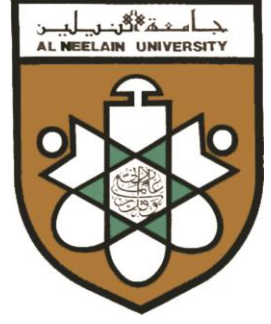


بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا

دور قواعد الحكومة في جودة التقارير المالية
دراسة تطبيقية شركة تأمينات إسلامية

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال DBA

أعداد الباحث:

الطالب/ محمد البدوي دفع الله

إشراف:

د.أ محمد فرح عبدالحليم

1440هـ-2019م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلتزام شركات التأمين العاملة في السودان بمتطلبات الحوكمة المتقدمة ، بإعتبارها احد مجالات البحث الحديثة في الفكر المحاسبي المعاصر و لتحقيق الدراسة و اختبار فرضياتها و تم أختيار شركة التأمين الاسلامية المحدودة الموجودة في السودان و اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي و تم استخدام الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات و مناقشة النتائج .

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير الرئيسية لحكومة الشركات تحقق فاعلية و كفاءة الاداء المالي للشركة و حماية أصولها و توسع نمو انشطتها أي ان التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يؤدي إلى جودة الاداء المالي للشركة و الذي يتضح من خلال جودة التقارير المالية .

ان تطبيق قواعد الحوكمة تساعد على جذب الاستثمارات و نمو الارباح و زيادة القدرة التنافسية و زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

عليه نلخص الى أهمية دور الاداء المالي في ظل العلاقة بين جودة التقارير المالية و تطبيق قواعد الحوكمة فالعلاقة الطردية بين قواعد الحوكمة و جودة التقارير المالية تعكس الاداء المالي للمنشأة .

أهم التوصيات :

التقييم المستمر لتطبيق أي قواعد أو نظم تتبناها الشركات مثل تطبيق قواعد الحوكمة والوقوف على تقييم التجربة و تحديد نقاط الضعف .

خلق مزايا تنافسية في اسواق التامين لابد للشركات التركيز على تبني قواعد الحوكمة (مثل

الشفافية و محاربة الفساد) لجذب العملاء و نمو الانشطة وعلى إدارات الشركات بتوازن

انشطتها و تنوعها .

Abstract

This study aimed to know to what extent that binds the companies of insurance that are working in the Sudan by the rewording of advanced arbitration as it is one of the trends of modern research in the tacking of recent rerouting to satisfy these objectives of the study and to select the hypothetical's so the Islamic Liberace limited company was selected and the study relied on selected curriculum ad unriulurm ad spatial styles were used for analysis and discretion of results.

The study readied those criteria for the criteria for the arbitration of the companies' satisfies the effectiveness and efficiency of financial performance of company and protects its interests and expensive of its activities that means good application for the rules of arbitratave will lead the good performance of financial affairs of the company that perpers in good nipper isc of Florence.

The applicatice of rules of arbitration helps to attract lineaments and develop partitas and the increael the ability of completion and increase how to use available resources.

We conclude to the importance of financial performance in the shadow of relation between good financial reports and application of the rules arbitratave. The relationship between the rules of arbitration and good financial performance relates they financial performance.

Recommendation:

1. continuer's evaluation to apply any rules or system for example to apply the rules of arbitration and the stand on the evaluation of experience and to sign out the weak and string punts.
2. To create good competition in the marbles of instance and the companies to stick to adapt rules of arbitration to that cene of balancing and varying its activates.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول	
1	المبحث الأول : الإطار العام للدراسة
9	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
39	المبحث الاول: ماهية الحوكمة وتعريفها واهدافها
51	المبحث الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة،جهود غرس السودان، موجز لأئحة حوكمة الشركات
الفصل الثالث	
78	المبحث الاول : تعريف جودة التقارير المالية
81	المبحث الثاني : نبذة عن شركة من حيث الانشاء والتطور
الفصل الرابع	
136	الدراسة الميدانية
137	النتائج
151	التوصيات
152	الخاتمة
153	المصادر و المراجع

الفصل الأول

المبحث الأول

الاطار العام للدراسة

تمهيد:

إن نشاط التأمين قد ولد لدى شركات التأمين نشاطا آخرامكتملا له ألا وهو النشاط المالي، الذي جعل من شركات التأمين منشآت مالية فعالة في النظام المالي، حيث تقوم هذه الأخيرة بتلقي الأقساط أو الاشتراكات من المؤمن لهم ثم توظيفها في أوجه الاستثمار المختلفة، وهذا بحكم الفارق الزمني بين تحصيل هذه الأقساط أو الاشتراكات ودفع التعويضات أو الإيرادات للمؤمن لهم في حالة تحقق الخطر للمؤمن عليه المنصوص في العقد، ومن هنا يبرز دور شركات التأمين في تمويل الاقتصاد.

فالوفاء بالالتزامات من أهم مميزات شركات التأمين كون تعويضات الزبائن تمثل الحيز الأكبر للنشاط لذلك وجب عليها إيجاد آلية لتفعيل ملاءتها المالية ، وما يميزها أيضا أنها من المؤسسات التي تعمل للحفاظ على مكانتها و كسب ثقة زبائنها فقد وجب عليها إيجاد حل مناسب ، ومن ثمة ظهرت ضرورة اللجوء لتقييم شركات التأمين وقياس الجودة دوريا القصد معرفة وضعها المالي و الحكم على مستوى أدائها بشكل جيد ، خاصة ما تفرضه التطورات العالمية الخاصة (تطبيق قواعد حوكمة الشركات) على المؤسسات الإقتصادية .

المقدمة:

ارتبط مفهوم حوكمة الشركات بالأزمات والانهيانات المالية التي حدثت في مختلف انحاء العالم ، وقد أكد المتخصصون أن هذه الأزمات كانت نتيجة للسلوكيات الخاطئة التي تمرمن خلال ضعف كل التشريعات والقوانين وإدارة المخاطر غير الفعالة، وقد كانت لهذه الأزمات تأثير قوي في فرض التشريعات والقوانين الناظمة لعمل الشركات، فضلاً عن دورها في تعزيز أنظمة حوكمة الشركات وتفعيل وتطبيق إدارة المخاطر ولقد ظهر الاهتمام بالحوكمة بعد رواج الاستثمارات الكبيرة التي تتطلب الفصل بين اصحاب المصالح وبين من يدير هذه الشركات، فلذلك كان لا بد من وجود قانون يربط وينظم العلاقة بين الاطراف، فبدأ الاهتمام بحوكمة الشركات وبرزت الحوكمة مرتبطة بالاداء المالي للحفاظ على العلاقة بين المالكين سواء مساهمين مسيطرين أو الاقلية حملة الاسهم وعلاقة المساهمين والإدارة التي تشرف على إدارة الاستثمار.

اصبحت حوكمة الشركات موضوع نقاش في الدول المتقدمة والنامية وايضاً القطاعات الاكاديمية والمهنية وظهر تأثيرها على أداء الشركات وحماية مصالح المساهمين وزاد اهتمام الباحثين وواضعى السياسات على اهمية الحوكمة وتأثيرها الا ان الحوكمة ليس لها قالب محدد بل تتفاوت حوكمة الشركات في مختلف العالم.

مشكلة الدراسة:

السؤال: هل تؤثر الحوكمة على جودة التقارير المالية بصورة مباشرة وعلى الاداء المالي بصورة غير المباشرة ؟

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تأثير قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي وجودة التقارير المالية في شركة التأمين الاسلامية المحدودة بالسودان.

بالتساؤلات التالية :

- 1/ التعرف على دور تطبيق قواعد حوكمة شركات على جودة التقارير المالية؟
- 2/ كيف تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي خيار؟
- 3/ ما مدى التزام شركة التأمين الاسلامية في السودان بمتطلبات الحوكمة المتقدمة؟
- 4/ هل توجد علاقة بين جودة التقارير المالية للشركة والاداء المالي؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من محاولة الكشف عن مساهمة الممارسات السليمة للحوكمة في تطوير الأداء المالي للشركة، لأن قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة الخدمية محدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركة أو الامتناع عن ذلك وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1- تبيان الإطار النظري لحوكمة الشركات وواقعها بشركة التأمين الاسلامية المحدودة بالسودان.
- 2- التعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي.
- 3- إبراز مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات السودانية :دراسة حالة "شركة التأمين الاسلامية المحدودة".

4- تسليط الضوء على أهمية الحوكمة من خلال سرد نظري لبعض الدراسات السابقة في هذا المجال.

5- التعرف إلى أي مدى تلتزم شركات التأمين السودانية بمتطلبات الحوكمة الجيدة.

6- تقديم بعض المقترحات العملية لتقوية وتطوير آليات الحوكمة للشركات العاملة بالسودان.

7- تقديم بعض المقترحات بشأن البحوث المستقبلية في بيئة التقارير المالية السودانية وجودتها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى :

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة الشركات والاداء المالي.

الفرضية الثانية :

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية.

الفرضية الثالثة :

تعتبر العوامل الشخصية اهم مؤثر على جودة التقارير المالية .

الفرضية الرابعة :

هل يؤثر الاداء المالي كمتغير وسيط في العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة التقارير.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة التأمين الاسلامية المحدودة بالسودان وذلك من خلال التقارير المالية

لإثبات الفرضيات والوصول إلي النتائج والتوصيات .

