عشر1975.
9. بنك السودان، التقرير السنوي السابع عشر، 1976م.
10. بنك السودان، التقرير السنوي الثامن عشر، 1977م.
11. بنك السودان، التقرير السنوي العشرون، 1979م.
12. بنك السودان، التقرير السنوي الرابع والعشرون، 1983م.
13. بنك السودان، التقرير السنوي الثلاثون، 1989م.
14. بنك السودان، التقرير السنوي الخامس والثلاثون، 1994م.
15. بنك السودان، التقرير السنوي السادس والثلاثون، 1995م.
16. بنك السودان، التقرير السنوي التاسع والثلاثون، 1999م.
17. بنك السودان، التقرير السنوي الأربعون، 2000 م.
18. بنك السودان، التقرير السنوي الثالث والأربعون، 2003م.
19. بنك البحرين الوطني، التقرير السنوي، 2009م.
20. منشور بنك السودان عن الضبط المؤسسي رقم (9) لسنة 2005م.
21. بنك السودان المركزي، السياسة المصرفية الشاملة، 1999م.

سادساً: الرسائل الاجنبية

1. Anastasia Stepanova and Olga Inantsova, Does Corporate Governance Have an Effect on performance in the European Banking Sector? Evidence from Crisis Environment National Research University Higher of Economic, Moscow, Russia 2012.
2. Cohen& Hanno, Consideration of Corporate Governance & management Control Philosophy in Preplanning Judgment & Planning Judgment) Auditing: A Journal of Practice & Theory:19 Fall.2000.
3. Dezoart&Salterio, the Effected of Corporate Governance Experience & Financial Reporting & Knowledge of Audit Committee Members Judgment a Journal of practice & Theory 2001.

4. Dyck, A., et al., (2006), The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia, Journal of Finance, American Finance Association, (June), Vol. 63, No. 3, pp207-252.
5. Franklin allen& Douglas gale (An Introduction to Financial Crisis) this essay was prepared for Volume on Financial Crisis that edited in the International Library of Critical Writing in Economics – Series Editor: Mark Blaug Published by Edward Elgar-August 2007.
6. Julie Margret – a history of corporate Governance, an Australian perspective, July 2001.
7. Mariano M Lerin, Compliance with Corporate Governance Mechanisms among of rural Banks, Liceo journal of high education research Business & Public Policy Section, Liceo de Cagayan University2009.
8. Mohammed ZiaulHoque& Hassan Ahmed, Corporate Governance and Bank Performance: The Case of Bangladesh, Monash University, Australia, 2012.
9. Sang- Woo. Nam and Chee Soon Lunm, **A study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia and Thailand**, Asian development bank institute, March, 2006, p10.
10. 2910.Berger,Allen and Others, The Roles of Corporate Governance in Bank Failures During the Recent Financial Crisis, University of South Carolina, Columbia, Sc, (USA,Feb,2013).

سابعاً: الدوريات الاجنبية

1. Ahmed Khedr (Avoiding Future Financial Crisis) paper Presented for MENA – OECD Investment Programme Regional Task force on Responsible Conduct,1st Meeting – Oct -2008 – Cairo. Published in the social Science Research Network (SSRN-ID 1304831) Nov-2008.
2. Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by The Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
3. Aleksandr Shkonlinkov& Andrew Wilson (From Sustainable Companies to Sustainable Economies: Corporate Governance as a Transformational Development Tool) by CIPE,2009.
4. AntoineSardi; BALE II; Afges Edition; Paris; 2004.p231
5. Benoit Pigé, Governance, Control and Audit of Organizations, Economical, Paris, 2008, p 112.
6. Berger, Allen and others, The Roles of Corporate Governance in Bank Failures During the Recent Financial Crisis, University of South Carolina, Columbia, Sc, (USA, Feb. 2013).
7. Center for International Private Enterprise (Reform Toolkit, Corporate Governance for Emerging Markets) CIPE, August2008.

