الاســتهلال

قال الله تعالي:

﴿ إِنَّ اللَّـهَ يَأْمُرُكُم أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّـهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّـهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

سورة النساء، الآية [58]

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّـهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّـهَ إِنَّ اللَّـهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾.

سورة المائدة، الآية [8]

﴿أَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا ۚ وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِّثْلُهُ ۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ ۚ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ ۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

سورة الرعد، الآية [17]

﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُوماً جَهُولاً ﴾

سورة الأحزاب، الآية [72]

الإهـــداء

إلي روح والدي الذي غرز فيني روح الإبداع والابتكار و التحدي.

إلي الوالدة العزيزة من خلال دعمها ودعائها لله لنا بالتوفيق.

إلي زوجتي ورفيقة دربي من خلال دورها في مساعدتي ووقفتها الي جوري.

إلي كل من ساهم في مساعدتي في إتمام هذه الدراسة.

إلي كل طالب علم يجعل ثمار جهده العلمي لخدمة المجتمع وتطويره.

الشـكر والتقـدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات نحمده على التوفيق والسداد. ونشكره ونحمده على التوفيق في اكمال هذه الدراسة.

الشكر الجزيل من بعد المولى عز وجل والشكر الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي اتاحة لي فرصة الدراسة، لأستاذي الجليل البروفيسور/ **علي عبد الله محمد الحاكم** المشرف على الرسالة على جهوده الجبارة ونصحه وإرشاده الذي لم يتوقف في كل مراحل البحث فله التحية فقد أنارت آراؤه لي الطريق ومنحتي المزيد من الأمل وبعثت فيّ معاني الطموح. والتحية والتقدير إلي الصديق الدكتور/ **عبد المطلب عثمان محمود** دليل بمساعدته القيمة، وأيضا الشكر الي المحكمين علي تقديمهم بعض الملاحظات التي لها دور فاعلاً في الإخراج النهائي للاستبانة، وكذلك الشكر الي الأخ/ ابومدين محمد خليل ودوره في جمع وتوزيع الاستبانات وكما أتقدم بجزيل الشكر الي كل من ساهم في تعبئة الاستبانات وتوزيعها وجمعها من مديرين وموظفين في المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم والشكر الي الاستاذ/**نورالدين ادم نور الدين** بدوره في مراجعة البحث من الجانب اللغوي وخالص الشكر والتقدير الي الاستاذ/ **ابو القاسم احمد البشير احمد** وجهده في تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عبر التحليل الاحصائي SPSS، والشكر الي الزملاء والزميلات في شركة زين و خاصة قسم الائتمان والتحصيل بمساعدتهم في إكمال هذه الدراسة.

التحية أزكاها لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الغالي واهتمامهم الكبير ويمتد الشكر والتقدير لكل الذين شجعوني وآزروني لإنجاز هذا العمل الذي بين يديكم.

وبالله التوفيق

المستخلص

تناولت مشكلة الدراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية هدفت الي قياس وفحص مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية، وقياس مدى تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء القطاع المصرفي في السودان، للتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد علي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و لقياس اثر تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات، تم استخدام مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمتغيرات المستقلة المتمثلة في (تفعيل إطار حوكمة الشركات، و مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، دور اصحاب المصالح الاخرى، وتبني الافصاح والشفافية، سياسات إدارة المخاطر، تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية) ولقياس المتغير التابع (الأداء في المصارف) تم استخدام بطاقة الاداء المتوازن حسب محاورها الاربعة.

برزت اهمية الدراسة في أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية لها مساهمة في وزيادة رأس مال المصارف السودانية، وتعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي السوداني، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية التي - بدورها - تقلل المخاطر المصرفيه.

اختبرت الدراسة كل الفرضيات منها الآتي:

الفرضية الاولي: توجد علاقة بين تفعيل إطار حوكمة الشركات في المصارف ومتابعة تنفيذها من قبل الجهات الرقابية وبين تطوير الأداء في المصارف.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين توضيح المسؤوليات والمؤهلات والخبرات وتنوعها في مجالس إدارة المصارفوفقاً للمبادئ حوكمة الشركات وبين تطوير الأداء في المصارف.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين المحافظة على حقوق المساهمين في المصارفوفقاً لمبادئ حوكمة الشركات وبين تطوير الأداء في المصارف.