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي حيث قام الباحث بدراسة دور تطبيق قواعد الحوكمة في جودة التقارير المالية : دراسة ميدانية شركة التأمين الاسلامية المحدودة بالسودان .

أ- الجزء الأول : الإطار النظري.

ب- الجزء الثاني : الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية او نظرية حدود (موضوعية ،بشرية، مكانية ، زمانية) ويمكن صياغتها في الاتي:

1/ الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في جودة التقارير المالية .

2/ الحدود البشرية : ركزت الدراسة على العاملين بشركة التأمين الاسلامية المحدودة بالسودان .

3/الحدودالمكانية : شركة التأمين الاسلامية المحدودة.

4/ الحدود الزمانية : سيتم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة (2010-2016).

هيكل الدراسة :

الفصل الاول (المبحث الاول :الاطار العام للدراسة، المبحث الثاني :الدراسات السابقة) والفصل الثاني(

المبحث الاول: ماهية الحوكمة وتعريفها واهدافها،المبحث الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة،جهود غرس

السودان، موجز لائحة حوكمة الشركات) والفصل الثالث (المبحث الاول : تعريف جودة التقارير

المالية، المبحث الثاني : نبذة عن شركة من حيث الانشاء والتطور) اما الفصل الرابع (الدراسة الميدانية

والنتائج والتوصيات والخاتمة) واخيراً المراجع والملاحق.

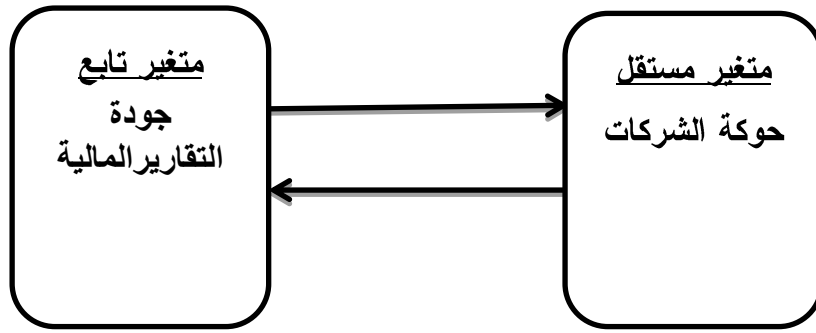
متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: حوكمة الشركات

المتغير التابع: جودة التقارير المالية

نموذج الدراسة :

شكل رقم (1/1)



اعداد الباحث 2017

التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدر

قواعد حوكمة الشركات (متغير مستقل): هي سلسلة القواعد التي صدرت عن هيئة الاوراق المالية

في العام (2008م) وتم البدء بتطبيقها في عام (2009م).

- قواعد مجلس الادارة: قواعد متعلقة بمجلس الادارة.

- قواعد اجتماعات الهيئة العامة: قواعد متعلقة باجتماعات الهيئة العامة .

- قواعد حقوق المساهمين: قواعد متعلقة بحقوق المساهمين.

- قواعد الافصاح والشفافية: قواعد متعلقة بالافصاح والشفافية ويفصح عن هذه القواعد التقارير

السنوية للشركات ويطلق عليها (استبيان الافصاح عن مدى تطبيق القواعد الارشادية للحوكمة).

جودة التقارير المالية :

- الامان : يعتبر درجة الشعور بالامان فى الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أى يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقى الخدمة من الشركة الامان .
- التعاطف : قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية ، أى بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذى يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره ويتعاطف معه.
- الاعتمادية: هى القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به الشركة ، أى أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها.
- الملموسية : هى التسهيلات المادية المتاحة لدى الشركة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدم الخدمة وادوات ووسائل الاتصال ، والتكنولوجيا المستخدمة فى تقديم الخدمة .

المصطلحات الاساسية فى الدراسة :

- الدور: يشير مفهوم الدور الى عمل او وظيفة او يقوم بها بعض أفراد المجتمع، يفرض انماطا سلوكية محددة يتوقعها المجتمع عادة من القائمين به، ويتحدد على اساسها موقعهم الاجتماعى.
- ويعرف الباحث الدور اجرائيا بانه: هو الدور الذى يقوم به الاداء المالي فى العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وجودة التقارير المالية فى شركة التامين الاسلامية المحدودة بالسودان.
- الحوكمة: بعد الفضائح والأزمات المالية والانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة (إنرون، وورد كوم،..الخ.)، أثير جو من الخوف والتردد لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعدم قدرة آليات الإدارة في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات،...الخ.

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بحوكمة المؤسسات.

جودة: هي طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً بمعنى جيد أو سيء.

التقارير المالية: هي تلك التقارير التي تعد بشكل دوري ومناظر للقوائم المالية السنوية من حيث محتواها وشموليتها، إلا أنها تتضمن بيانات أكثر اختصاراً من التقارير المالية السنوية ويتم إعدادها عن فترة مالية يقل طولها عن السنة وتستخدم للأغراض الداخلية (الإدارة) والخارجية (الجمهور).

وبالتالي يمكن استخلاص العناصر التالية حول التقرير المالي الأولي (المحمودي 2009):

1/ أن الفترة التي يعد عنها التقرير يجب أن تكون أقل من سنة مالية، وقد تكون نصف سنوية

أو ربع سنوية أو شهرية وذلك حسب القوانين الخاصة بكل دولة.

2/ أن هذه التقارير تختلف عن تلك التقارير التي تعد لأغراض خاصة أو التي تعد للاستخدام

الداخلي حتى وإن كانت تمتاز بالدورية.

3/ تستخدم التقارير المالية الأولية للاستخدام الداخلي والاستخدام الخارجي.

4/ التقارير المالية الأولية ليست بديلة عن القوائم المالية السنوية وإنما مكملة لها.

5/ الغرض من هذه التقارير هو مد مستخدمي القوائم المالية بالمعلومات التي تساعدهم على

اتخاذ قرارات أفضل في ظل ظروف عدم التأكد خاصة في أسواق المال.

6/ توفر هذه التقارير للبيانات المحاسبية خاصة الملائمة والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1- دراسة¹ (1945) سليمة طبايبية "ورقة بحثية"

وتمثلت اشكالية هذه الدراسة في الاعتماد على نسب التحليل المالي التقليدية في الوضع المالي لشركات التأمين دون مراعاة خصوصية أنشطة شركات التأمين ؟ وهدفت هذه الدراسة إلى تصدير المسلك المعتمد في تقييم أداء شركات التأمين بواسطة النسب المالية من أجل التطورات التي يمكن أن تطرأ على أدائها من أجل تفادي الأزمات بالاعتماد على دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين. وقد استعمل الباحث في هذه الدراسة وثائق وتقارير المالية الخاصة بالشركة الجزائرية للتأمين من الفترة 2007-2009 وقد توصلت النتائج أن المؤسسة تتمتع بهامش ملاءة معتبر يضمن مواجهة الفشل باسترداد جزء من أموالها المستثمرة، كما اتجهت سياسة التنازل عن بعض مبالغ أقساطها لصالح شركات إعادة التأمين لتفادي أي تأطير في دفع التعويضات. بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على تقييم أداء المالي لشركات التأمين، لكن اختص الباحث في هذه الدراسة على مؤشرات النسب المالية فقط وكانت خلال الفترة بين 2007-2009 باعتداده على القوائم المالية الخاصة بالمخطط المحاسبي الوطني، عكس دراستنا والتي من خلالها لم نحدد مؤشرات خاصة وكذا كانت الفترة ممتدة بين 2011-2013، وتم اعتمادنا على القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي.

1/ ورقة بحثية، جامعة 8 ماي قالمة - الجزائر، 1945م.

2- دراسة (2001) Read and Raghunandan¹: بعنوان "The State of Audit

committees"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحسين فعالية لجان المراجعة التي تتبنى توصيات اللجنة المشكلة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمسماة Blue Ribbon Committees التي حثت هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية وبورصات الأوراق المالية الأمريكية (BRC) أن تطلب من الشركات المدرجة تشكيل لجان مراجعة من أعضاء مستقلين فقط، على أن يكون أحد الأعضاء على الأقل خبيراً محاسبياً أو مالياً. على اعتبار أن استقلالية الأعضاء ومؤهلاتهم ذات تأثير مهم في موضوعية وكفاءة لجان التدقيق. وتم توزيع استبانة الدراسة على 123 مدير تدقيق داخلي يعملون في الشركات الصناعية الأمريكية الكبرى، من حيث (BRC) وأهم نتائج الدراسة أن % 69 من لجان المراجعة أخذت بتوصيات لجنة استقلالية أعضاء لجان المراجعة والخبرة المالية لأحد أعضائها، بينما لم تأخذ % 31 من لجان التدقيق بتلك التوصيات.

لاسيما ما يتعلق منها بتوفير خاصيتي (BRC) وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق توصيات لجنة الاستقلالية والخبرة المالية، لأن ذلك يؤدي إلى وجود لجان مراجعة يقظة ذات فاعلية مما يعكس على تحسين أداء هذه اللجان، وإقامة علاقة مباشرة قوية مع المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة والتعاون مع بقية المشاركين في الحاكمية المؤسسية.

1/ The State of Audit committees, Read and Raghunandan,2001.

