

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## كلية الدراسات العليا

الرقابة الإدارية وأثرها علي أداء المصارف  
السودانية (2008-2014م)

**Administrative Control and its impact on Sudanese  
Banks Performance (2008 – 2014)**

رسالة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة العامة

إعداد: أحمد محمد الحسن أحمد العربي

إشراف: البروفيسور/ أحمد إبراهيم أبوسن

الخرطوم

# إهداء

إلى روح أمى وأبى

ربى ارحمهما كما ربيانى صغيراً ..

إلى أشقائى ..

إلى رفيقة عمرى التى ظلت تشجعنى

وتهيئ لى الأجواء طوال فترة الدراسة

فلها من الله خير الجزاء

إلى فلذات كبدى

مآب

ملاذ

محمد الحسن

ترتيل

والصغير أواب

إلى كل من علمنى حرفاً

إلى زملائى ورفقاء دربى فى رحلة العلم والعمل

إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد المتواضع

ب

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذى بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

الشكر لله أولاً وأخيراً على كريم عونه وحسن توفيقه فى إكمال هذا الجهد المتواضع . والشكر أجزله لإدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم السامقة وإلى عميد كلية الدراسات العليا وإلى عميد كلية الدراسات التجارية .

وتتوارى الكلمات خجلى عن التعبير بالشكر إلى العالم الجليل الأستاذ الدكتور / أحمد إبراهيم أبو سن على تفضله بقبول الإشراف على هذه الدراسة ، والذى لم يألو جهداً ولم يدخر وسعاً فى إسداء النصح والتوجيهات التى أدت إلى اخراج هذه الدراسة بهذه الصورة ، فهو رمز للتواضع والعطاء فجزاه الله عنى خير الجزاء ومتعته الله بالصحة والعافية .

ويمتد الشكر إلى الأستاذ الدكتور / ميرغنى عبد العال حمور رئيس لجنة المناقشة والذى شكلت ملاحظاته إضافة حقيقية لإكمال شكل الدراسة النهائى . كما أشكر الدكتور/أسامة زين العابدين سيد أحمد والأستاذ الدكتور/ بكرى الطيب موسى والأستاذة الأجلة الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبيان .

والإخوة بإدارات بنك أم درمان الوطنى والإخوة العاملين بالبنك الذين مثلوا عينه الدراسة وقاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان .

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	استهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	ملخص الدراسة
ح	Abstract
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	فروض الدراسة
5	منهجية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	الدراسات السابقة
25	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للرقابة</b>
25	المبحث الأول : الرقابة : المفهوم - الأهمية - التطور - أنواع الرقابة
48	المبحث الثانى : مجالات الرقابة
61	مراحل العملية الرقابية
70	خصائص الرقابة الجيدة
74	المبحث الثالث : أدوات الرقابة
98	نظم المعلومات والرقابة الإدارية
107	<b>الفصل الثانى : أساليب وأدوات أنظمة الرقابة المصرفية</b>