تم الاعتماد علي عدة مناهج منها: المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة الدراسة والمحاور الرئيسية المرتبطة، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، يوضح حجم الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .أو بشكل كيفي يصف الظواهر ويوضح خصائصها.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يقام مجلس الإدارة بدوره الاشرافي والرقابي في المصارف السودانية من توفير المعلومات للأعضاء ووضع الاستراتيجيات وسياسات المصرف ومتابعة تنفيذها.
2. المصارف التجارية السودانية تعامل المساهمين بصورة عادلة ومتساوية وتحافظ على حقوقهم الاساسية التي كفلها لهم القانون من اختيار لأعضاء مجلس الإدارة عبر التصويت في الجمعية العمومية، و توزيع الارباح، وتوفير المعلومات عن أداء المصرف.

من توصيات الدراسة الآتي:

1. تطبيق حوكمة الشركات بصورة سليمة في القطاع المصرفي يتطلب تعديلات على قوانين وسياسات وقواعد العمل المصرفي التي تراعي حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح الاخر.
2. إنشاء إدارة خاصة بالبنك المركزي معنية بمتابعة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية.

Abstract

The study problem is represented The Impact of Applying Principles of Corporate Governance in Performance of Sudanese Commercial Banks working in Khartoum State. This study aims to measure and examine the extent to which the corporate governance principles are applied in the Sudanese commercial banks and to measure the extent to which the application of the corporate governance principles affects the of the Sudanese banking sector performance. To achieve the study objectives a questionnaire was designed specially to collect the data. However, to measure the effect of application of the principles and mechanisms of the corporate governance, the principles of Organization for Economic Co-operation and Development were used as independent variables, represented in (activation of the framework of corporate governance, board of directors, shareholders equity, the role of other stakeholders, adoption of disclosure and transparency, risk management policies, activation of internal and external control systems), as regards to measuring the dependent variable (performance in banks) the balanced scorecard was used pursuant to its four major pivots.

The study significance, on the other hand, is represented in the fact that, the application of the principles of corporate governance in the Sudanese banks has an effective contribution to savings, increase the capital of the Sudanese banks, enhance the confidence of the public in the banking sector and activate the internal control systems, which in turn work to reduce bank risk.

To achieve the study objectives the following hypotheses have been tested:

First hypothesis: there is a correlation that is statistically significant between the activation of corporate governance framework in banks and follow-up of its implementation by supervisory bodies, on one hand, and the development of performance in banks, on the other.

Second hypothesis: there is a correlation that is statistically significant between the specification of responsibilities, qualifications, expertise and variety thereof in banks boards of directors pursuant to the principles of corporate governance and development of performance in banks.

Third hypothesis: there is a correlation that is statistically significant between the maintenance of shareholders' equity in banks pursuant to the principles of corporate governance and development of performance in banks.

This study used a set or study methodologies key among which is the historical approach to review prior literature in relation to the study subject, the deductive approach to set both the study problem and main related pivots and the analytical descriptive approach which examines the phenomena as it is in the reality and reflects thereof in a quantitative manner, and highlights the size of the same and its correlations with other phenomena, or otherwise, describes the phenomena and clarifies its characteristics.

The study has shown the following findings:

1. The board of directors performs its controlling and supervisory role in the Sudanese banks, in respect of providing such indispensable information for the members and lay down the bank strategies and policies and pledge to follow up its implementation.
2. Sudanese commercial banks deal fairly and equally with shareholders and maintain such fundamental rights the law guarantees for them, that is to say, to select members of board of directors through the mechanism of voting in a general assembly.

The study has reached a set of recommendations the most important of which are the following:

1. The study fully recommended introducing such significant amendments on laws, rules and policies of banking business as to pay special regard to the equity of shareholders and other stakeholders..
2. The study strongly recommended the Central Bank of Sudan to establish an administrative unit concerned to follow-up the implementation of the principles of corporate governance in the Sudanese

قائمةالموضوعات

عنوان الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
قائمة الموضوعات	ح
قائمة الجداول	ف
قائمة الأشكال	ق
قائمة الملاحق	ق
الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة	
أولا: الإطار المنهجي	2
ثانيا: الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني: الإطار العام لحوكمة الشركات	
المبحث الأول: نظرية الوكالة وحوكمة الشركات المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمحددات.	26
ولاً : أشكال ملكية المنشأة	26
1. شركات الأفراد	26
2. الشركات التضامنية	26
3. شركات المساهمة العامة	27
ثانياً : نظرية الوكالة	27
1. تعريف نظرية الوكالة	28
2. أشكال علاقة الوكالة	29
3. فروض نظرية الوكالة	30
ثالثاً : مشكلات فصل الملكية عن الرقابة	30
رابعاً : تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة	30
1. التعارض بين حملة الأسهم	30
2. التعارض بين المديرين وحملة الأسهم	31