3- دراسة Drobetz et al (2002)¹ بعنوان "محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية في ألمانيا."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية الألمانية المطورة أخيراً بواسطة حيث تمثلت محددات النموذج فيما يلي: تركيز الملكية، Schillhofer, and Zimmermann حجم مجلس الإدارة، المبادئ المحاسبية، المكافآت التعويضية، بحيث يتم دراسة الارتباط بين جودة الحوكمة المؤسسية وكل محدد من المحددات على حدة، ولقد تم تصميم استبانة لأغراض الدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثين متغيراً للحوكمة وأرسلت الاستبانة إلى المؤسسات في الأسواق الأربعة الرئيسية المدرجة في سوق ألمانيا للأوراق المالية، ووزعت الاستبانة على مائتين وثلاث وخمسين مؤسسة وتم اكتمال تجميع بياناتها المالية بنهاية شهر مارس عام 2002 وكانت نسبة الرد %36، أي واحد وتسعين مؤسسة مثلت عينة الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة غير خطية بين تركيز الملكية وجودة الحوكمة المؤسسية التي تم قياسها من خلال درجة التصنيف، وان المؤسسات التي تمتلك مجلس إدارة كبير نسبة الحوكمة به قليلة، ولكن المؤسسات التي تطبق المعايير المحاسبية أو تستخدم خطط (IAS) او معايير المحاسبة الدولية (US-GAAP) الأمريكية المقبولة بشكل عام المكافآت المبنية على خيارات تمتلك معدلات حوكمة مؤسسية

1/ مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2013 المجلد 15 العدد 1 بعنوان "محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية في ألمانيا"، 2002م.

عالية، وتناقش نتائج الدراسة مبدأ (لاستجابة أو التفسير) المتضمن في المعايير الحديثة للحوكمة المؤسسية، وتدعو هذه النتائج كذلك إلى تبني منهج مبني على مزيد من القواعد لتحسين الحوكمة المؤسسية في أوروبا.

4-دراسة: Klapper and Love¹ (2002) بعنوان "الحوكمة المؤسسية وحماية المستثمر في

الأداء في الاسواق الناشئة"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين الحوكمة والبيئة القانونية في الأسواق الناشئة، واستخدام نموذج لتصنيف المؤسسات وفق الحوكمة المؤسسية، حيث استخدم النموذج "CLSA" سبعة عوامل لقياس الحوكمة المؤسسية هي: النظام، والشفافية، والمساءلة، والوعي الاجتماعي، والمسئولية، والاستقلالية، والعدالة، وقامت هذه الدراسة باختبار العلاقة ما بين الحوكمة والأداء.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ثلاث مائة وأربعة وسبعون مؤسسة من الأسواق الناشئة في أربعة عشر دولة، وشملت عينة الدراسة المؤسسات المدرجة والمتوفرة بياناتها المحاسبية منذ عام 1998 م .

1/ مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، 2013المجلد15 العدد،1، بعنوان الحوكمة المؤسسية وحماية المستثمر في الأداء في الاسواق الناشئة"،2002م.

كانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود تباين واسع في مستوى حوكمة المؤسسات عبر الدول في عينة الدراسة، وان معدل الحوكمة المؤسسية منخفض في الدول ذات الأنظمة القانونية الضعيفة، وأفضل حوكمة مؤسسية مرتفعة مرتبطة بأفضل أداء تشغيلي وتقييم سوقي .

5- دراسة ¹Abbott, et. al (2002) بعنوان "Audit Committee Characteristics

and Financial Misstatement"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثير المترتب على توافر خصائص معينة في لجان المراجعة واحتمالية التحريف في البيانات المالية في حالة فقدان هذه الخصائص بشكل جزئي أو كلي، وقد شملت عينة الدراسة 500 شركة أمريكية من قطاعات مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن % 74 من لجان المراجعة في هذه الشركات تتكون من أعضاء خارجيين مستقلين.
- أن % 57 من هذه اللجان عقدت خلال العام أربعة اجتماعات فأكثر.
- أن % 79 من اللجان تشتمل اللجنة على عضو واحد على الأقل ذي خبرة محاسبية أو مالية.
- أن % 38 فقط من هذه اللجان امتازت بالخصائص الثلاث مجتمعة (استقلالية الأعضاء، تعقد أربعة اجتماعات فأكثر في السنة، توافر خبير محاسبي أو مالي واحد في اللجنة على الأقل.
- يوجد ارتباط سلبي بين توافر الخصائص الثلاث وبين حدوث تحريف في البيانات المالية.
- يوجد ارتباط إيجابي بين افتقار اللجنة لواحد على الأقل من ذوي الخبرات المحاسبية أو المالية، وبين إمكانية التحريف في البيانات المالية.

1/ Abbott, et. al, Audit Committee Characteristics and Financial Misstatemen,2002.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة توافر الأعضاء ذوي الخبرات المالية من أجل تعزيز الدور الإشرافي و الرقابي الذي يجب أن تلعبه هذه اللجان في عمليات التقرير والإبلاغ المالي.

6- دراسة¹ (2003) , et. Al., بعنوان "Audit Committee in Kuppusamy

Malaysia and the Blue Ribbon Committee report: A Comparative Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير مختصر حول التأسيس الإلزامي للجان المراجعة وفعاليتها حيث قامت بدراسة تشكيل لجان المراجعة في ، (BRC) في ماليزيا كمقارنة مع توصيات، الشركات البالغ عددها 355 والمدرجة في بورصة كوالالمبور من عام 1991 حتى عام 1998 لم يتم تنفيذها بصورة شاملة باستثناء التوصيات المتعلقة (BRC) ومن أهم نتائجها أن توصيات بميثاق لجنة المراجعة قد تم تلبيتها، وأما فيما يتعلق بالتواصل مع الإدارة والمدقق الخارجي باستثناء عدم وجود متطلبات (BRC) بينت الدراسة أن المتطلبات الماليزية تتسجم مع توصيات اللجنة المراجعة لتضمين رسالة مع التقرير السنوي تبين آراء اللجنة فيما إذا كانت القوائم المالية قد عرضت بعدالة بالإضافة إلى مراجعة القوائم الربع سنوية من قبل المدقق.

1/ مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، 2013 المجلد 15 العدد 1 بعنوان "الحوكمة المؤسسية والعائد المتوقع للأسهم" 2004م.

7-دراسة **Drobeta, et al** ¹ (2004): بعنوان "الحوكمة المؤسسية والعائد المتوقع للأسهم"

هدفت هذه الدراسة لاختبار ما إذا كانت الاختلافات في الحوكمة المؤسسية على مستوى المؤسسة تساعد أيضاً في تفسير أداء المؤسسة عبر القطاع للوحدات الاقتصادية ضمن بيئة تشريعية واحدة، وبإنشاء مجلس لتصنيف الحوكمة المؤسسية للوحدات العامة في ألمانيا، تم القيام بتوثيق العلاقة الإيجابية ما بين ممارسة الحوكمة وتقييم المؤسسة. وتمثلت أهم النتائج بأن عوائد السهم المتوقعة ترتبط بشكل سلبي بالحوكمة المؤسسية على مستوى المؤسسة، إذا ما تم استخدام توزيعات الربح كمتغيرات ممثلة لتكلفة رأس المال، أما إستراتيجية الاستثمار التي تقوم بشراء المؤسسات المقومة على مستوى السعر الأعلى للسهم، وفق تصنيف الحوكمة المؤسسية وتقلل من شراء المؤسسات المصنفة على مستوى الأدنى (Corporate Governance Rating) للسهم، فقد اكتسبت عوائد غير عادية بحوالي % 12 على مستوى سنوي خلال فترة معينة.

8-دراسة **Fuerst** ¹: (2004) بعنوان "الحوكمة المؤسسية والأداء التشغيلي المتوقع والتسعير"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت خصائص الملكية مرتبطة بالأداء التشغيلي للمؤسسة وأسعار أسهمها. وقد افترضت الدراسة أنه في الوقت الذي يؤثر فيه كل من هيكل الملكية وآليات الحوكمة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، فإنها يمكن أن تؤثر على قدرات الأطراف ذات العلاقة في الحصول على مزايا

من اطراف أخرى ذات العلاقة .وقد استخدمت الدراسة منهجاً تقديرياً ذو مرحلتين، لتقييم فيما إذا كانت منفعة نظام الحوكمة الأفضل تظهر نفسها في أداء تشغيلي مرتفع، أو لتقليل المشاكل المحتملة (Ohlson) على شكل علاوة في سعر الأسهم .واستخدمت الدراسة مقياس (Expected Residual) من استخدام مقياس أداء محاسبية تقليدية لتقييم الدخل المتبقي المتوقع لسنة 1995 الذي يدمج الأداء التشغيلي المتوقع للمؤسسة .وأشارت نتائج الدراسة إلى:(income-ERI

(Chief Executive Officer- CEO) ارتباط كل من حصة الملكية الأعلى للمدير التنفيذيـ

والأشخاص الأكثر معرفة بالمؤسسة والمديرين الخارجيين، بعلاقة قوية إيجابية مع أداء

9- دراسة¹ (Core, et.al,2005) بعنوان "Does Weak Governance Cause Weak

Stock Returns: An Examination of Firm Operating Performance and

"Investors, Expectations?"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الحوكمة الرديئة وعائد، الأسهم ,وتم تحقيق هدف الدراسة من خلال فحص الأداء التشغيلي للشركات التي لها دليل حوكمة وتوقعات المستثمرين ,وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين دليل الحوكمة المعد وخصائص الشركات محل الدراسة .وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الشركات التي تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي هذا إلى ضعف الأداء التشغيلي فيها ,كما بينت الدراسة أن أخطاء توقعات المحللين والإعلان عن توزيعات الأرباح لا تعطي مؤشراً على ضعف الأداء ,كذلك في تحقيق عوائد قليلة على الأسهم .أوضحت الدراسة أن الحوكمة الرديئة لا تكون سبباً في تحقيق عوائد قليلة على الأسهم.

1/ مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2013 ، المجلد 15 ، العدد

10- دراسة السويطي¹ (2006) بعنوان " تطوير أنموذج لدور لجان المراجعة في الشركات

المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي."

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج لتعزيز دور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية، من أجل تدعيم فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، بما يؤدي إلى تحسين جودة التدقيق وزيادة مصداقية البيانات المنشورة، حتى تعزز ثقة المجتمع المالي في هذه البيانات.

وقدمت إتياع المنهج الاستقرائي الذي يقوم على ملاحظة الظواهر وجمع البيانات، من خلال تشخيص الوضع الحالي للجان التدقيق في بيئة الأعمال الأردنية.

وتم توزيع استبانته على عينة الدراسة المكونة من 230 مفردة تشمل المدراء العامون والمدراء الماليون ومدراء التدقيق الداخلي ومكاتب التدقيق، للشركات التي شكلت لجان مراجعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع الشركات المساهمة العامة الأردنية في قطاعي البنوك وشركات التأمين تقوم بتشكيل لجان مراجعة بنسبة تصل إلى % 100 ، في حين وصلت نسبة شركات الخدمات المدرجة في بورصة عمان التي شكلت لجان مراجعة عام 2005 إلى % 85 كما توصلت الدراسة إلى أنه رغم وجود كفاءات ممتازة في بعض أعضاء لجان التدقيق المشكلة، إلا أنه لا تتوفر في هذه اللجان بشكل عام المتطلبات الأساسية لممارسة دورها بفاعلية، وليس لها تأثير مهم في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، لذلك خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن تقوم هيئة الأوراق المالية الأردنية والجهات التشريعية، بإجراء التعديلات التشريعية اللازمة على القوانين والتعليمات

1/ السويطي، تطوير أنموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، 2006م.

المتعلقة بتشكيل ودور لجان التدقيق، بحيث تتلاءم تلك التشريعات مع النموذج المقترح في البحث حتى يتسنى لتلك اللجان القيام بدورها بكفاءة وفعالية.

11- دراسة الجعدي¹ (2006): بعنوان "مستوى الحوكمة المؤسسية وأثره في أداء الشركات دراسة على الشركات المدرجة في بورصة Credit Lyonnais Securities Asia تطبيقية لنموذج عمان " وتهدف إلى بيان أن الحوكمة المؤسسية إحدى الخصائص الأساسية للمنظمة، بمعنى انه لا يمكن أن يكون هناك عمل إداري منظم وفاعل دون أن يقترن ذلك بمستوى ما من الحوكمة المؤسسية، أي أن المنظمة التي تريد تحسين أدائها العام وتطويره يجب عليها بداية الاهتمام بتحسين نمط حوكمة المؤسسة التي تتبناه. وفيما يتعلق بالأداء فإن الحوكمة المؤسسية تؤثر بقوة في كل من متغير هامش صافي الربح ومتغير العائد التشغيلي على الأصول في المؤسسات ككل ووحدات القطاع الصناعي، أما فيما يتعلق بأثر الحوكمة المؤسسية في قطاع الخدمات فقد كان ضعيفاً وكذلك

12- دراسة حسين حساني² (2007): بعنوان "تقييم الأداء في شركات التأمين حالة الشركة الوطنية للتأمين"

وتمثلت اشكالية هذه الدراسة في ماهي مؤشرات قياس الأداء في شركات التأمين في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بمعايير قياس الاداء وكيفية تطبيقها. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك من خلال اعتماده على وثائق المؤسسة كذا الحوارات المختلفة مع المسيرين الرئيسيين للشركة الوطنية للتأمين، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الشركة الوطنية للتأمين لم

1/ الجعدي، مستوى الحوكمة المؤسسية وأثره في أداء الشركات دراسة على الشركات المدرجة في بورصة Credit Lyonnais Securities Asia تطبيقية لنموذج عمان، 2006.

2/ مذكرة ماجيستر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - ، الجزائر، 2007 م.

تصل بعد إلى المستوى المطلوب في الأداء، على الأقل فيما يخص تسيير بعض مواردها .وتبقى تعاني نوعا ما من عجز فيما يخص نوعية الخدمات المقدمة لزبائنها .وبالرغم من أهمية هذه الدراسة تقييم الأداء المالي بالشركة الوطنية للتأمين، باعتماده على القوائم المالية الخاصة لسنة كملت بالمخطط المحاسبي الوطني، عكس دراستنا والتي من خلالها لم نحدد مؤشرات خاصة وكذا كانت الفترة ممتدة بين 2004 2005- وتم اعتمادنا على القوائم المالية

المعدة وفق النظام المحاسبي المالي للشركة الوطنية للتأمين .

13- دراسة أ بوميالة¹ (2007) :بعنوان " العوامل المؤثرة على تحسين فاعلية لجان المراجعة:

دراسة تطبيقية على شركات القطاع المالي ببورصة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تحسين فاعلية لجان المراجعة في شركات القطاع المالي المدرجة ببورصة عمان.

حيث بينت الدراسة أن استقلالية أعضاء لجنة المراجعة، ووجود ميثاق مكتوب، وخبرة أعضائها، وحجم لجنة المراجعة، وعدد مرات الاجتماعات وإشراف اللجنة على عمل المدقق الداخلي والخارجي، وإشرافها على إعداد التقارير المالية، و رقابة أنظمة الرقابة الداخلية، وتقييم مخاطر الغش، كل هذه المتطلبات تساهم في تحسين فاعلية دور لجان المراجعة.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام هيئة الأوراق المالية الأردنية بالتأكيد على أن يتم تشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة المدرجة ببورصة عمان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين تتوفر فيهم الاستقلالية الكاملة والخبرة في مجال المحاسبة أو المالية، كذلك قيام مجالس

1/ ابو ميالة، العوامل المؤثرة على تحسين فاعلية لجان المراجعة:دراسة تطبيقية على شركات القطاع المالي ببورصة عمان،2007م.

الإدارة في الشركات المساهمة العامة المدرجة ببورصة عمان بوضع ميثاق مكتوب للجنة المراجعة تحدد من خلاله واجبات وصلاحيات لجنة المراجعة، على أن يتم مراجعته سنوياً ونشره مع التقارير السنوية مرة كل ثلاث سنوات على الأقل.

14- دراسة مشتهى¹ (2008) بعنوان "تأثير خصائص لجنة المراجعة على تحسين جودة التقارير

المالية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة ببورصة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إمكانية تسلم الشركة لتقرير تدقيق نظيف (كمقياس لجودة التقارير المالية) وخصائص لجنة المراجعة في الشركات الصناعية العامة المدرجة ببورصة عمان، مستفيداً من دليل الحاكمية المؤسسية الصادر عن هيئة الأوراق المالية الأردنية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لكل من حجم لجنة المراجعة والخبرة المالية لأعضاء اللجنة، على تقرير مدقق الحسابات الخارجي. كما تبين وجود تأثير سلبي لملكية لأعضاء لجنة المراجعة في أسهم الشركة على تقرير مدقق الحسابات الخارجي، وفي نفس الوقت لم يكن لمعيار استقلالية لأعضاء لجنة المراجعة ولعدد مرات الاجتماعات أي تأثير على جودة التقارير المالية.

ومن أهم توصيات الدراسة العمل على تبني تشريعات ملائمة لوضع آلية محددة لانتخاب أوترشيح أعضاء لجنة المراجعة للحفاظ على الاستقلالية المطلوبة للجان التدقيق، والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بين دليل الحاكمية المؤسسية والقوانين الأردنية فيما يتعلق بالخصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة.

1/ مشتهى، تأثير خصائص لجنة المراجعة على تحسين جودة التقارير المالية بدراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة ببورصة عمان، 2008م.

15- دراسة الرحيلي¹: (2008) بعنوان " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة في الدول المتقدمة. وبحث ومناقشة دور لجان المراجعة كأحد أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد، وعلاقة ذلك بالمراجعة الداخلية والخارجية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي لكل ماله علاقة بموضوع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه بالرغم من حداثة مفهوم حوكمة الشركات في البيئة السعودية، إلا أنه أن هناك تحركاً جاداً من قبل المهتمين لمحاولة شرح هذا المفهوم والتعرف على جوانبه وكيفية تطبيقه في قطاع الأعمال السعودي.

كما بينت الدراسة أن تكوين لجان المراجعة في الشركات المساهمة يعد تجربة حديثة في المملكة، حيث صدرت للمرة الأولى بموجب القرار الوزاري رقم (903)، إلا أنها واجهت بعض المشكلات والصعوبات التي أثرت على قيام بالمهام الموكلة إليها.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة العمل على إنشاء مركز وطني تحت مسمى المركز الوطني للحوكمة، والإسراع في مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بتنظيم الشركات والبنوك وتطويرها بما يعزز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية ويكفل حقوق صغار المساهمين، والتأكيد على أهمية التعاون والتنسيق بين الهيئات ذات العلاقة ببيئة الأعمال في المملكة، وضرورة إيجاد آلية واضحة

1/ الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، 2008م.

ومحددة للإشراف ومتابعة تنفيذ الضوابط الجديدة لتشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة وإدخال مفهوم حوكمة الشركات في خطط المناهج الدراسية بأقسام المحاسبة في الجامعات السعودية، والتأكيد على أهمية التعاون بين لجنة المراجعة وكل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي الأمر الذي يعزز فعالية الرقابة على هذه الشركات.

16-دراسة: ياسر حسني الطعامة¹ (2009) بعنوان "تقييم الأداء المالي والاقتصادي لشركات التأمين الإسلامية مقارنة مع شركات التأمين التجاري في ظل الأزمة المالية المعاصرة للفترة، 2000-2009".

تمثلت مشكلة الدراسة في : ما التقييم المالي والاقتصادي لشركات التأمين الإسلامية مقارنة بشركات التأمين التقليدية في الأردن في ظل الأزمة المالية العالمية ؟ وهدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الأزمة المالية العالمية على الشركات التأمين الإسلامية العاملة في الأردن مقارنة بشركات التأمين التقليدية واستخدمت الدراسة التحليل المالي العمودي والأفقي ونسب المالية لتقييم أداء شركات التأمين عينة الدراسة - المتمثلة بشركة موعة Z التأمين الإسلامية الأردنية وشركة البركة للتكافل مقارنة مع عينة من شركات التأمين التجاري و المتمثلة بالعربية الأردنية للتأمين، وشركة الشرق العربي للتأمين ، وشركة الضامنون العرب للتأمين و الشركة العربية الألمانية للتأمين -قبل الأزمة المالية وأثناءها لبيان أثر الأزمة على الأداء المالي لتلك الشركات، واستخدمت التحليل الاقتصادي لتقييم مدى تأثير الأزمة على التشغيل والاداء الاقتصادي لشركات التأمين .وقد خلصت الدراسة إلى أن الأداء المالي لشركات التأمين التقليدية أفضل من شركات التأمين الإسلامية قبل الأزمة في جميع النسب ما عدا نسبة الملكية، أما في

1/ رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، بعنوان "تقييم الأداء المالي والاقتصادي لشركات التأمين الإسلامية مقارنة مع شركات التأمين التجاري في ظل الأزمة المالية المعاصرة للفترة، 2000-2009".

ظل الأزمة المالية فإن الأداء المالي لشركات التأمين الإسلامية أفضل من شركات التأمين التقليدية في جميع النسب ما عدا معدل العائد على إجمالي الأصول و العائد على الأصول الثابتة . كما بينت نتائج الدراسة أن الأداء الاقتصادي لشركات التأمين التقليدية أفضل من شركات التأمين الإسلامية قبل الأزمة المالية العالمية وفي ظلها . بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على تقييم الأداء المالي في شركات التأمين، إلا أن الدراسة الميدانية كانت حول مؤسستين احدهما تقليدية والأخرى إسلامية، عكس الدراسة الحالية والتي كانت حول مؤسسة واحدة تقليدية على مؤسسة واحدة للتحكم بمتغيرات الدراسة . إضافة إلى أن دراسة ياسر حسني الطعامنة 2009-2000 ، بدولة الأردن، أما دراستنا ، كانت خلال الفترة بين 2011-2013 بالجزائر .

17- دراسة سامي¹: (2009) : بعنوان " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية." .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور لجان المراجعة في زيادة فعالية حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول بالدراسة والتحليل أهم الدراسات والاتجاهات في مجال لجان المراجعة وعلاقتها بحوكمة الشركات وأثرها على تحسين جودة المعلومات الواردة بالقوائم المالية للوقوف على خصائص تلك الدراسات ومدى شموليتها.

1/سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، 2009م

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لجان المراجعة في البيئة المصرية لم تحظ بالاهتمام الكاف، سواء من حيث جهود المجمع المهنية وهيئة سوق رأس المال، أو من حيث المتطلبات التشريعية والتنظيمية.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها قيام الجهات المعنية بالسعي نحو إصدار تشريع ملزم لشركات المساهمة بإعداد تقرير بما أسفر عنه عمل لجان المراجعة وينشر مع التقارير السنوية والدورية للشركات، وقيام هيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين المصرية والمحاسبين القانونيين المزاولين للمهنة بتحفيز شركات المساهمة على الالتزام بالضوابط المحددة تشريعياً لعمل لجان المراجعة بما يضمن فعاليتها، ضرورة وضع معايير عامة عند اختيار وتعيين أعضاء لجنة المراجعة، وأن يتسم رئيس اللجنة بالشخصية القيادية حتى يستطيع ممارسة مهامه بصورة فعالة، وضرورة تضافر جهود المنظمات المهنية والجهات المعنية لتنمية الوعي لدى المساهمين والمستثمرين بإبراز دور لجان المراجعة في تحسين جودة التقارير والقوائم المالية وزيادة مصداقيتها وشفافيتها لجموع المستفيدين.

18-دراسة:سالم العجب¹ (2009م) بعنوان إطار علمي لتطبيق حوكمة الشركات واثرها على كفاءة اسواق الاورق المالية.

هدفت الدراسة الى تحقيق عدد من الاهداف التي تسعى الى خدمت اصحاب المصالح المتعددة في الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للاوراق المالية وقد تناولت الدراسة مفهوم حوكمة الشركات ودورها في توفير المعلومات اللازمة لتلبية احتياجات المستخدمين.

1/ سالم العجب سالم العجب ،اطار علمي لتطبيق حوكمة الشركات واثرها على كفاءة اسواق الاوراق المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة ،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،2009م.

وقد توصلت الدراسة الى ان المعلومات المتوفرة بالتقارير المالية المنشورة لاتساعد فى تحديد اسعار الاوراق المالية، بالاضافة الى الافصاحات المقدمة لاتحتوي على المعلومات اللازمة لمستخدميها وان تبنى اطار علمي لحوكمة الشركات من الجهات ذات الصلة يعمل على تقليل التلاعب بالمعلومات المحاسبية فى الشركات.

ري الباحث تبيان مفهوم حوكمة الشركات ودورها فى تلبية احتياجات المستخدمين من اصحاب المصلحة، وايضاح الدور الفعال لآليات حوكمة الشركات فى تعزيز ورفع كفاءة الرقابة الادارية.

19- دراسة نور الهدى محمدين والصدىق إدريس محمد¹: (2010): بعنوان "جودة الخدمات وأثرها

على رضا العملاء للشركة التعاونية للتأمين المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة لمعرفة جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء للشركة التعاونية للتأمين - المملكة العربية السعودية و إلى تسليط الضوء على جودة الخدمات التأمينية وذلك من خلال التعرف على مدى إمكانية تطبيق نموذج الجودة على الخدمات التأمينية. وقد إفتترضت الدراسة من خلال نموذج جودة الخدمات التأمينية انه لا يوجد أثر معنوي لكل من العناصر الملموسة، المصادقية، سرعة الاستجابة، الشعور بالثقة والأمان والإهتمام بالعميل كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع رضا العميل. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدة نتائج منها إمكانية تطبيق نموذج جودة الخدمة لقياس الجودة المدركة في مجال الخدمات التأمينية، وأن هنالك أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع رضا العميل.

1/نور الهدى محمدين والصدىق اسحق محمد، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء للشركة التعاونية للتأمين المملكة العربية السعودية،2010م.

20- دراسة شاهين²: (2010) : بعنوان " إطار مقترح لدور مراقبة الحسابات في تفعيل قواعد حوكمة

الشركات من منظور دراسة جودة المراجعة الداخلية - دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية لقواعد حوكمة الشركات التي صدرت على المستويين الدولي والمحلي للوقوف على مدى إسهامها في تفعيل دور مراقبة الحسابات في مجال الحوكمة، ودراسة جودة المراجعة الداخلية، ودراسة مدى ملائمة معايير المراجعة المصرية والدولية في تفعيل دور مراقبة الحسابات في هذا الشأن، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الكتابات التي تتعلق بدور كل من المراجع الداخلي ومراقب الحسابات في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وإجراء دراسة تحليلية لما صدر عن المنظمات المهنية والهيئات الدولية والمحلية المعنية بإبراز دور مراقب الحسابات في تفعيل قواعد الحوكمة، بالإضافة إلى الدارسة الميدانية من خلال استخدام قائمة الاستقصاء وزعت على عينة الدراسة التي تتكون من فئتين: الأولى تضم 100 من مراقبي الحسابات العاملين بمكاتب المحاسبة والمراجعة الخاصة المصرية، والثانية تضم 100 من المراجعين الداخليين العاملين بشركات المساهمة المصرية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرية .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن استقلالية وموضوعية إدارة المراجعة الداخلية تتوقف على عدة عوامل من أهمها موقع الإدارة في الهيكل التنظيمي وتبعيتها لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

أهمية التزام المراجعين الداخليين ببذل العناية المهنية الواجبة، بالإضافة إلى أهمية التحقق من مراقبة جودة عملية المراجعة الداخلية.

1/شاهين، إطار مقترح لدور مراقبة الحسابات في تفعيل قواعد حوكمة الشركات من منظور دراسة جودة المراجعة الداخلية - دراسة ميدانية 2010م.

أهمية تحقق مراقب الحسابات من فاعلية تقارير المراجعة الداخلية، من خلال فحص التقارير الدورية المعدة عن مدى التزام الشركة بقواعد الحوكمة.

عدم اتفاق مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين - بعينة الدراسة - حول كل من : درجة الأهمية النسبية لصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية في مجال دراسة مدى التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وقواعد الحوكمة ودرجة الأهمية النسبية لصلاحيات لجنة المراجعة في علاقتها بإدارة المراجعة الداخلية.

اتفاق رؤية مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين - بعينة الدراسة - بشأن أهمية مقاييس جودة - المراجعة الداخلية التي وردت بمعايير المراجعة المصرية والدولية والمحلية، والممثلة في الاستقلال والموضوعية والكفاءة وأداء المهام والعناية المهنية الواجبة.

21-دراسة آل غروي¹ (2010) :بعنوان حوكمة الشركات واثرها على مستوى الافصاح فى المعلومات المحاسبى.

هدفت الدراسة الحالية الى أثر حوكمة الشركات على مستوى الافصاح فى القوائم المالية فى شركات المساهمة العامة فى المملكة العربية السعودية ،حيث صيغة المشكلة انطلاقاً من التساؤل الرئيسى "ما هو اثر حوكمة على مستوى الافصاح فى القوائم المالية" زمن هذا التساؤل تنفرع مجموعة من التساؤلات، ولكى تحقق الدراسة اهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل(89) شركة مساهمة عامة فى المملكة العربية السعودية وتحليلها عبر مؤشر الافصاح فى القوائم المالية والتي تعتبر أداة القياس لنموذج الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية عن طريق نموذج الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة الى اهم نتائج تفاوت مستوى الافصاح فى القوائم المالية فى شركات المساهمة العامة فى المملكة العربية السعودية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تركيز الملكية فى شركات المساهمة العامة فى السعودية وبين مستوى الافصاح فى القوائم المالية ،بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين حجم الشركة ومستوى الافصاح فى القوائم المالية فى شركات المساهمة العامة فى المملكة العربية السعودية ووصت الدراسة بتعميق الوعى لدور لجنة المراجعة واهميتها فى شركات المساهمة العامة لمالها من اهمية كبيرة فى زيادة ثقة المساهمين ،والافصاح عن وجود لجنة مراجعة فى شركات المساهمة .

1/ حسين عبدالجليل آل غروي، حوكمة الشركات واثرها على مستوى الافصاح فى المعلومات المحاسبية،رسالة ماجستير فى المحاسبة والتحليل المالي منشورة،الاكاديمية العربية فى الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد،2010م.

22- دراسة تامر¹: (2010) : بعنوان " دور لجان المراجعة في تدعيم استقلال المراجع الداخلي في البنوك التجارية."

هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى إلقاء الضوء على ماهية لجان المراجعة من حيث تشكيلها وأهدافها والمسئوليات الملقاة على عاتقها، ودراسة مدى حاجة البنوك التجارية إلى لجان المراجعة كأداة فعالة في مراقبة السلطات الإدارية بالبنوك التجارية، وتدعيم إدارة المراجعة الداخلية لزيادة وتأكيد مصداقية القوائم والتقارير المالية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-تعد البنوك التجارية مجالاً ملائماً لتطبيق فكرة تكوين لجان المراجعة لزيادة وتأكيد مصداقية القوائم والتقارير المالية.

-تساعد لجنة المراجعة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته القانونية بكفاءة وفاعلية أكبر.

-إن وجود لجنة المراجعة بالبنوك التجارية يعمل على تدعيم استقلال المدقق الداخلي ويساعد في رفع كفاءة وفاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية.

-تقوم لجنة المراجعة بالتنسيق بين عمل المدققين الخارجيين والداخليين مما يؤدي إلى تحسين الاتصال بين الفريقين.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تعميق قاعدة المعرفة لدى أعضاء لجان المراجعة بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية من خلال تنمية الجانب التعليمي والتدريبي ضم أنشطة لجان المراجعة، وتطوير التقارير السنوية للبنوك التجارية من خلال الإيضاح والعلانية التامة عن تكوين لجان المراجعة

1/ تامر، دور لجان المراجعة في تدعيم استقلال المراجع الداخلي في البنوك التجارية، 2010م.

في التقارير السنوية للبنوك التجارية كوسيلة لتحسين الصورة العامة للبنك من ناحية، وتحسين مصداقية الإفصاح المالي واستقلالية مدقق الحسابات من ناحية أخرى.

عدم اتفاق مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين - بعينة الدراسة - حول كل من : درجة الأهمية النسبية لصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية في مجال دراسة مدى التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وقواعد الحوكمة ودرجة الأهمية النسبية لصلاحيات لجنة المراجعة في علاقتها بإدارة المراجعة الداخلية.

اتفاق رؤية مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين - بعينة الدراسة - بشأن أهمية مقاييس جودة المراجعة الداخلية التي وردت بمعايير المراجعة المصرية والدولية والمحلية، والممثلة في الاستقلال والموضوعية والكفاءة وأداء المهام والعناية المهنية الواجبة.

23- دراسة عبد الملك¹: (2011): بعنوان " أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي

في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري-دراسة نظرية وتطبيقية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في المحافظة على التحفظ المحاسبي للحد من الممارسات المتحررة للإدارة في حالة المفاضلة ما بين السياسات البديلة بما يعظم منفعتها على حساب مصلحة الأطراف الأخرى ذوى العلاقة .ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي من خلال الدراسة التحليلية لكل ما استطاعت الحصول عليه من مراجع ثم استنباط الإجابة على تساؤلات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال استخدام قائمة الاستقصاء وزعت على 74 شركة من الشركات المسجلة والنشطة في البورصة المصرية كأداة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة فروض الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل ادراكات المسؤولين الوصفية إلى قيم كمية . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- _حوكمة الشركات تؤثر على درجة التحفظ المحاسبي .
- _مركز اهتمام حوكمة الشركات هو سلوك الإدارة .
- _حوكمة الشركات تمنع التقارير المالية الاحتمالية من خلال التحفظ المحاسبي .
- _هناك قواعد ارتباط ايجابية بين قواعد حوكمة الشركات والتحفظ المحاسبي .
- _أكثر قواعد حوكمة الشركات تأثيرا على درجة التحفظ المحاسبي استقلال مجلس الإدارة وأقلها المحافظة على أصحاب المصالح الأخرى.

1/ عبدالملك، أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري-دراسة نظرية وتطبيقية، 2011م.

24- دراسة مصطفى¹ (2012): بعنوان "سبل تطوير دور المراجع الداخلي للحد من الغش في

القوائم المالي دراسة ميدانية علي الشركات المساهمة السعودية".

هدفت هذه الدراسة الي تحديد سبل تطوير دور المراجع الداخلي للحد من الغش في القوائم المالية ، وذلك من خلال دراسة ميدانية تمت على الشركات المساهمة السعودية. ومن خلال البحث تم التوصل إلي مجموعة من النتائج منها: أن 73.8% من المراجعين الداخليين في الشركات المساهمة السعودية يتوافر لديهم معيار الاستقلال التنظيمي ، وأن 26.2 % منهم لا يتوافر لديهم هذا المعيار ، وأن 72% منهم أجابوا بتوافر متطلبات معيار الموضوعية الذي يجب أن يتمسك به المراجع الداخلي في مقابل 28% أجابوا بعدم توافره ، وبالتالي يمكن القول بتوافر متطلبات معيار الموضوعية في بيئة المراجعة الداخلية السعودية ، وأن 72.8% من المراجعين الداخليين قد أجابوا بوجود متطلبات معيار العناية المهنية الواجبة ، وهو ما يمكننا معه القول بتوافر متطلبات معيار العناية المهنية الواجبة لدى المراجعين الداخليين في الشركات المساهمة السعودية ، وأن 77 % من المراجعين الداخليين قد أجابوا بوجود متطلبات معيار التأهيل المهني للمدقق الداخلي ، وبناء علي النتائج السابقة قدم الباحثون مجموعة من التوصيات منها : ضرورة قيام المنظمات المهنية والجهات المهتمة بمهنة التدقيق بتنظيم دورات تدريبية فاعلة بشكل مستمر في مجال الحد من الغش في القوائم المالية، واستخدام الوسائل الحديثة في اكتشاف الغش في القوائم المالية وخاصة في النظم المحاسبية التي تعتمد على الحاسبات الآلية. وكذلك التواصل مع الجامعات والمراكز الأكاديمية لزيادة كفاءة المدققين الداخليين .

1 - مصطفى أبو عماره ، سبل تطوير دور المراجع الداخلي للحد من الغش في القوائم المالي دراسة ميدانية علي الشركات المساهمة السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القصيم ، عام 2012م

25- دراسة مجدي¹ (2014) بعنوان، أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية على إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية للبنوك التجارية السعودية دراسة نظرية تطبيقي وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى ممارسة إدارة البنوك التجارية السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية لإدارة الأرباح، ومدى جودة الأرباح فيها من ناحية، وفحص تأثير محددات جودة أنشطة المراجعة (المؤهل العلمي، والمؤهل المهني، والخبرة، وحجم قسم المراجعة الداخلية، والاستقلال التنظيمي، ودليل عمل المراجعة الداخلية، وتقويم جودة أنشطتها) في تخفيض ممارسات إدارة الأرباح وتحسين جودتها، فضلاً عن فحص أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية في تحقيق الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية للبنوك التجارية من ناحية أخرى. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على دراسة تطبيقية لعدد (١٢) بنكاً من البنوك السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية خلال الفترة من عام (٢٠٠٨ حتى عام ٢٠١٢م) وذلك لبناء نموذجين للعلاقة بين محددات جودة أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة وجودة الأرباح، كما اعتمد الباحث على استطلاع رأى عينة من (المراجعين الداخليين، وأعضاء لجنة المراجعة، ومراقبي الحسابات) في أثر أنشطة المراجعة الداخلية على تحقيق الملاءمة والاعتمادية في القوائم المالية. وتتمثل أهمية البحث في توفيره لمعلومات مفيدة للأطراف المهتمة بالمراجعة الداخلية بشأن مؤشرات الاستدلال على جودتها، وأثرها على إدارة وجودة أرباح البنوك التجارية لتحقيق الملاءمة والاعتمادية على قوائمها المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن محددات جودة أنشطة المراجعة الداخلية تؤثر إيجابياً في ممارسات إدارة

1- مجدي محمد المليجي - أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية على إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية للبنوك التجارية السعودية دراسة نظرية تطبيقية - مدرس بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة بنها - بحث منشور على شبكة الانترنت عام 2014م.

وجودة الأرباح، كما تساهم أنشطة المراجعة الداخلية في تحقيق الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية بالبنوك التجارية. واعتماداً على النتيجة السابقة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة أنشطة المراجعة الداخلية بالبنوك التجارية السعودية من خلال وضع ضوابط لاختيار المراجعين الداخليين من حيث المؤهل العلمي والمهني والخبرة، والاستعانة بالمحددات المقترحة للاستدلال على جودة أنشطة المراجعة الداخلية للوقوف على دورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، وتحقيق الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية، وإصدار معيار مراجعة ينظم إجراءات عمل المراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية، ويحدد اختصاصاتها على أن يتم تطبيقه بشكل إلزامي

26- دراسة مهدي¹(2016):محلية

هدفت الدراسة دور تكامل الآليات الرقابية لحوكمة الشركات في جودة التقارير المالية المنشورة وتمثلت مشكلة الدراسة الاساسية في انخفاض الثقة في التقارير المالية المنشورة من قبل مستخدميها للقصور والعجز الناجم من عمل الآليات الرقابية بمفردها وغياب التنسيق والتعاون والترابط للعمل كمنظومة واحدة وفقاً لمتطلبات حوكمة الشركات وهدفت أيضاً إلى محاولة معالجة اوجه القصور في عمل الآليات الرقابية كمنظومة واحدة للحد من الممارسات الخاطئة في المحاسبة والمراجعة.

توصلت الدراسة لعدة توصيات منها - ضرورة إصدار قانون لحوكمة الشركات مع تفعيل قانون سوق الخرطوم للاوراق المالية ليواكب متطلبات حوكمة الشركات ،ضرورة حرص مجلس الادارة على جودة التقارير المالية المنشورة.

27- دراسة قسم الدراسات والبحوث¹(2016): بعنوان جودة الخدمات التامينية وأثرها على رضا العملاء.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا العملاء من خلال عدة متغيرات عناصر الخدمة الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان كمتغيرات مستقلة، بالإضافة الى متغير رضا العملاء كمتغير تابع. تم الحصول على المعلومات من خلال إستبانة مكونه من عشرين سؤالاً مُلئت بواسطة عملاء الشركة بحجم عينة كافي لتعميم نتائج الدراسة حسب معادلة ريتشارد جيجر، وتم إستخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أن عملاء الشركة راضون عن

1/ مهدي صالح مهدي محمد، دور تكامل الآليات الرقابية لحوكمة الشركات في جودة التقارير المالية المنشورة، رسالة دكتوراه ،جامعة السودان المفتوحة، 2016م.

1/ قسم الدراسات والبحوث شركة التامين الاسلامية بالسودان، جودة الخدمات التامينية وأثرها على رضا العملاء، 2016م.

الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة بنسبة رضا 91%. وأكدت الدراسة صحة الفرضيات إذ أن أبعاد جودة الخدمة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على رضا العملاء ووجود ارتباط قوي بين مستوي رضا العملاء ومتغيرات أبعاد جودة الخدمة التأمينية. كما أوصت الدراسة بجعل شهادة الجودة المرتكز الاساسي في تعاملات الشركة وموظفيها مع العملاء وفي جميع أعمالها، وزيادة الإهتمام بالجوانب الملموسة في الخدمة وذلك لخلق صورة ذهنية لملاءة الشركة مالياً، إيلاء أهمية أكثر لقسم خدمة العملاء، لما له من دور في معالجة ومتابعة شكاوي ومشاكل العملاء وجذب عملاء جدد وخلق علاقة حميمة مع العملاء الحاليين، ومراقبة طرق تعامل موظفي الشركة مع العملاء، وتدريبهم، تحفيزهم وتشجيعهم على نشر ثقافة التعامل الراقي مع العملاء.

التعليق على الدراسات السابقة :

يتبين من الدراسات السابقة أنها أجريت في بيئات مختلفة مع اختلاف الأنشطة التي طبقت عليها أيضاً، وتتنوع العوامل والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت تلك الدراسات ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في الأداء المالي كما جاءت هذه الدراسة لقياس دور تطبيق قواعد الحوكمة على الاداء المالي وجودة التقارير المالية بشركة التامين الاسلامية المحدودة بالسودان خلال الاعوام 2012-2016 على الاداء بالشركة ،وهذه الاعوام التي تلت الافصاح الاجباري عن تطبيق قواعد الحوكمة في التقارير السنوية وبالتالي فإن هذه الدراسة الحالية تتميز بمجتمعها ذات الطبيعة التخصصية من ناحية، وعدم وجود دراسة تبحث في تلك العوامل في القطاع المذكور ولها متغير وسيط على حد علم الباحث .

يعد أن الباحث قد استفاد من الدراسات السابقة في الوقوف على آخر التطورات التي حدثت في المجال ومعرفة النتائج التي توصلت اليها تلك الدراسات للبناء عليها بإعتبار ان المعرفة تراكمية، كما

استعار الباحث من المنهجية التي قامت عليها الدراسات السابقة والاستعارة منها في تطوير منهج الدراسة الحالية واستخدمه في سد الفجوة التي لم تتعرض لها الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة في مجال الحوكمة

تميزت هذه الدراسة من غيرها من الدراسات بانها اشتملت على عدة محاور تتعلق بدراسة مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية كما احتوت على متغيرات جديدة.

الفصل الثانى

□ المبحث الاول

حوكمة الشركات

تمهيد:

مفهوم حوكمة الشركات

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقدین الاخرین بسبب سلسلة الانهيارات المالية التى تعرضت لها كبرى شركات العالم، من الجدير بالاهتمام هنا نتطرق إلى أصل كلمة الحوكمة من ثم التطرق إلى تعريف هذا المفهوم:

1- أصل كلمة الحوكمة

يعود الاصل اللغوى للحوكمة إلى كلمة إغريقية يقصد بها قدرة ربان السفينة على التحكم وفق ما يملكه من مهارات فى قيادة السفينة وحسن إدارة دفتها وسط ما يعترضه من العواصف والاعاصير والامواج وما يجب إن يتصف به من أخلاق كريمة وقيم نبيلة وسلوك ممتاز للحفاظ على الركاب وممتلكاتهم وما عهد إليه من أمانات لا يصلها الى اصحابها وكان يطلق على الربان المتحكم الجيد (Good governor). إذا استطاع بحنكته ومهارته تجاوز الاخطار الملاحية وكمائن القراصنة فى اثناء الابحار والوصول سالماً الى الجهة المقصودة¹.

¹ / آل غروي، 2010، ص، 8.

تعريف حوكمة الشركات

من الجدير بالذكر انه ليس هناك تعريف للحوكمة متفق عليه من قبل الباحثين وذلك لتداخله في العديد من الامور الاجتماعية والاقتصادية والمالية المتعلقة بالمؤسسات وكذلك اختلاف الخلفيات الفكرية للمهتمين بها لذلك سوف يقوم الباحث في عرض مجموعة من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الحوكمة ومنها:-

*فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في مقدمة المبادئ التي اصدرتها عام 1999 والمعدلة عام 2004 بشأن حوكمة الشركات على انها تتضمن مجموعة العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم فيها والآخرين ومن اصحاب المصلحة، وتقدم حوكمة الشركات ايضاً اطاراً يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول الى تلك الاهداف ورقابة الاداء¹.

* في حين عرفت مؤسسه التمويل الدولية (IIF) بانها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات ومنهم المساهمين واعضاء مجلس الادارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن امور الشركة².

*وتعرف ايضاً بانها فن ممارسة الرشاد والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الامان وتفعيل وتوظيف الموارد وزيادة وتنمية القيمة المضافة وتحقيق حكمة ورسانة السلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الاداري .

