

استهلال

قال تعالى:

قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنْتُمْ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ
رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَنْهُ إِن أُرِيدُ
إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَفَيْقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ
وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

صدق الله العظيم

سورة هود (الآية 88)

الإهداء

إلى

والديَّ العزيزين .. متعهما الله بالصحة والعافية

إلى

أسرتي الصغيرة

إلى

إخوتي وأخواتي

إلى

كل من علمني

إلى

المصلحين المخلصين العاملين

أهدي هذا الجهد حباً ووفاءً

الشكر والعرفان

الحمد لله ولي الشاكرين القائل في محكم تنزيله (وَإِذْ تَأْتِنُ رِيُكُمُ اللَّيْلُ فَتَسْكُوهُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) (سورة إبراهيم: الآية 7)، ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي الرحمة ومعلم البشرية القائل ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله)) أخرج الترمذي بإسناد صحيح. الشكر لله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل ، والشكر من بعد الله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة التقانة والمعرفة، والشكر لإدارتها وأساتذتها وأخص بالذكر أسرة قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية، والشكر أجزله لأستاذي الفاضل البروفيسور / أحمد إبراهيم أبوسن الذي تفضل بالإشراف على الرسالة، ولما بذله من جهد في تصويب الرسالة لغة ومنهجاً، ولقد استفدت من ملاحظاته وتوجيهاته أيما استفادة، ولا أملك له إلا الدعاء أن يثيبه الله على علمه الغزير بأحسن الجزاء.

والشكر موصول لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ولأسرة مكتبة جامعة النيلين وأسرة مكتبة أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، ومكتبات جامعة الخرطوم ، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، والشكر كذلك لأسرة بنك السودان المركزي، كما أشكر العاملين بالبنك السعودي السوداني وبنك أمدرمان الوطني وبنك تنمية الصادرات على ما قدموه من مساعدة في توزيع وجمع الاستبانة.

أخيراً أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني أو ساهم معي بأي جهد حتى خرج هذا البحث إلى النور، وأتقدم بأعتذاري لمن لم يذكر، ولهم مني جميعاً الشكر والعرفان. وحسبي أني اجتهدت فإن أحسنت فمن عند الله وإن قصرت فمن عند نفسي، والحمد لله رب العالمين.

مستخلص البحث

تناولت الدراسة تقويم برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي وأثرها على أداء المصارف التجارية بالسودان للفترة من 2002-2008، من خلال طرح مشكلة الدراسة المتمثلة في عدم كفاءة وفاعلية أداء المصارف التجارية بالسودان نتيجة لمشاكل هيكلية أثرت سلباً على متانة وسلامة المركز المالي لوحدات الجهاز المصرفي ككل، مما حدى بالمصرف المركزي لفرض برامج إصلاحية بغية توفيق أوضاع المصارف.

قامت الدراسة على خمس فرضيات، بنيت على إفتقار المصارف التجارية لبرامج إصلاح فاعلة وكفوءة، وأثر برامج الإصلاح الإداري والمالي على كل من السيولة، الربحية والتنافسية، بينما تناولت الفرضية الأخيرة دور التدريب في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي.

إستخدمت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، المنهج الإستباطي لتحديد حقيقة مشكلة الدراسة، المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الإستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة ضعف الجهاز المصرفي السوداني رغم جهود بنك السودان المركزي لإصلاحه وتطويره، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى برامج إصلاح إداري ومالي جديدة أكثر كفاءة وفاعلية من البرامج الحالية، وأيضاً أظهرت الدراسة غياب الرؤية الإستراتيجية للإصلاح بالمصارف التجارية في الجانب التدريبي.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في برامج الإصلاح الحالية، كما أوصت بالعمل على تعزيز الثقة في الجهاز المصرفي السوداني وزيادة كفاءة أدائه وضرورة وضع حزم تدريبية متكاملة للإصلاح الإداري والمالي بالمصارف التجارية المعنية وتضمينها في التخطيط قصير المدى والطويل.

Abstract

The study addressed the evaluation of the administrative and financial reform programs of the central bank of Sudan and its impact on the performance of commercial banks in Sudan for the period of 2002-2008, by introducing the study of the problem in the lack of efficiency and effectiveness of the performance of commercial banks in Sudan because of structural problems have impacted negatively on the strength and integrity of the financial position of the units of the banking system as a whole, prompting the central bank to impose reform programs in order to adjust the positions of banks.