8. Compers, P. Changing Models of Corporate in OECD Countries, Quarterly Journal of Economics, Vol,18,2001, P48
9. Corporate Restricting, Mergers& Acquisition: Creating Value in Turbulent Times, Harvard School, Harvard University Massachusetts, USA, April 2009.
10. Dodd – Frank wall Street Reform & Consumer Protection Act.
11. Eric M. Runesson& Marie – Laurence Guy (Mediating Corporate Governance Conflicts & Disputes- Global Corporate Governance Forum Focus Copyright International Finance Corporation,2007.
12. Frank Hartman and SergejaSlapnican, Corporate Governance in Banks Characteristics of Internal Management Control System in SloveniaBanks Slovenia, 2007.
13. Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
14. Gérard, Peter Wirtz, Corporate Governance new prospects, economical, Paris 2006, p96.
15. Kevin C.W. Chen, ZhihongChenK.C. John Wei, Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital, Journal of Corporate Finance, January 2009.
16. Mohamed Ghernaout, Crises financiers et faillites des BanquesAlgériennes, Première édition, GAL, ALGER, 22004, P43
17. OECD Principles (2004).
18. OECD Principles of Corporate Governance by Organization for Economic Co-Operation &Development 2004.
19. Olivier Meier, Guillaume Schier, EntreprisesMultinationales (Stratégie, restructuration, gouvernance), 1 DUNOD, PARIS, Octobre2005, p267
20. Oman Charles, Blume Daniel, Corporate Governance, a challenge for the Development, Benchmarks No. 03, OECD Development Center, pp.1
21. Sarbanes – Oxley Act 2002.
22. Sarbanes-Oxely.Act, public Law no: 170-240, washington, DC: government printing office,2002, P 66.
23. Stephen- Spivey (2004) Corporate Governance and the Role of Government International Journal of Disclosure and Governance, VOL.1.no 4, p.310
24. Stilpon Nestor, International Corporate Governance Convergence, the Center for International Private Enterprise, Arabic Adition,2003.

25. The world bank, Governance & Development, (1992) the world Bank Publication Washington D.S, p40.
26. The financial ASP, Acts of corporate governance progress science press, London, 1december 1992, p. 3.

ثامنا: المواقع الالكترونية

1. http://www.philadeplhia.edv.jo/academices/bnfferchive /uploads/some
2. http://www.aleqt.com/2012/17/rticale647.24.html.
3.https://www.abahe.uk.html.
4. http://stochexperts.net/showthread.php.?E4Q98).
5. http;//www.aliqtisadi.com/index.php? mode=aartice&=13891.
6.www.arablawifo.com.
7. http://www.pc4sy.com
8. http://www.gogf.org
9.www.oecd.org
10.http://www.youm7.com/News.osp?NewsID=735890&secID168
11.www.kantnkji.com/figles/accountancy/141.htm
12.www.cbos.gov.sd.
13.www.doingbusiness.org
14.http://www.aleqt.com
15.http://www.alriyadh.com/2011/03/03/article610297.htm.
16.http://www.abl.org.lb/ar/subpage.aspx?pageid=1088
17. http://www.aleqt.com/2011/02/01/article_500607.html)
18.http://www.almustagbal.com/archives/1375
19.www.nscoyemen.com
20.www.gogf.org
21. www.nscoyemen.com.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة النهائية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: إستبانة

بالاشارة للموضوع أعلاه، ومساهمة في الإرتقاء بالبحث العلمي في مجال الدراسات المصرفية يقوم الباحث بإعداد أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في البنوك والمصارف، بعنوان: "**مبادئ الضبط المؤسسي واثرها في الموارد المالية للمصارف**"، ولأجل التحقق من فروض الدراسة استخدم الباحث هذه الاستبانة كإحدى أدوات البحث الرئيسية وحتي تتحقق الفائدة المرجوة من الدراسة، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي حاول عبرها الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصريحة والدقيقة مع كتابة أية تعليقات ترونها ضرورية، والتي حتماً ستكون إضافة حقيقية لها، والباحث على ثقة في توخيكم الدقة والعناية وذلك من خلال قراءة عبارات الاستبانة والاجابة عليها بكل دقة وموضوعية، بما يخدم البحث العلمي. وختاماً يتقدم الباحث لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير على ما تقدموه من وقت وجهد للإجابة عن أسئلة الإستبانة، علماً بأن الاجابات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث: معاوية محمد خاطر بريمه