3. تعارض مصالح مجلس الإدارة	32
4. العلاقات مع الموردين والعملاء	32
5. تعارض المصالح في قرارات التمويل	32
6. عدم تماثل المعلومات	33
خامساً : حوكمة الشركات	34
1. مفهوم حوكمة الشركات	35
2. نبذه تاريخية عن نشأة حوكمة الشركات	37
3. الأسباب التي تستدعي الاهتمام بحوكمة الشركات	39
4. المرتكزات الأساسية لحوكمة الشركات	40
5. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	42
6. محددات حوكمة الشركات	44
7. أبعاد حوكمة الشركات	46
8. أهمية حوكمة الشركات	47
9. أهداف حوكمة الشركات	48
10. خصائص حوكمة الشركات	48
11. مراحل تطبيق حوكمة الشركات	49
المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح	51
ولاً : أنواع مبادئ حوكمة الشركات	52
1. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات	52
2. مبادئ حوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ	53
3. مبادئ حوكمة بنك كريدي ليونيه	53
4. مبادئ البنك الدولي	56
5. مبادئ صندوق النقد الدولي	56
6. مبادئ منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات لسنة 1999م	57
7.مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا	57
8. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات	58
9. مبادئ لجنة بازل	65
انياً : دور المساهمون في حوكمة الشركات	67

1. نشاط المساهمين	67
2. نشاط المساهم الفرد	67
3. المراقبة بواسطة كبار المساهمين	68
4. المساهمون المؤسسون	68
5. العوائق المحتملة أمام نشاط المساهمين الفاعلين	68
ثالثاً : المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات	71
1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية	72
2. مستويات المسؤولية الاجتماعية	73
3. عناصر المسؤولية الاجتماعية	74
رابعاً : نظرية أصحاب المصالح	74
1. مفهوم نظرية أصحاب المصالح	75
2. مفهوم أصحاب المصالح	76
3. أهمية أصحاب المصالح	77
4. تصنيف أصحاب المصالح	77
5. استخدامات نظرية أصحاب المصالح	79
6. منظور دولي لنظرية أصحاب المصالح	79
المبحث الثالث : الأداء واساليب قياسة ومجلس الإدارة من منظور حوكمة الشركات	81
ولاً : الأداء وحوكمة الشركات	81
1. مفهوم الأداء	81
2. مكونات الأداء	82
3. أهمية الأداء	83
4. أسباب الاهتمام بالأداء	83
5. أنواع الأداء	83
6. العوامل المؤثرة علي الأداء	85
7. قياس الأداء	87
8. أهمية قياس الأداء	87
9. أنواع مؤشرات قياس الأداء	88
10. أساليب قياس الأداء	89

11. علاقة حوكمة الشركات بالأداء	91
ثانياً : مجلس الإدارة	91
1. مفهوم مجلس الإدارة	91
2. أنواع أعضاء مجلس الإدارة	92
العضو التنفيذي	93
العضو غير التنفيذي	93
العضو المستقل	93
3. تشكيل مجلس إدارة قوي وفعال	94
4. المهارات والخبرات اللازمة في عضو مجلس الإدارة	95
5. معايير تقييم واختيار مرشحي أعضاء مجلس الإدارة	95
6. دور رئيس مجلس الإدارة	96
7. إجراءات عمل مجلس الإدارة	98
الإشراف المستقل	98
اجتماعات مجلس الإدارة	98
الجانب القانوني	99
القيام بوضع استراتيجية الشركة	100
إدارة المخاطر	101
مراعاة السلوك الأخلاقي	101
مجلس الإدارة وتعارض المصالح	102
حماية حقوق المساهمين	102
الإفصاح عن المعلومات	102
إشراف مجلس الإدارة على المصروفات الرأسمالية	103
8 .المشكلات المحتملة التي تواجه مجالس الإدارة اليوم	103
9. أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه	104
10. مجلس الإدارة والرقابة من خلال التمثيل	104
11. أنواع لجان مجلس الإدارة	105
اختصاصات لجان مجلس الإدارة	106
مزايا إنشاء لجان مجلس الإدارة	106