The study has five hypothesis, built on the commercial banks' lack of reform programs effective and efficient, and the impact of administrative reform programs and financial on both liquidity, profitability and competitiveness, while recent hypothesis addressed the role of training in the success of the reform programs of administrative and financial.

The study used the historical method to keep track of previous studies often relevant to the subject of the study, deductive method to determine the truth of the problem of the study, descriptive, and statistical method using SPSS software to analyze evidence-resolution.

The results of the study showed the weakness of Sudanese banking system despite the efforts of central bank of Sudan to fix and develop it ,also the study showed the need to new administrative and financial reform programs, more efficient and effective than current programs, and also study showed the absence of a strategic vision for reform commercial banks in the training

The study recommended the need to reconsider the current reform programs,as recommended by working to strengthen confidence in the Sudanese banking system and increase the efficiency of its performance and the need to develop integrated training packages for financial and administrative reform commercial banks involved and included in the short-term planning and long-term.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	البسمة
ب	الإستهلال
ج	الاهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	المستخلص باللغة العربية
و	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ك	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
المقدمة	
2	الإطار النظري
5	الدراسات السابقة
الفصل الأول: ماهية وأهداف وتطور الإصلاح الإداري والمالي	
10	المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري والمالي
29	المبحث الثاني: تطور الإصلاح المالي والإداري بالسودان
36	المبحث الثالث: أهداف الإصلاح المالي والإداري ببنك السودان
الفصل الثاني: مفهوم وطرق قياس ومعايير ونماذج تقويم الأداء	
49	المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء
64	المبحث الثاني: قياس ومعايير الأداء المصرفي وأثر موجهاات البنك المركزي على المصارف
85	المبحث الثالث: نماذج تقويم الأداء في القطاع المصرفي السوداني
الفصل الثالث: الجهاز المصرفي السوداني النشأة والتطور والتحديات التي تواجه المصارف التجارية	
99	المبحث الأول: الجهاز المصرفي السوداني النشأة والتطور
126	المبحث الثاني: تطبيق بنك السودان المركزي لبرامج الإصلاح الإداري والمالي