108	المبحث الأول : أساليب وأدوات الرقابة الداخلية
132	المبحث الثاني : أساليب وأدوات البنك المركزى للرقابة
149	المبحث الثالث : أساليب وأدوات الرقابة الخارجية
157	<b>الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للبحث</b>
158	المبحث الأول : النظام المصرفى السودانى ومراحل تطوره
183	المبحث الثاني : بنك ام درمان الوطنى - النشأة والتطور
192	المبحث الثالث : الرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى وأثرها على الأداء
204	المبحث الرابع : الدراسة الميدانية وتحليل الإستبيان
240	<b>الختاتمة : النتائج والتوصيات</b>
	<b>المصادر والمراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى
173	جدول رقم (1) تطور رأس مال واحتياطات المصارف السودانية (2008م - 2014م)
175	جدول رقم (2) تطور الودائع بالمصارف السودانية 2008م - 2014م ( عملة محلية )
176	جدول رقم (3) تطور الودائع بالمصارف السودانية 2008م - 2014م ( عملة حرة )
177	جدول رقم (4) تطور التمويل المصرفي 2008م - 2014م
178	جدول رقم (5) متوسط هوامش ارباح المربحات ونسب المشاركات فى المصارف السودانية 2008م - 2014م
188	جدول رقم (6) تطور رأس مال بنك أم درمان الوطنى
189	جدول رقم (7) أهم المؤشرات المالية للأداء بينك أم درمان الوطنى 2008م - 2014م
204	جدول رقم (8) أسماء السادة الذين قاموا بتحكيم استمارة الإستبيان
206	جدول رقم (9) قيمة معامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان
207	جدول رقم (10) قيمة معامل الفا كرونباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان الثلاثة
210	جدول رقم (11) توزيع عينه الدارسة حسب النوع
211	جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب العمر
212	جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
213	جدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الزوجية
214	جدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمى
215	جدول رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمى
216	جدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفى
217	جدول رقم (18) التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (الرقابة الفعالة)
221	جدول رقم (19) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الأول
224	جدول رقم (20) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول
225	جدول رقم (21) التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى المعايير الإنسانية فى الرقابة
228	جدول رقم (22) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الإحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثانى
230	جدول رقم (23) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى
231	جدول رقم (24) التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث ( تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية )
235	جدول رقم (25) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الإحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث
238	جدول رقم (26) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى
44	شكل رقم (1) العلاقة بين المستويات الإدارية ومجالات الرقابة
69	شكل رقم (2) مراحل الرقابة
85	شكل رقم (3) دورة الإدارة بالأهداف
94	شكل رقم (4) تحليل التعادل
96	شكل رقم (5) شبكة بيرت
100	شكل رقم (6) نموذج مكونات نظم المعلومات
123	شكل رقم (7) نظام تخطيط التدفقات النقدية
143	شكل رقم (8) المبادئ والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل
159	شكل رقم (9) هيكل القطاع المصرفي بنهاية العام 1959م
162	شكل رقم (10) الإطار الكلي لهيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1965م
164	شكل رقم (11) هيكل المصارف التجارية الوطنية بنهاية العام 1970م
166	شكل رقم (12) هيكل الجهاز المصرفي 1967م - 1982م
170	شكل رقم (13) هيكل القطاع المصرفي السوداني بنهاية العام 1999م
172	شكل رقم (14) هيكل المصارف السودانية للفترة ( 2000م - 2010م )
179	شكل رقم (15) الجهاز المصرفي السوداني بنهاية العام 2014م
182	شكل رقم (16) الهياكل الإدارية والتنظيمية للمصارف السودانية
191	شكل رقم (17) الهيكل التنظيمي لبنك أم درمان الوطني
210	شكل رقم (18) رسم بياني يوضح النوع
211	شكل رقم (19) رسم بياني يوضح العمر
212	شكل رقم (20) رسم بياني يوضح الخبرة
213	شكل رقم (21) رسم بياني يوضح الحالة الزوجية
214	شكل رقم (22) رسم بياني يوضح المؤهل العلمي
215	شكل رقم (23) رسم بياني يوضح التخصص العلمي
216	شكل رقم (24) رسم بياني يوضح المركز الوظيفي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى البحث عن وجود علاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف السودانية مع دراسة حالة بنك أم درمان الوطنى بهدف معرفة مدى تأثير الرقابة الفعالة على كفاءة الأداء به ، بيان مدى تأثير الإهتمام بالمعايير الإنسانية فى الرقابة على أداء العاملين ، إضافة إلى إبراز الدور الذى يلعبه التأهيل وتطوير مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية فى تحقيق ميزة تنافسية للمصرف .