تلفون :0912184746

E.mail.moawiakhatir@yahoo.com

- مرفق الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجي من التكرم بوضع علامة (√) امام الاجابة التي تراها مناسبة.

1. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 وأقل من 40 سنة ☐ 40 وأقل 50سنة ☐ 50 وأقل 60 سنة

☐ 60 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ أخرى أذكرها .....

3. التخصص العلمي:

☐ دراسات مالية ومصرفية ☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ ادارة اعمال

☐ أخري أذكرها .....

4. المسمي الوظيفي:

☐ عضو مجلس إداره ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مساعد مدير عام

☐ مدير الاستثمار ☐ مدير المخاطر ☐ مدير ادارة المراجعة الداخلية

☐ مسئول الالتزام بالمصرف

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات وأقل 10 سنة ☐ 10 سنة وأقل من 15 سنة

☐ 15 وأقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

م	العبـــــــــارة	تفعيل وتطبيق الضبط المؤسسي بالمصرف				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول: قياس تطبيق آلية مجلس الإدارة في الضبط المؤسسي						
.1	يضم مجلس الإدارة عدداً كافياً من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة لممارسة الأحكام المستقلة.					
.2	يضع المصرف معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الادارة في مجالس ادارت شركات ومصارف أخرى.					
.3	يقوم مجلس الادارة بوضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمصرف والعمل على تطويرها.					
.4	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة.					
.5	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.					
.6	يتأكد مجلس الإدارة من تناسب حوافز ومكافآت الادارة العليا مع استراتيجية وسياسة المصرف.					
.7	يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.					
.8	ينظم مجلس الإدارة الأمور المالية والإدارية بالمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة.					
المحور الثاني: قياس تطبيق المحافظة علي حقوق المساهمين						
.1	المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الادارة، وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف.					
.2	يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة عادلة و متساوية.					
.3	يحق للمساهمين بالمصرف الحصول علي نصيبهم من توزيعات الأرباح السنوية.					
.4	يسمح للمساهمين بالمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.					
.5	يحصل المساهمون على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المصرف.					
.6	يسهل المصرف لكافة المساهمين بممارسة حقوق الملكية الخاصة بهم.					
.7	يراعي المصرف عدم التداول في الاسهم بشكل صوري .					
.8	يحق لأي مساهم الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور المصرف خلال الاجتماع السنوي للجمعية العمومية.					
المحور الثالث: قياس تطبيق حقوق اصحاب المصالح الاخرى						
.1	يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح.					
.2	يتاح لأصحاب المصالح الحصول علي تعويضات في حالة انتهاكها.					
.3	يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الشروط المتفق عليها.					
.4	يتلقى الموظفين في المصرف تدريب كافي ومستمر ينمي قدراتهم الإدارية والمهنية.					