رقم الصفحة	الموضوعات
138	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المصارف التجارية
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
168	المبحث الاول: المصارف موضوع الدراسة
178	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
193	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
256	الخاتمة
256	النتائج
259	التوصيات
264	المراجع
V-I	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	مؤشرات أداء المصارف السودانية وفق أوزان CAMELS للفترة من 1997م - 2002م	(2-2-1)
73	مؤشرات الرقابة الوقائية وفقاً لمعيار CAEL للمصرف X	(2-2-2)
74	التدابير والإجراءات الرقابية لبنك السودان المركزي التي تتخذ بناءً على درجة التصنيف	(2-2-3)
92	العائد على موجودات عينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)	(3-2-1)
93	العائد على الودائع لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)	(3-2-2)
93	هامش الربح لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)	(3-2-3)
94	الملاءة المصرفية لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)	(3-2-4)
94	نسبة الدين لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)	(3-2-5)
109	المركز المالي لمصرف التجاري في 2002/12/31م	(1-3-1)
124	التوزيع الجغرافي للجهاز المصرفي السوداني للفترة (2002 - 2008)	(1-3-2)
125	الميزانية الموحدة للمصارف التجارية 2002م - 2008م بالآلاف الجنيهات	(1-3-3)
130	خطة متابعة برنامج إصلاح إداري ومالي	(2-3-1)
133	تطور إجمالي رؤوس أموال المصارف السودانية بعد الهيكله بآلاف الجنيهات	(2-3-2)
135	التمويل والديون المتعثرة خلال الفترة (2000 - 2008م) بملايين الجنيهات	(2-3-3)
136	مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع بعض المصارف العربية بملايين الدولارات	(2-3-4)
137	مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع بعض المصارف العالمية	(2-3-5)
170	المؤشرات المالية لبنك امدرمان الوطني للفترة 2002 م-2008م بالآف	(1-4-1)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الجنهات	
173	أهم المؤشرات المالية لأداء البنك السعودي السوداني للفترة 2002م - 2008م بآلاف الجنيهات	(1-4-2)
177	أهم مؤشرات الأداء المالي لبنك تنمية الصادرات خلال الفترة (2002 - 2008) بآلاف الجنيهات	(1-4-3)
181	الثبات والصدق لإستبانة الدراسة	(2-4-1)
182	الإستبانات الموزعة والمستردة	(2-4-2)
184	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	(2-4-3)
185	يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة	(2-4-4)
186	المؤهل العلمي لعينة الدراسة	(2-4-5)
187	يوضح نوع التخصص لعينة الدراسة	(2-4-6)
188	يوضح وظيفة عينة الدراسة	(2-4-7)
189	يوضح سنوات الخبرة لعينة الدراسة	(2-4-8)
190	العلاقة بين الخبرة والوظيفة	(2-4-9)
192	العلاقة بين الوظيفة والعمر	(2-4-10)
193	حساب المتوسط الموزون	(3-4-1)
الفرضية الاولى (تفتقر المصارف التجارية السودانية لبرامج إصلاح إداري ومالي فاعلة وكفوءة)		
194	(التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (الحوافز التي قدمتها برامج الإصلاح الإداري والمالي لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج)	(3-4-2)
195	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (آليات تنفيذ برامج الإصلاح الإداري والمالي شكلت صوره ذهنية سالبة عنها)	(3-4-3)
196	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (الفتترات الزمنية التي حددت لبرامج الإصلاح الإداري والمالي لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة)	(3-4-4)
197	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تغني الإجراءات الرقابية	(3-4-5)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	للمصرف المركزي عن برامج الإصلاح الإداري والمالي (
198	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الكلية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-6)
199	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تقدم الجهات المعنية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي الدعم والمساندة اللازمين لإنجاحها)	(3-4-7)
200	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (ينقص برامج الإصلاح المالي والإداري التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة)	(3-4-8)
202	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (تعاني المصارف التجارية من الضعف وذات العلل السابقة رغم مضي عدة سنوات علي برامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-9)
203	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال التاسع (لم تستطع برامج الإصلاح الإداري والمالي تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة)	(3-4-10)
204	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال العاشر (لم تقدم برامج الإصلاح الإداري والمالي حلول عملية متكاملة للمصارف التجارية) المستهدفة ((3-4-11)
205	إختبار مربع كاي لعبارات الفرض الأول	(3-4-12)
206	التكرار والانحراف المعياري لجميع فقرات الفرض الأول	(3-4-13)
الفرضية الثانية (هناك علاقة ذات معنوية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافى أرباح المصارف التجارية)		
207	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (تحرص إدارة المصارف التجارية علي التقويم الدوري لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-14)
208	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (توجد بالمصارف التجارية نظم فاعلة لمراقبة نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-15)
209	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي الي زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية)	(3-4-16)
210	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (التطبيق السليم والمتابعة	(3-4-17)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المستمرة لبرامج الإصلاح الإداري والمالي يؤثر إيجاباً على أداء وسمعة (المصارف التجارية)	