تم إجراء دراسة ميدانية شملت عدداً من أفرع بنك أم درمان الوطنى بولاية الخرطوم بواسطة استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض وتم استخدام النماذج الإحصائية لاختبار فروض الدراسة وتم بحمد الله التوصل إلى إثباتها

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن اتباع المصارف للنظام التقليدى للرقابة ( الرقابة اللاحقة ) ينتج عنه ضعف الرقابة على التشغيل بالتالى صنعت كفاءة الأداء . كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف الهياكل التنظيمية فى المصارف السودانية ذو أثر سالب على تقييم نظام رقابى داخلى فعال وقادر على كشف الإنحرافات والعمل على تصحيحها . وأثبتت الدراسة أن التزام بنك أم درمان الوطنى بمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية وموجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية إضافة إلى سياسات وضوابط البنك المركزى أسهم فى خلق نظام مصرفى سليم يحقق أهداف البنك . وأثبتت الدراسة أن التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة ( داخلية ، خارجية ، البنك المركزى ) يحقق أهداف العملية الرقابية المتمثلة فى تطوير الأداء . أظهرت الدراسة اهتمام إدارة بنك أم درمان الوطنى بالمعايير الإنسانية فى الرقابة من خلال النظرة للعاملين باعتبارهم الثروة الحقيقية للبنك ، تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين ، ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل الجماعى ، الإهتمام بالتدريب فضلاً عن اتباع نظام الحوافز التشجيعية ما من شأنه رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع كفاءة الأداء بالبنك . أظهرت الدراسة وجود وعى لدى العاملين بالبنك بأهداف الرقابة الإدارية والتزامهم بالموجهات الرقابية والتعليمات الإدارية الصادرة من الإدارة مما أثر إيجاباً فى تطوير الأداء . وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين مهارات المديرين والرؤساء فى العملية الرقابية من خلال التأهيل العلمى الكافى فى المحاولات ذات الصلة بالرقابة والتدريب المستمر يحقق ميزة تنافسية للبنك .

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها تصميم الهياكل التنظيمية للمصارف بصورة تراعى وضع هيكل الرقابة الإدارية موضعاً مناسباً يتمتع بصلاحيات واستقلالية تامة ويحقق الإشراف الفاعل . وأوصت الدراسة كذلك بضرورة إعادة النظر فى دورية عمل الرقابة الإدارية بإنفاذ برنامج الرقابة الشامله من حيث توقيتها لتشمل الرقابة السابقة ( الوقائية ) ، الرقابة أثناء الإنجاز ( الإصلاحية ) والرقابة اللاحقه . كما أوصت الدراسة بتعميق مفهوم ومبدأ الرقابة الذاتية بالتركيز على الوازع الدينى الأخلاقى للعاملين بالبنك . أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تدعيم أقسام الرقابة المصرفية بالبنك بكوادر بشرية تتمتع بمؤهلات وخبرات متخصصة فى مجال تقنية المعلومات لمساعدة أجهزة الرقابة فى تقييم أنظمة الرقابة فى ظل استخدام التقنيات الحديثة .



## ز

وأوصت الدراسة بإهتمام إدارة البنك بالجوانب الإنسانية والإجتماعية للعاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتلبية احتياجاتهم واتباع نظام الحوافز التشجيعية لرفع الروح المعنوية وتطوير الأداء. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة استحداث البنك لنظام الإنذار المبكر حيث يتوفر لأنظمة الرقابة مؤشرات للتنبؤ بوقوع خلل أو أزمات بالنظام المصرفي من خلال دراسة مؤشرات الإقتصاد الكلى والمخاطر التي قد يتعرض لها النظام المصرفي داخلياً وخارجياً .

## **Abstract**

This study aimed at finding the relation between administrative control and the efficiency of performance of Sudanese banks, taking Omdurman National Bank as a case study , in order to know to what extent does the effective control affect the bank's performance , to demonstrate the impact of considering humanitarian aspects of control on the staffs' performance , in addition to show the role of qualifying and improving controlling proficiency of the managers on achieving competitive advantage for the bank .

A field study on a number of Omdurman National Bank branches in Khartoum state was conducted. A questionnaire was specifically prepared for this purpose, and by using statistical methods, the hypotheses of the study were tested and thus proved valid.

The study reached a group of results, the most important of which was that, the adoption of the traditional controlling system (post-control) results in the weakness in the control of operations, and then the weakness of performance

The results of the study, also, showed that the weakness of the organizational structures of Sudanese banks has a negative impact on designing an efficient internal controlling system that is capable for discovering and detecting the deviations.

The study confirmed that the adherence of Omdurman National Bank to Basle committee's guidance on banking supervision, the directives of the council of the Islamic financial services, in addition to the policies and regulations of the central bank resulted in creating a sound banking system that achieves the bank's goals.

The study found that the coordination between the different controlling mechanisms, (be it the internal, the external or the central bank) achieves the aims of control i.e. enhancing the performance.

The study showed the taking care of Omdurman National Bank's management of the humanitarian aspects in control by considering the staff as a real opulence to the bank, consolidating the principles of the staffs' self-control, demonstrating the culture of cooperation and team work, taking care of training programs, besides adopting the system of encouraging incentives, which all assist in raising the morale, hence upgrading the bank's performance.

The study manifested that the staff of Omdurman National Bank were aware with the objectives of administrative control, comply with the directives of the management, the thing which positively affected the bank's performance.

The study also found out that promoting the managers and chiefs controlling skills through adequate scientific qualification in the related fields and continuous training, achieves a competitive merit to the bank.

The study recommended that the banks 'organizational structures should be designed in a way that observes putting the structure of administrative control in a suitable position , to assure its perfect independence and full authority , in order to achieve the efficient supervision.

The study also recommended necessity of reviewing the way administrative control is conducted – in terms of timing – by implementing the system of comprehensive control, to include the pre-control (precautionary), control within operation (reformative) and post control.

Furthermore, the study recommended deepening the concept and principle of self-control with emphasis on religious and morale restraint of the bank's staff.

The study, likewise, recommended the importance of supporting the divisions of control with cadres who are qualified and experienced in the field of information technology, in order to assist the control bodies to evaluate the control systems.

The study also recommended that the bank's management should take much care on the staffs' humanitarian issues, by achieving job satisfaction, securing the staffs' needs and adopting the programs of encouraging incentives to raise the morale, and thus promote the performance.

The study, in addition, recommended that the bank should originate an early warning system, whereby the control systems be able to forecast the existence of any problems or crisis in the banking system, by studying the macroeconomic indicators and the risks that face the banking system both locally and internationally.

## الفصل الثانى

أساليب وأدوات أنظمة الرقابة المصرفية

### المبحث الأول

أساليب وأدوات الرقابة الداخلية

1. الرقابة الداخلية والمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية
2. خصائص الرقابة الداخلية الفعالة
3. الرقابة على الإنتمان

## المبحث الثانى

### أساليب وأدوات البنك المركزى للرقابة

1. البنوك المركزية : النشأة والوظائف

2. وسائل البنك المركزى للرقابة المصرفية

## المبحث الثالث

### أساليب وأدوات الرقابة الخارجية

1. معايير وإجراءات الرقابة الخارجية
2. المسؤولية القانونية للمراجع
3. المسؤولية الأخلاقية للمراجع

## الفصل الثالث الإطار التطبيقي للبحث

### المبحث الأول

#### النظام المصرفى السودانى ومراحل تطوره

1. القطاع المصرفى فى السودان النشأة والتطور
2. أداء المصارف السودانية وفقاً للمؤشرات المصرفية
3. الهياكل الادارية والتنظيمية للبنوك السودانية



## المبحث الثانى

بنك أم درمان الوطنى – النشأة والتطور

### المبحث الثالث

الرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى وأثرها على الأداء

1. الرقابة الإدارية فى بنك أم درمان الوطنى
2. أثر الرقابة الإدارية فى البنك على الأداء ( دراسة تحليلية )

## المبحث الرابع

الدراسة الميدانية وتحليل الإستبيان

## المبحث الثالث

1. أدوات الرقابة
2. نظم المعلومات والرقابة الإدارية

## المبحث الثانى

1. مجالات الرقابة
2. مراحل العملية الرقابية
3. خصائص الرقابة الجيدة

# الفصل الأول

## الإطار النظري للرقابة

### المبحث الأول

( الرقابة : المفهوم \_ الأهمية \_ التطور \_ أنواع الرقابة )

1. مفهوم الرقابة وأهميتها

2. تطور العمل الرقابي

3. أنواع الرقابة

المراجع

الملاحق