.5	تطوير آليات أداء العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المصرف.					
.6	يقدم المصرف المعلومات للازمة لأصحاب المصالح في الوقت المناسب.					
.7	لدي المصرف قنوات اتصال لأصحاب المصالح لتلقي شكاويهم.					
.8	يوجد قانون يحفظ حقوق أصحاب المصالح في حالة الإعسار والتصفية.					
المحور الرابع: قياس تطبيق سياسات إدارة المخاطر						
.1	يوجد بالمصرف لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات المخاطر.					
.2	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر.					
.3	ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.					
.4	تقوم إدارة المخاطر في المصرف بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة.					
.5	تعمل إدارة المخاطر علي مراجعة مدي الالتزام بسياسات المخاطر في المصرف.					
.6	يطبق المصرف معايير لجنة بازلII لكفاية رأس المال.					
.7	يعمل المصرف على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة.					
.8	يتوافق حجم رأس مال المصرف مع حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.					
المحور الخامس: قياس تطبيق الافصاح والشفافية						
.1	يلتزم المصرف في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية.					
.2	يتيح المصرف المعلومات المالية للمساهمين في الوقت المناسب.					
.3	يوفر المصرف المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية.					
.4	ينشر المصرف قوائمه المالية بكل وسائل النشر المتاحة.					
.5	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المراجع الخارجي ولجنة المراجعة.					
.6	يقدم المصرف معلومات ملائمة وذات مصداقية من خلال التقارير الدورية والسنوية.					
.7	يفصح المصرف في التقرير السنوي عن تحليلات الادارة للمعلومات المالية وغير المالية.					
.8	يحظر علي كافة العاملين بالمصرف الافصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة علي سعر السهم.					
المحور السادس: قياس تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية						
.1	الهيكل التنظيمي للمصرف يحوي أنظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة.					
.2	يوفر المصرف اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من الإبلاغ عن أى مخالفات محتملة.					
.3	يوجد لدي مجلس الادارة بالمصرف لجنة للمراجعة .					
.4	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالمصرف.					
.5	يقوم المراجع الداخلي والخارجي بتقويم دوري لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في المصرف.					
.6	يستفيد المصرف من نتائج عمل المراجع الداخلي.					
.7	يلتزم المراجع الخارجي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة.					
.8	يتحقق مجلس الادارة بالمصرف من كفاءة أداء المراجع الخارجي.					

القسم الثالث: قياس موارد المصرف

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

م	العبـــــــــارة	قياس الموارد في المصارف				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور السابع : راس المال						
.1	يحقق المصرف ارباحاً على استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم.					
.2	تعمل الإدارة التنفيذية في المصرف على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الاهداف الموضوعة.					
.3	يوفر المصرف فرص استثمارية مجزية تجذب المودعين والمستثمرين.					
.4	يضع مجلس الإدارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين و المستثمرين.					
.5	تسعي إدارة المصرف الي تعظيم ثروة المساهمين.					
.6	الالتزام بالمعايير المصرفية العالمية لراس المال تشجع علي جذب المساهمين .					
.7	يتناسب حجم ارباح المصرف مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة واستثمارات المصرف.					
.8	كفاية راس المال في المصرف تمكن المصرف من الوفاء لتغطية احتياجاته المصرفية					
المحور الثامن: الودائع						
.1	يعمل المصرف علي خلق فرص استثمارية مجزية تجذب المودعيين والمستثمرين					
.2	يضع مجلس الادارة خطة لتطوير علاقته مع المساهمين والمستثمرين.					
.3	المعاملة العادلة لجميع المساهمين تؤدي إلى زيادة ثقة الجهاز المصرفي.					
.4	حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية يزيد من ثقة المساهمين في السوق المالي.					
.5	توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة وموافقتهم على أي تغيرات في حقوق التصويت يزيد درجة الثقة في السوق المالي.					
.6	الثقة المتزايدة في المصرف كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات اداء المصرف.					
.7	يتناسب عدد عملاء المصرف في السوق المصرفي مع الامكانيات المتاحة.					
.8	زيادة الموجودات بالمصرف تعزي الي التطبيق السليم لعملية الضبط المؤسسي.					

ملحق رقم (2)

محكمي الاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
.1	د. هويدا ادم الميع	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا
.2	د. مصطفي محمد مسند	أستاذ مشارك	اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية
.3	د. احمد موسي اسماعيل	أستاذ مساعد	جامعة السودان المفتوحة
.4	د. محمد عبد الرحمن محي الدين	أستاذ مساعد	اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية
.5	د. زهير احمد علي	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا
.6	د. زين العابدين يسن بريمة	أستاذ مساعد	اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية