الخاتمـــــة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: مناقشة النتائج

أولاً: النتائج

النتائج النظرية:

1. هناك علاقة وطيدة بين أداء المصارف ومستوى إلتزامها بمبادئ حوكمة الشركات، وذلك من خلال الإشراف الفعال لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية لـ لمصرف، بالقدر الذي يعزز قدرته على الحصول على رأس مال بأقل تكلفة، وتقليل المخاطر، ويساعد في تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق مكاسب لكل أصحاب المصالح في المصرف.
2. تنمية القدرات الإدارية في المصارف السودانية من ناحية التدريب والتأهيل واختيار أعضاء مجلس الإدارة حسب الأسس العالمية لـ (مبادئ حوكمة الشركات ومبادئ لجنة بازل)، بحيث يكونوا ذوي خبرة ومؤهلات مناسبة في العمل المصرفي، مما يساعد في تنمية وتطوير القطاع المصرفي السوداني، ويزيد من كفاءة أدائه.
3. تطبيق حوكمة الشركات في المصارف والعمل بمبادئها يساعد في إدارة الصراع وتضارب المصالح بين المساهمين وأصحاب المصالح وإدارة المصارف، ويسهم في تحقق الاهد اف الاساسية للمصارف كالربحية والاستمرارية في عملياتها، مما ينعكس على زيادة مقدرتها في الحصول على رأس مال اضافي من خلال التزامها بتعاقداتها مع الدائنين واصحاب المصالح الاخري.
4. تساعد حوكمة الشركات المساهمين على القيام بحماية ومراقبة حقوقهم بأنفسهم، وعدم الاعتماد على لجنة الأوراق المالية والبنك المركزي للقيام بهذه المهمة. وتؤدي إلى أن يمارس كل مساهم حقوقه الأساسية من تصويت وتقديم اقتراحات بصورة منتظمة، وحضور اجتماع الجمعية العمومية، وممارسة الضغط على إدارة المصرف ومجلس إدارته حتى تسمع آراءه، وممارسة التأثير والتغيير والمساهمة في الإصلاح.

النتائج التطبيقية(الميدانية):

1. تفعيل إطار حوكمة الشركات بالمصارف من صميم عمل الادرا ة العليا ومجلس الإدارة وينتج عنه وعي من قبل العاملين في المصارف التجارية في السودان بأن الموجهات عمل أساسي يقود الي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف، ويؤدي الي تحسين أدائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها.
2. الإدارات التنفيذية في المصارف تمتلك الخبرة الكافية في العمل المصرفي ، وهذا يعكس مدى ارتفاع مستوى المعرفة والإلمام بمبادئ حوكمة الشركات، ويؤكد توفر الخبرة لد ى المديرين في القطاع المصرفي في السودان وذلك له أثر ايجابي على أداء المصارف السودانية.
3. الإدارات التنفيذية في المصارف التجارية السودانية تمتلك المؤهلات والخبرات في مجال العمل المصرفي وقد ساعد في ارتفاع مستوي المعرفة بالأهداف والاستراتيجية وامكانية تنفيذها ، وفي معالجة

بعض الانحرافات فيها، وهذا من مطلوبات حوكمة الشركات ، فقد يكون للمؤهل العلمي اثر كبير في تطوير وتحسين أداء المصارف.