لجنة المراجعة	106
لجنة التعويضات	108
لجنة الترشيحات والاختيار	108
اللجنة التنفيذية	109
لجنة إدارة المخاطر	110
لجنة حوكمة الشركات	111
12. الوصايا العشر لمجالس الإدارة في المنشآت	111
13. دور المديرين التنفيذيين في حوكمة الشركات	112
المدير العام	112
المجلس التنفيذي	113
سكرتير مجلس الإدارة	113
الفصل الثالث: الإطار العام لحوكمة الشركات في المصارف	
المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات في المصارف وأهميتها	116
ولاً : مفهوم البنوك	116
انياً : وظائف البنوك	116
1. المساعدة في تحقيق تدفق رؤوس الأموال	117
2. دعم جهود الاستثمار وترويج المشروعات	117
3. تقديم الائتمان	117
4. تقليل حجم المخاطرة	117
5. توفير السيولة	117
الثاً : التحديات التي تواجه البنوك في ظروف البيئة الحالية	118
1. التطور في حاجات المجتمع	118
2. المنافسة من المؤسسات غير المالية للبنوك	119
3. زيادة عدد المؤسسات المالية وتنوعها	119
4. استخدام التكنولوجيا	119
5. زيادة القيود المحلية والعالمية	119
رابعاً : حوكمة الشركات وتطبيقاتها في البنوك	120
خامساً : مفهوم حوكمة الشركات في قطاع المصارف	121
سادساً : أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المصارف	122

سابعاً : أهداف تطبيق حوكمة الشركات في المصارف	123
ثامناً : العناصر الأساسية لحوكمة الشركات في المصارف	125
تاسعاً : دور البنك المركزي في تطبيق حوكمة الشركات في المصارف	127
عاشراً : الأطراف الأساسية في حوكمة الشركات وعملية إدارة المخاطر في المصارف	128
1. منظمو ومشرفو عمل المصرف	128
2. المساهمون	129
3. الإدارة التنفيذية	129
4. لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون	129
5. المراجعون الخارجيون	130
6. الجمهور	131
7. مجلس الإدارة في المصرف	131
حادي عشر: حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية	132
ثاني عشر: عوامل نمو القطاع المصرفي الإسلامي	133
1. أحداث سبتمبر 2011م	133
2. ازدهار الأسواق الخليجية	133
3. الأزمة المالية العالمية 2008م	133
ثالث عشر: طبيعة عمل المصارف الإسلامية	133
1. الالتزام بالحلال في المعاملات والابتعاد عن الحرام	134
2. عدم التعامل بالربا	134
3. حسن اختيار الإدارة	134
4. الشفافية والوضوح في المعاملات	134
5. خضوع المعاملات المصرفية للرقابة الإسلامية الذاتية أو الخارجية	134
6. أداء الزكاة المفروضة شرعاً على كافة معاملات المصرف ونتائج الأعمال	135
رابع عشر: هيئة الرقابة الشرعية وحوكمة الشركات	135
خامس عشر: مفهوم حوكمة الشركات من منظور إسلامي	135
سادس عشر: مبادئ حوكمة الشركات من منظور إسلامي	136
1. العدالة	136
2. المسئولية	136
3. المساءلة	136

4. الشفافية	137
سابع عشر: معايير حوكمة الشركات للمنشآت الإسلامية	137
ثامن عشر: آليات تطوير حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية	138
تاسع عشر: مميزات حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والتقليدية	138
المبحث الثاني: مفهوم المخاطر وأنواعها وإدارتها وأنظمة الرقابة الداخلية واساليب أداء المصارف	140
ولاً : مفهوم المخاطر	140
ثانياً : مفهوم إدارة المخاطر	141
ثالثاً : وظيفة إدارة المخاطر	144
1. تحديد المخاطر	144
2. قياس المخاطر	144
3. رصد المخاطر	145
4. السيطرة على المخاطر	145
رابعاً : إطار إدارة المخاطر	145
خامساً : أهداف إدارة المخاطر	146
سادساً : مبادئ إدارة المخاطر	146
سابعاً : أهمية إدارة المخاطر في المصارف	146
ثامناً : أسباب زيادة المخاطر في المصارف	147
تاسعاً : أنواع المخاطر المصرفية	147
1. مخاطر مالية	148
2. مخاطر الأعمال	148
3. مخاطر تشغيلية	148
4. مخاطر أحداث	148
5. مخاطر الائتمان وأساليب قياسها	150
6. مخاطر السوق	153
7. المخاطر القانونية	154
8. مخاطر السيولة	154
9. مخاطر سعر الفائدة	155
10. مخاطر العملة	155
11. مخاطر رأس المال أو الوفاء بالالتزام	156