211	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تحتاج برامج الإصلاح الإداري والمالي الي اجراءات رقابية اخري مساندة لتحقيق الاهداف المالية المطلوبة)	(3-4-18)
212	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تساعد برامج الإصلاح الإداري والمالي على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية)	(3-4-19)
213	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (اهتمام ادارة المصارف ببرامج الإصلاح الإداري والمالي هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك)	(3-4-20)
214	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (توجد آليات لقياس دور برامج الإصلاح الإداري والمالي في زيادة صافي الارباح بالمصارف التجارية)	(3-4-21)
216	إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لعبارات الفرض الثاني	(3-4-22)
217	التوزيع التكراري لفقرات الفرض الثاني	(3-4-23)
الفرضية الثالثة (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة مستمرة في سيولة المصارف التجارية)		
218	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (لا تنتهج المصارف التجارية مبدأ الشفافية التامة في الإفصاح عن حقيقة موقفها السيولي)	(3-4-24)
219	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (لا توازن ادارة المصارف على الدوام بين السيولة والربحية والامان)	(3-4-25)
220	لتكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (تهدف برامج الإصلاح الإداري والمالي للتأكد من مقدرة المصارف على الايفاء بالتزاماتها)	(3-4-26)
221	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تسهم برامج الإصلاح الإداري والمالي في توفير نظام رقابة داخلي محكم للتحقق من كفاءة ادارة السيولة)	(3-4-27)
222	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تساعد برامج الإصلاح الإداري والمالي المصارف التجارية على الاستخدام الامثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة)	(3-4-28)
223	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصارف)	(3-4-29)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
224	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (تعمل برامج الاصلاح الادارى والمالى على تطوير ادوات جديدة لادارة السيولة بالمصارف التجارية)	(3-4-30)
225	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (لدى برامج الاصلاح الادارى والمالى خطط بديلة تمكن من مواجهة ازمات السيولة التى تتعرض لها المصارف)	(3-4-31)
226	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال التاسع (تطبيق برامج الاصلاح الادارى والمالى يجنب المصارف الدخول فى ازمة سيولة)	(3-4-32)
227	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال العاشر (هنالك دور مباشر لبرامج الاصلاح الادارى والمالى فى توفير السيولة اللازمة للمصارف)	(3-4-33)
229	إختبار الإستقلالية(مربع كاي) لعبارات الفرض الثالث	(3-4-34)
230	التكرار ولأنحراف المعياري لجميع فقرات الفرض السادس	(3-4-35)
الفرضية الرابعة (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية)		
232	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الاول (تعي المصارف التجارية تحديات المنافسة في القطاع المصرفي)	(3-4-36)
233	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (تسهم برامج الاصلاح الادارى والمالى في ايجاد استراتيجيه معلنة للمصارف التجارية لمقابله المنافسة بكافه اشكالها)	جدول رقم (3-4-37)
234	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (توفر برامج الاصلاح الادارى والمالى للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية)	(3-4-38)
235	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تهيئ برامج الاصلاح الادارى والمالى البيئه الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار)	(3-4-39)
236	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تمكن برامج الاصلاح الادارى والمالى المصارف التجارية علي مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً)	(3-4-40)
237	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تعمل برامج الاصلاح الادارى والمالى علي ايجاد نظم فاعلة وكفؤه لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية)	(3-4-41)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
238	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (يسعي المصرف المركزي من خلال برامج الاصلاح الاداري والمالي لاحداث منافسة متجددة بين المصارف التجارية)	(3-4-42)
239	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (هنالك مساهمة جيدة لبرامج الاصلاح الاداري والمالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسية بين المصارف التجارية)	(3-4-43)
241	إختبار كاي لعبارات الفرض الرابع	(3-4-44)
242	التكرار ووالإنحراف المعياري لجميع عبارات الفرض الرابع	(3-4-45)
الفرضية الخامسة (الإهتمام بتدريب العاملين يسهم في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي)		
243	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (يتم اشراك الموظفين في تصميم الدورات التدريبية لبرامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-46)
244	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (تتناسب الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الاصلاح الاداري والمالي كماً وكيفاً مع طبيعة المشاكل التي تواجه المصارف)	(3-4-47)
245	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (تضع المصارف التجارية ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-48)
246	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (توجد بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-49)
247	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تراعي الدورات التدريبية بالمصارف التجارية الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين)	(3-4-50)