4. قيام مجلس الإدارة بدوره الاشرافي والرقابي في المصارف السودانية من توفير المعلومات للاعضاء ووضع الاستراتيجيات وسياسات المصرف ومتابعة تنفيذها، وهذا من مطلوبات مبادئ حوكمة الشركات ومعايير لجنة بازل وذلك له اثر ايجابي في أداء المصارف. ويعتبر مجلس الإدارة في مجال حوكمة الشركات المسؤول الاول عن نجاح أداء المصرف و تحقيق اهدافه، وذلك من خلال اختيار اعضائه حسب المؤهلات والخبرات المناسبة في مجال العمل المصرفي، وقيامه بدوره الاشرافي والرقابي على الإدارة التنفيذية في المصرف.
5. 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. بحيث يكون لها انعكاس جيد علي أداء وسمعة المصرف واستمراريته وهذه الأمور من مبادئ حوكمة الشركات.
6. تراعي المصارف التجارية في السودان حقوق اصحاب المصالح الاخرى الذين لهم علاقة بالمصارف، وذلك له تاثير إيجابي على أداء المصارف ويساعدها في تحقيق اهدافها ، وفي جذب مدخرات المودعين والحصول على تمويل اضافي يسهم في زيادة رأس مال المصارف وزيادة ميزتها التنافسية عبر زيادة ثقة الجمهور، وهذا مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات التي تنادي بالتوازن بين مراعاة حقوق اصحاب المصالح والمساهمين وإدارة المصارف.
7. المصارف السودانية تهتم بتطبيق سياسات إدارة المخاطر ؛ من تحديد المخاطر وقياسها والالتزام بالسقف المسموح به من قبل مجلس الإدارة، وهي من اهم أليات حوكمة الشركات التي لها أثر كبير على استقرار المصارف ، وتأثير ايجابي على أداء المصارف السودانية إذ يقلل من عملية الافلاس والانهيار ويساعدها في مواجهة الازمات المالية.
8. تتبنى المصارف السودانية مفهوم الافصاح والشفافية وذلك له أثر كبير علي أدائها من ناحية تقليل التلاعب والغش في التقارير والقوائم المالية ، وخفض عملية تضارب المصالح . فالإفصاح والشفافية يخدم المساهمين واصحاب المصالح الاخرى، ويسهم في مساعدة المستثمرين على اتخاذ قرارت سليمة حول المصارف ، ويؤدي الي زيادة ثقة الجمهور – مودعيين ومستثمرين – في القطاع المصرفي. وهي من مبادئ حوكمة الشركات .

9. تُطبق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في المصارف السودانية وهذا التطبيق له دور اساسي في تحسين أداء المصارف من خلال مراقبة العمليات الداخلية في المصارف، ومعالجة الانحرافات، ورفع تقارير عن

الأداء الي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية . وحوكمة الشركات بالمصارف تسعي إلي استقلالية انظمة الرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي ، وتوسيع دورها الرقابي على العمليات التشغيلية في المصارف. وأنظمة الرقابة الداخلية والخارجية من آليات حوكمة الشركات.

10. قياس أداء المصارف من المهام الاساسية التي تقوم بها الإدارة التنفيذية في المصارف ، ويكون بصورة شاملة للجميع اقسام المصارف المالية وغير المالية . وبطاقة قياس الأداء المتوازن من الاساليب الجيدة لقياس الأداء لانها تشمل الجوانب المالية وغير المالية . وتطوير الأداء وتحسينه من اهم اهداف حوكمة الشركات.

11. وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف و بين أداء المصارف، أي كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كلما أثرت بدوره عل ى زيادة أداء المصارف . كما نجد أن درجة مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف السودانية بلغ ت درجة R) (square=.672 وهذا يفسر أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف يساهم في تحسين أدائها بنسبة 67%، وينعكس ذلك بصورة ايجابية عل ى دعم الاقتصاد الوطني ودعم وتنمية المشروعات الاقتصادية. ويؤكد أن هناك تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية.

ثانياً: التوصيات

توصيات عامة:

1. تطبيق حوكمة الشركات بصورة سليمة في القطاع المصرفي يتطلب تعديلات على قوانين وسياسات وقواعد العمل المصرفي التي تراعي حقوق المساهمين ، وأصحاب المصالح الاخرى، وطريقة تكوين مجلس الإدارة، بحيث تتواكب مع الجانب القانوني والتشريعي والتنظيمي لمطلوبات حوكمة الشركة ، وتفعيل تطبيقها في السودان بصورة سليمة تخدم تطوير أداء المصارف.
2. إنشاء إدارة خاصة بالبنك المركزي معنية بمتابعة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية، وبث ثقافة حوكمة الشركات وتوضيح اهمية تطبيقها ومعالجة الانحرافات المصاحبة لعدم الإلتزام بها، والعمل علي تطوير وتحديث دليل حوكمة الشركات وفقاً للبيئة السودانية للعمل المصرفي حتي يكون مواكباً للمتغيرات في البيئة المصرفية العالمية.