12. مخاطر التشغيل انواعها وأساليب قياسها	157
عاشراً : أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر المصرفية	162
1. أنواع الرقابة المصرفية	162
2. أهداف الرقابة المصرفية	163
3. أهمية الرقابة المصرفية	163
4. أنشطة الرقابة الداخلية في المصرف	164
5. أسباب فشل أو قصور أنظمة الرقابة الداخلية	164
6. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	165
حادي عشر: الرقابة وقياس أداء المصارف بواسطة معيار الانزار المبكر(Camels)	165
1. كيفية استخدام معيار الانزار المبكر(Camels)	166
2. مكونات معيار معيار الانزار المبكر(Camels)	167
ثاني عشر: بطاقة الأداء المتوازن	169
1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	169
2. محاور بطاقة الأداء المتوازن	170
3. أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	172
المبحث الثالث: التطور التاريخي للمصارف السودانية: التحديات، والإصلاحات، والضبط المؤسسي	173
ولاً : خلفية تاريخية عن القطاع المصرفي السوداني	175
1. مرحل التأسس والبنوك الأجنبية (1903 – 1958م)	175
2. مرحلة بعد الاستقلال (1958 – 1969م)	175
3. مرحلة التاميم والاندماج المصرفي (1970 – 1983م)	175
4. مرحلة أسلام القطاع المصرفي السوداني (1984- 1991م)	176
5. مرحلة تعميق أسلمة المصارف السودانية (1992 – 2005م)	176
6. مرحلة النظام المصرفي الثنائي (2005 – 2009م)	176
انياً : التحديات التي تواجه القطاع المصرفي السوداني	177
1. مشكلات القطاع المصرفي في السودان	177
2. مستجدات اقتصادية محلية	178
3. عوامل ومتغيرات عالمية	178
الثاً : برامج الإصلاح المالي والهيكلي في القطاع المصرفي السوداني	179
1. المرحلة الأولى	179

2. المرحلة الثانية	180
رابعاً : محاور السياسة المصرفية الشاملة (1999- 2002م)	180
1. تنمية القطاع المصرفي والمؤسسات المالية	181
2. تأصيل العمل المصرفي	181
3. تنظيم سوق النقد الأجنبي	181
4. محور التمويل	181
5. محور العمليات المصرفية	181
6. محور التقنية	182
خامساً : دور بنك السودان في الرقابة على المصارف	182
1. أهمية الرقابة المصرفية	183
2. أشكال الرقابة المصرفية	183
3. أهداف الرقابة المصرفية التي يقوم بها بنك السودان	183
4. آليات الرقابة والإشراف على المصارف السودانية	184
سادساً : مرتكزات الرقابة والإشراف المصرفي لبنك السودان المركزي	185
سابعاً : أدوات الرقابة المصرفية	185
1. كفاية رأس المال	185
2. الاحتياطي القانوني	186
3. السيولة الداخلية	186
ثامناً : تطبيق معايير لجنة بازل في القطاع المصرفي السوداني	186
1. مزايا تطبيق معايير لجنة بازل(1) في المصارف السودانية	186
2. تطبيق معايير لجنة بازل(2) في المصارف السودانية	187
تاسعاً : إدارة المخاطر في المصارف السودانية	188
1. الإجراءات والسياسات التي اتخذها بنك السودان المركزي في السيطرة على المخاطر	188
2. تعزيز الشفافية في المصارف السودانية	189
عاشراً : تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية (حوكمة الشركات)	190
1. مفهوم الضبط المؤسسي	190
2. مقومات الضبط المؤسسي	190
3. مجلس الإدارة	191
4. هيئةالرقابة الشرعية	194
5. الإدارة التنفيذية	194