248	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تقوم المصارف التجارية بالتنوير الكافي لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-51)
249	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (يتم التدريب علي مصفوفة برامج الاصلاح الاداري والمالي من قبل مختصين في المجال)	(3-4-52)
250	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (توجد بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدي الاستفادة من الدورات التدريبية)	(3-4-53)
251	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال التاسع (مخرجات الدورات التدريبية)	(3-4-54)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الاصلاح الاداري والمالي	
253	يوضح إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لعبارات الفرض الخامس	(3-4-55)
254	التكرار والانحراف المعياري لجميع عبارات الفرض الخامس	(3-4-56)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	دور رأس المال	(1-1-1)
19	أطراف الحوكمة	(1-1-2)
21	محددات الحوكمة	(1-1-3)
23	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD)	(1-1-4)
58	مراحل عملية تقويم الأداء	(1-2-1)
77	المدخل القديم للتحليل المالي	(2-2-1)
77	المدخل المعاصر للتحليل المالي	(2-2-2)
106	الوظائف والأنشطة الرئيسية للمصارف التجارية	(1-3-1)
108	هيكل تنظيمي لمصرف تجاري	(1-3-2)
111	هيكل الجهاز المصرفي السوداني لمرحلة ما قبل الاستقلال (1903 - 1955م)	(1-3-3)
112	هيكل الجهاز المصرفي السوداني لمرحلة ما بعد الاستقلال (1956-1969م)	(1-3-4)
114	هيكل المصارف السودانية في مرحلة التأمين (1970 - 1975م)	(1-3-5)
116	هيكل المصارف السودانية في مرحلة الانفتاح الاقتصادي (1976 - 1982م).	(1-3-6)
118	هيكل المصارف السودانية في مرحلة الأسلمة (1983م- 1989م)	(1-3-7)
121	هيكل الجهاز المصرفي السوداني مرحلة تنظيم الجهاز المصرفي (1990 - 1999م)	(1-3-8)
123	هيكل المصارف السودانية مرحلة الهيكلة والإصلاح (2000 - 2008م).	(1-3-9)
142	عدد الفروع التي يمتلكها أحد البنوك الألمانية في مختلف دول العالم	(3-3-1)
143	الطرق المختلفة التي تتبعها البنوك في دخول الأسواق الأجنبية	(3-3-2)
158	الإطار العام لبازل (2)	(3-3-3)
169	الهيكل الإداري لبنك أم درمان الوطني	(1-4-1)
172	الهيكل التنظيمي للبنك السعودي السوداني	(1-4-2)
176	الهيكل التنظيمي لبنك تنمية الصادرات	(1-4-3)
185	النسبة المئوية لنوع عينة الدراسة	(2-4-1)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
186	يوضح النسبة المئوية للفئة العمرية	(2-4-2)
187	يوضح النسبة المئوية للمؤهل العلمي	(2-4-3)
188	يوضح النسبة المئوية للتخصص	(2-4-4)
189	يوضح النسبة المئوية للوظيفة	(2-4-5)
190	يوضح النسبة المئوية لسنوات الخبرة	(2-4-6)
195	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (الحوافز التي قدمتها برامج الاصلاح الاداري والمالي لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج)	(3-4-1)
196	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (آليات تنفيذ برامج الاصلاح الاداري والمالي شكلت صورته ذهنية سالبة عنها)	(3-4-2)
197	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (الفترات الزمنية التي حددت لبرامج الاصلاح الاداري والمالي لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة)	(3-4-3)
198	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تغني الإجراءات الرقابية للمصرف المركزي عن برامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-4)
199	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الكلية لبرامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-5)
200	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تقدم الجهات المعنية لبرامج الاصلاح الاداري والمالي الدعم والمساندة اللازمين لإنجاحها)	(3-4-6)
201	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (ينقص برامج الاصلاح المالي والاداري التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة)	(3-4-7)
202	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (تعاني المصارف التجارية من الضعف وذات العطل السابقة رغم مضي عدة سنوات علي برامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-8)
203	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال التاسع (لم تستطع برامج الاصلاح الاداري والمالي تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة)	(3-4-9)
204	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال العاشر (لم تقدم برامج الاصلاح الاداري والمالي حلول عملية متكاملة للمصارف التجارية) المستهدفة)	(3-4-10)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفرضية الثانية (هناك علاقة ذات معنوية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافى أرباح المصارف التجارية)		
208	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (تحرص إدارة المصارف التجارية علي التقويم الدوري لبرامج الاصلاح الاداري والمالي)	(3-4-11)
209	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (توجد بالمصارف التجارية نظم فاعلة لمراقبة نتائج برامج الاصلاح الادارى والمالى)	(3-4-12)
210	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (تؤدي برامج الاصلاح الاداري والمالي الي زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية)	(3-4-13)
211	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج الاصلاح الاداري والمالي يؤثر ايجاباً علي اداء وسمعة المصارف التجارية)	(3-4-14)
212	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تحتاج برامج الاصلاح الاداري والمالي الي اجراءات رقابية اخري مساندة لتحقيق الاهداف المالية المطلوبة)	(3-4-15)
213	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تساعد برامج الاصلاح الادارى والمالى على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية)	(3-4-16)