توصيات الدراسة:

1. يعمل بنك السودان المركزي تقييم اً شاملاً لأداء مجالس إدارا ة المصارف واللجان المساعدة، و لمدى استقلالية هذه المجالس في المصارف السودانية ، ومدى مطابقتها للمعايير الدولية لاختيار اعضاء مجالس الإدارة (مبادئ حوكمة الشركات ومعايير لجنة بازل) حتي تقوم بدورها الفعلي في الرقابة والاشراف على الإدارات التنفيذية في المصارف.
2. التدريب المستمر للعاملين في القطاع المصرفي السوداني بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة وصولاً جميع المستويات الأدارية، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعدهم في تطبيق المطلوبات الحديثة في العمل المصرفي، وفي معرفة المستجدات في العمل المصرفي من حوكمة شركات وغيرها.
3. يحدد البنك المركزي إجراءات اختيار اعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأن يعطي حرية اختيار الاعضاء للمساهمين بالتصويت في الجمعية العمومية بواسطة لجنة الاختيار والتعيين التي تتبع الي مجلس الإدارة، وعدم تدخل البنك المركزي في الاختيار. وحتي تكون هناك شفافية في الاختيار يجب ان يكون وفقاً للكفاءة والمؤهلات والخبرات في العمل المصرفي وليس بناءً علي خلفية سياسية أومحسوبية.
4. تكوين لجان مساعدة لمجلس الإدارة كلجنة حوكمة الشركات ولجنة إدارة المخاطر في المصارف السودانية لتقوم بمساعدة مجلس الإدارة في تأدية مهامه الاشرافية والرقابية ، يقدم لها كل المعلومات وتعطى السلطات والصلاحيات حتي تقوم بدورها.
5. استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المصارف السودانية لأنها من الاساليب الحديثة التي تقيس الجوانب المالية وغير المالية من خلال محاورها الاربعة.

6. منح انظمة الرقابة الداخلية والخارجية في المصارف السودانية السلطات والصلاحيات والاستقلالية في الهيكل التنظيمي حتي تقوم بدورها بفعالية وكفاءة ، وتسهم في تحسين أداء المصارف السودانية وفي تقليل الفساد المالي والإداري، وتسهم في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.
7. تطبيق اساليب قياس المخاطر المصرفية الحديثة؛ وفقاً للمعايير الدولية للعمل المصرفي والالتزام بها ، وعدم مخالفة إجراءات منح الإئتمان حتي يساعد ذلك في تحقيق الاستقرار المصرفي في السودان ويقلل من عمليات التعثر ويحسن أداء المصارف.
8. قيام المصارف السودانية بدورها الاجتماعي في المحافظة على حقوق اصحاب المصالح الاخري المباشرين وغير المباشرين من خلال العمل وفقاً لاخلاقيات العمل المصرفي والقيام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع السوداني .
9. الدراسات المستقبلية وتشمل الاتي:
   أ. دراسة مقارنة بين علاقة مبادئ حوكمة الشركات التي نادت بها المنظمات الدولية ومبادئ النظام المصرفي الاسلامي.
   ب. دراسة أهمية مجلس الإدارة ولجانة المساعده في المصارف في ظل مفهوم حوكمة الشركات .
   ج. دراسة أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في دعم الاستقلالية في الافصاح عن المعلومات واثرها في اتحاذ القرارات السليمة في المصارف.

ثالثا: مناقشة النتائج

يتم مناقش نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة فما يلي:

1. أن تفعيل إطار حوكمة الشركات بالمصارف هي من صميم عمل الادارات العليا ومجلس الإدارة الشئ الذي ينتج عنه وعي من قبل أفراد عينة الدراسة على ان تنفيذ الموجهات عمل اساسي يقود الي تطبيق حوكمة الشركات في المصارف و يؤدي الي تحسين الاداء.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة فكري عبد الغني محمد جودة (2008م) التي توصلت الي ان بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة التي أشارات الي ان أفراد عينة الدراسة موافقون على ان هنالك تفعيل لإطار حوكمة الشركات بالمصارف بدرجة موافق بشدة. وتتوافق مع دراسة عبد المطلب عثمان محمود دليل، 2012م، التي توصلت إلى أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد على رفع كفاءة سوق المال من حيث توفيرها لمجموعة القواعد والآليات الأخلاقية والمهنية، التي يؤدي تطبيقها دوراً أساسياً في مجال الإصلاح المالي والإداري.