6. مهام ومسؤوليات المدير العام	195
7. دور أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة	195
8. التخطيط ورسم السياسات	197
10.اجتماعات مجلس الإدارة والجمعيات العمومية للمصارف	198
11.اتفاقيات الإدارة	198
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	200
ولاً : مفاهيم متغيرات البحث وتطوير فرضيات البحث	200
1.المتغيرات المستقلة والتابعة	200
ثانياً : مراحل إعداد الاستبانة	202
المرحلة الاولى: مرحلة إعداد الاستبانة	202
المرحلة الثانية: اختبار صدق الاستبانة	202
المرحلة الثالثة: مرحلة اختبار ثبات الاستبانة	204
المرحلة الرابعة: إعداد الصيغة النهائية للاستبانة	205
ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة	206
رابعاً : تحليل المعلومات	207
1. وصف أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	207
2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مسمي المؤهل العلمي	208
3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	209
4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	209
5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	210
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة	211
ولاً : مجتمع وعينة البحث	211
ثانيً : قياس تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف	211
ثالثاً :قياس أداء المصارف	226
رابعً : تباين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في البنوك	230
خامساً : تحليل واختبارالفرضيات	236
1. إختبار الفرضيات وتحليل كل متغير مستقل مع المتغير التابع	236
2. منهجية الدراسة والنموذج المقترح	243

3. تحليل الانحدار التدريجي نموذج الدراسة	244
4. تحليل التباين للنموذج للتأكد من صحة النموذج	245
5. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الانحدار التدريجي)	245
6. نتيجة نموذج الدراسة	246
الخاتمة	
أولاً: النتائج	248
ثانياً : التوصيات	251
قائمة المراجع والمصادر	256
الملاحق	277

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الوزن الترجيحي للقروض الممنوحة للجهات السيادية	152
2	الأنشطة الثمانية الأساسية ونسبة Beta حسب توزيع بازل	160
3	تصنيف المصارف حسب معيار Camels	167
4	المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني	173
5	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات من المحاور بالدرجة الكلية لكل محور	203
6	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثامن بالدرجة الكلية للمحور	204
7	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	205
8	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	207
9	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مسمي المؤهل العلمي	208
10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	209
11	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	209
12	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	210
13	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدي تفعيل إطار حوكمة الشركات	212
14	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس تطبيق آلية مجلس الإدارة	214
15	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدي تطبيق حقوق المساهمين	216
16	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدى مراعاة حقوق اصحاب المصالح الاخرى	218
17	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدي تطبيق سياسات إدارة المخاطر	220
18	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدي تطبيق الافصاح والشفافية	222
19	استجابات أفراد عينة الدراسة علي قياس مدي تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	224
20	استجابات أفراد عينة الدراسة علي تطبيق المحور المالي بالمصارف	226
21	استجابات أفراد عينة الدراسة علي تطبيق محور العملاء بالمصارف	227
22	استجابات أفراد عينة الدراسة علي تطبيق محور العمليات الداخلية بالمصارف	228
23	استجابات أفراد عينة الدراسة علي تطبيق محور النمو والتطور بالمصارف	229
24	إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر	231
25	إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	232
26	نتائج اختبار المربعات الصغري للفروق بين المؤهل العلمي	233
27	إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص العلمي	233

28	إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المركز الوظيفي	234
29	إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة	235
30	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية الأولي	236
31	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية الثانية	237
32	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية الثالثة	238
33	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية الرابعة	239
34	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية الخامسة	240
35	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية السادسة	241
36	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للفرضية السابعة	242
37	ملخص النموذج	244
38	تحليل التباين للنموذج للتأكد من صحة النموذج	245
39	معاملات النموذج(ذات الاثر المعنوي)	245
40	المتغيرات المستبعدة من النموذج(ليس لها أثر معنوي)	245

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	43
2	محددات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية	45
3	معايير حوكمة الشركات	52
4	القوانين المنظمة لإدارة حماية حقوق المساهمين	70
5	تصنيف أصحاب المصالح في الشركة	78
6	رقابة مجلس الإدارة في الولايات المتحدة وألمانيا	94
7	مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية من حيث المعاملات	138
8	جوانب التشابه والإختلاف في تعاريف إدارة المخاطر السابقة	143
9	تقسيم وتصنيف المخاطر المصرفية	149
10	المخاطر الرئيسية التي تواجه المصارف	150
11	هياكل المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني	174
12	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	201

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة قبل تعديل المحكميين	275
2	خطاب تحكيم استبانة	279
3	قائمة بأسماء ووظائف والتخصص وعناوين محكمي الإستبانة	280
4	الإستبانة النهائية	281
5	المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي السوداني	286