214	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (اهتمام ادارة المصارف ببرامج الاصلاح الادارى والمالى هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك)	(3-4-17)
215	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (توجد آليات لقياس دور برامج الاصلاح الادارى والمالى فى زيادة صافى الارباح بالمصارف التجارية)	(3-4-18)
الفرضية الثالثة (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة مستمرة في سيولة المصارف التجارية)		
219	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الأول (لا تنتهج المصارف التجارية مبدأ الشفافية التامة فى الافصاح عن حقيقة موقفها السيولى)	(3-4-19)
220	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (لا توازن ادارة المصارف على الدوام بين السيولة والربحية والامان)	(3-4-20)
221	لتكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (تهدف برامج الاصلاح الادارى والمالى للتأكد من مقدرة المصارف على الايفاء بالتزاماتها)	(3-4-21)
222	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تسهم برامج الاصلاح الادارى والمالى فى توفير نظام رقابة داخلى محكم للتحقق من كفاءة ادارة السيولة)	(3-4-22)
223	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تساعد برامج الاصلاح الادارى	(3-4-23)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	والمالي المصارف التجارية على الاستخدام الامثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة)	
224	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تعمل برامج الاصلاح الاداري والمالي على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصارف)	(3-4-24)
225	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (تعمل برامج الاصلاح الاداري والمالي على تطوير ادوات جديدة لادارة السيولة بالمصارف التجارية)	(3-4-25)
226	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثامن (لدى برامج الاصلاح الاداري والمالي ديلة تمكن من مواجهة ازمات السيولة التي تتعرض لها المصارف)	(3-4-26)
227	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال التاسع (تطبيق برامج الاصلاح الاداري والمالي يجنب المصارف الدخول في ازمة سيولة)	(3-4-27)
228	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال العاشر (هنالك دور مباشر لبرامج الاصلاح الاداري والمالي في توفير السيولة اللازمة للمصارف)	(3-4-28)
الفرضية الرابعة (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية)		
233	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الاول (تعي المصارف التجارية تحديات المنافسة في القطاع المصرفي)	(3-4-29)
234	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثاني (تسهم برامج الاصلاح الاداري والمالي في ايجاد استراتيجية معلنة للمصارف التجارية لمقابلة المنافسة بكافة اشكالها)	(3-4-30)
235	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الثالث (توفر برامج الاصلاح الاداري والمالي للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية)	(3-4-31)
236	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الرابع (تهيئ برامج الاصلاح الاداري والمالي البيئة الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار)	(3-4-32)
237	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال الخامس (تمكن برامج الاصلاح الاداري والمالي المصارف التجارية علي مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً)	(3-4-33)
238	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السادس (تعمل برامج الاصلاح الاداري والمالي علي ايجاد نظم فاعلة وكفوء لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية)	(3-4-34)
239	التكرارات لإجابات افراد العينة تجاه السؤال السابع (يسعى المصرف المركزي من خلال	(3-4-35)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	برامج الإصلاح الإداري والمالي لأحداث منافسة متجددة بين المصارف التجارية)	
240	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الثامن (هنالك مساهمة جيدة لبرامج الإصلاح الإداري والمالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسية بين المصارف التجارية)	(3-4-36)
الفرضية الخامسة (الإهتمام بتدريب العاملين يسهم في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي)		
244	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الأول (يتم اشراك الموظفين في تصميم الدورات التدريبية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-37)
245	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الثاني (تتناسب الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي كما وكيفا مع طبيعة المشاكل التي تواجه المصارف)	(3-4-38)
246	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الثالث (تضع المصارف التجارية ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-39)
247	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الرابع (توجد بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-40)
248	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الخامس (تراعي الدورات التدريبية بالمصارف التجارية الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين)	(3-4-41)
249	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال السادس (تقوم المصارف التجارية بالتنوير الكافي لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-42)
250	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال السابع (يتم التدريب علي مصفوفة برامج الإصلاح الإداري والمالي من قبل مختصين في المجال)	(3-4-43)
251	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال الثامن (توجد بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدي الاستفادة من الدورات التدريبية)	(3-4-44)
252	التكرارات لإجابات أفراد العينة تجاه السؤال التاسع (مخرجات الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي)	(3-4-45)