2. قيام مجلس الإدارة بدوره الاشرافي والرقابي في المصارف السودانية من توفير المعلومات للاعضاء ووضع الاستراتيجات وسياسات المصرف ومتابعة تنفيذها،وهو من مطلوبات مبادئ حوكمة الشركات ومعايير لجنة بازل. وذلك له اثر ايجابي علي أداء المصارف.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة النور علي سعد النور(2011م) والتي توصلت الي ان هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات وأداء مجلس الإدارة من حيث القيام بمهامه ومسئولياته، مما يساهم في تحسين أداء المجلس وبالتالي رفع كفاءة أداء الشركة، هذا ما يتوافق مع هذه الدراسة التي اظهرت نتائجها ان أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على قياس مدى توافر مسؤوليات وخبرات ومؤهلات آلية مجلس الإدارة وفقاً لحوكمة الشركات.

3. ان الاهتمام بتطبيق سياسات إدارة المخاطر من اهم آليات حوكمة الشركات ولها أثر كبير علي استقرار المصارف وتحديد السقف المسموح به من قبل مجلس الإدارة وكل ذلك له تأثير ايجابي علي أداء المصارف السودانية ويقلل من عملية الافلاس والانهيار ومواجهة الازمات المالية.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة آمال عيادي وأبو بكر خوالد، 2012م والتي أظهرت ان تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف وفقاً لمبادئ بازل، أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر، هذا ما توافق مع وجهات نظر افراد عينة الدراسة الذين كانوا موافقين علي ان سياسات إدارة المخاطر في مجال حوكمة الشركات تؤدي الي تحسن اداء المصارف.

4. أن الاهتمام بتطبيق الافصاح والشفافية في المصارف له أثر كبير علي أداء المصارف وتقليل عملية التلاعب والغش في التقارير المالية وهي من مبادئ حوكمة الشركات، والافصاح والشفافية يخدم المساهمين واصحاب المصالح ويسهم في مساعدة المستثمرين من اتخاذ قرارت سليمة حول المصارف.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة محمد آدم أبكر، 2008م، والتي توصلت الي ان توفير المعلومات المحاسبية الملائمة في القوائم المالية يؤدي إلى تحقيق الشفافية، وأن تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشفافية لها علاقة وثيقة بمستخدمي القوائم المالية.

5. أن تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وهي من آليات حوكمة لشركات بالمصارف لها دور اساسي في تحسين الأداء من خلال مراقبة العمليات الداخلية في المصارف ومعالجة الانحرافات ورفع تقارير عن الأداء الي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة إبراهيم إسحاق نسمان، 2009م والتي توصلت الي أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف، وأن تحسين معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف.

6. وجودعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى 0.01 بين المحافظة على حقوق المساهمين في المصارف وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات وبين الأداء في المصارف

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، 2008م والتي كشفت عن ان وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جهه و العائد علي حقوق الملكية، والعائد علي الاستثمار.

7. هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى0.01 بين تطبيق سياسات إدارة المخاطر وتقليل آثارها حسب متطلبات حوكمة الشركات وبين الأداء في المصارف .

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة هشام سيد احمد،2011م التي اظهرت أن لدى المصارف السودانية إلمام بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات، وأن إدارة المخاطر مسئولية مجلس الإدارة.

8. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى0.01 بين تبني عملية الشفافية والافصاح عن المعلومات في المصارف وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات وبين الأداء في المصارف

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة معتز ميرغني سيد أحمد محمد، 2011م والتي توصلت الي إن الإفصاح المحاسبي بالتقارير المالية لشركات المساهمة العامة السودانية يعتبر المصدر الأساسي للمعلومات التي يعتمد عليها المستخدمين في اتخاذ القرارات.

9. يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى0.01 بين وجود أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية الفعالة في المصارف وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات وبين الأداء في المصارف.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة فهيم سلطان محمد الحاج، 2012م والتي توصلت الي ان استقلال وقوة نظام الرقابة الداخلية داخل الشركات ساعد في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة.

10. وجود علاقة قوية بين الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف وبين أداء المصارف أي كلما زادات تطبيقات مبادئ حوكمة الشركات أثرت بدورها علي زيادة أداء المصارف. كما نجد أن درجة مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف بلغة درجة Rsquare=.672 وهذا يفسر أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف تساهم في أداء المصارف بنسبة 67%. وهذا يؤكد تطبيق المصارف التجارية السودانية مبادئ حوكمة الشركات.

هذه النتائج تتوافق مع دراسة محمد فرح عبد الحليم، 2007م التي توصلت الي أن هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة وزيادة الاستثمارات.