*وتعرف من قبل السيدة نرمين أبو العطا بانها مجموعة من القوانين القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وبين حملة الاسهم وحملة السندات واصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة سواء كانوا عمال او موردين او مستهلكين.

*وقد أشار (كوشتا وسولفيان) إلى إن الحوكمة" مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة التي تمكن مجلس الإدارة من الاشراف عليها بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية لحملة الاسهم الذين قد يقيمون على بعد الاف الاميال عن الشركة.

حوكمة الشركات:-

تمهيد:

تُعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات.

وتركز أنظمة و قوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار و الصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي و آلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

ماهية حوكمة:-

بعد الفضائح والأزمات المالية والانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة (إنرون، وورد كوم،..الخ.)أثيرجومن الخوف والتردد لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعدم قدرة آليات الإدارة في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات،...الخ. نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بحوكمة المؤسسات.

تعريف حوكمة الشركات

من الجدير بالذكر انه ليس هناك تعريف للحوكمة متفق عليه من قبل الباحثين وذلك لتداخله في العديد من الامور الاجتماعية والاقتصادية والمالية المتعلقة بالمؤسسات وكذلك اختلاف الخلفيات الفكرية للمهتمين بها لذلك سوف يقوم الباحث في عرض مجموعة من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الحوكمة ومنها:-

* فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في مقدمة المبادئ التي اصدرتها عام 1999 والمعدلة عام 2004 بشأن حوكمة الشركات على انها تتضمن مجموعة العلاقات مابين إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم فيها والآخرين ومن اصحاب المصلحة، وتقدم حوكمة الشركات ايضاً اطاراً يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل الوصول الى تلك الاهداف ورقابة الاداء¹.

* في حين عرفت مؤسسه التمويل الدولية (IIF) بانها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات ومنهم المساهمين واعضاء مجلس الادارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن امور الشركة².

* وتعرف ايضاً بانها فن ممارسة الرشاد والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الامان وتفعيل وتوظيف الموارد وزيادة وتنمية القيمة المضافة وتحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الاداري³.

*وتعرف من قبل السيدة نرمين أبو العطا بانها مجموعة من القوانين القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وبين حملة الاسهم وحملة السندات واصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة سواء كانوا عمال او موردين او مستهلكين⁴.

*وقد أشار (كوشتا وسولفيان) إلى إن الحوكمة" مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها ادارة الشركة التي تمكن مجلس الإدارة من الاشراف عليها بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية لحملة الاسهم الذين قد يقيمون على بعد الاف الاميال عن الشركة.

مفهوم حوكمة الشركات

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقدین الاخرین بسبب سلسلة الانهيارات المالية التي تعرضت لها كبرى شركات العالم، من الجدير بالاهتمام هنا نتطرق إلى أصل كلمة الحوكمة من ثم التطرق إلى تعريف هذا المفهوم :

1- المفهوم اللغوي للحوكمة:

أصل كلمة الحوكمة يعود إلى الأصل اللغوي للحوكمة إلى كلمة إغريقية يقصد بها قدرة ربان السفينة على التحكم وفق ما يملكه من مهارات فى قيادة السفينة وحسن إدارة دفتها وسط ما يعترضه من العواصف والاعاصير والامواج وما يجب إن يتصف به من أخلاق كريمة وقيم نبيلة وسلوك ممتاز للحفاظ على الركاب وممتلكاتهم وما عهد إليه من أمانات لا يصلها الى اصحابها وكان يطلق على الربان المتحكم الجيد (Good governor).

1/ /OECD,2004,p,11.

2/ ALAMIR,2007.P,3.

3/ الخضيرى،2005،ص،56.

4/ ابو العطا،2003،ص،50.

إذا استطاع بحنكته ومهارته تجاوز الاخطار الملاحية وكمائن القرصنة في اثناء الابحار والوصول سالماً الى الجهة المقصودة¹.

2- المفهوم المحاسبي للحوكمة:

من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة الى توفير مقومات حماية اموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام اموالهم في مجالات او استثمارات غير امنة وعدم إستغلالها من قبل الادارة او المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الاجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية،

ترتكز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الافصاح البيانات المحاسبية المتعارف عليها دولياً¹.

3- المفهوم القانوني للحوكمة :

يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانونوني الى الاطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة او الشركة، وتناولها كتاب القانون على انها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لادارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الاطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الاجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الاطراف ذوي العلاقة او المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

¹/ آل غروي، 2010، ص، 8.
2/ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، 2007م، ص-ص، 21-23.

4-المفهوم الاداري للحوكمة:

لم يتحدد بدقة بعد مايمكن أن يسمى المفهوم الاداري لاصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول ان هناك استخدامات لاصلاح الحوكمة فى بعض الكتابات الادارية منها:

أ/الحوكمة هى مجموعة القواعد والضوابط والاجراءات الداخلية فى المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الاطراف ذات المصالح بالمنظمة.

ب/الحوكمة هى مجموعة ممارسات تنظيمية وادارية تضبط العلاقة بين اصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الاطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

دوافع ظهور مفهوم الحوكمة¹:

1/تقوي أداء الادارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.

2/توفير الحوافز لمجلس الادارة والادارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الاهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.

3/مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لاداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل من مجلس الادارة والمساهمين ممثلين فى الجمعية العمومية.

4/مساهمة العاملين وغيرهم من الاطراف اصحاب المصلحة فى نجاح اداء المنشأة لتحقيق اهدافها على المدى الطويل.

5/ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ فى ممارسة الرقابة على اداء المنشأة.

1/ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، 2007م، ص، 24.

6/تشجيع المنشآت على الاستخدام الامثل لمواردها بأكفا السبل الممكنة.

7/توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين اهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الاهداف.

8/توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين بمايضمن عدم حدوث لبس او غموض او تداخل بين إختصاصات هذه الاطراف.

9/تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

10/توفير إطار يساعد فى تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين واصحاب المصلحة باساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

مصطلح حوكمة الشركات (الغموض والوضوح)¹:

يشير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة اسباب رئيسية هي:

1-على الرغم من أن جذوره تمتد لاولئ القرن التاسع عشر، الا ان هذا التعرف او الاصطلاح لم يعرف فى اللغة الانجليزية.

2-ان عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الاقتصادية، ومن ينظر له من الناحية القانونية، ومن ينظر له من الناحية الاجتماعية وهكذا...

3-ان هذا المفهوم مازال فى طور التكوين ومازالت كثير من قواعده ومعاييره فى مرحلة المراجعة والتطوير.

1/ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، 2007م، ص، ص، 24-25.

الحوكمة نظرة تاريخية:

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999م بعد تركمات من نتائج دراسات حول اخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الازمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وامريكا اللاتينية وغيرها فى تزايد الاهتمام بالحوكمة.

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح ابعاد الحوكمة فيما يلي:

1/حتى مرحلة الكساد(مابعد عام1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الادارة والملاك وتعارض المصالح.

2/مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات(1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والادارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الادارة واصحاب الاموال.

3/تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها فى تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية¹.

4/مرحلة بدء ظهور اصلاح الحوكمة(1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التى تشير الى اسباب انهيار الشركات او اخفاقها فى تحقيق اهدافها او سوء الممارسات الادارية بها واهدار او سوء استخدام الامكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5/اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

1/ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، 2007م، ص، ص، 26-27.

6/على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة اغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق اهداف الحوكمة.

7/مرحلة التاكيد على حتمية الحوكمة(2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والاخلاقي والفضائح فى عديد من الممارسات المالية والاستثمارية فى كثير من الشركات والمؤسسات.

8/مع تتابع ظاهرة الازمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي ايضا الى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبنى موضوع الحوكمة واصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

اسباب الحاجة الى حوكمة الشركات¹:

1/متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.

2/حدوث حالات الافلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الادارة واساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضاغط على المشرعين لاتخاذ الاجراءات لحماية مصالحه.

3/التوجه الى الخصصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة اوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.

4/الحاجة الى الاهتمام بجوانب اداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح افراد المجتمع، خصوصا فى القطاعات التى تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.

1/عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، 2007م، ص، ص، 27-28.

5/العدد الكبير من حملة الاسهم، الامر الذى يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة ادائها.

6/حماية حقوق صغار المساهمين والاطراف الاخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الادارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.

7/ غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين امام اصحاب المصالح والمساهمين.

8/انتشار امراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

أهمية الحوكمة:

تتزايد أهمية التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في البيئة الاقتصادية المعاصرة، ويعتبر إدراك الوحدات الاقتصادية لأهمية تحسين نظم الحوكمة لديها عنصراً أساسياً، واعتمادها للحوكمة ذاتياً يعد أكثر فعالية ونجاعة من فرضها بقوانين أو تعليمات، إذ أنه وفي عالم أصبح يتسم بحرية الاستثمار وانتقال راس المال، فأصبح من الصعب على الوحدات الاقتصادية اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون إيجاد نظم حوكمة جيدة وفقاً للمعايير الدولية، كما أن اجتذاب راس المال "الصبور" أو "طويل الأجل" يتطلب ترتيبات حوكمة تتصف بالمصداقية ويسهل فهمها على المستثمرين من خارج الدولة، وبالنسبة للدول النامية وذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة فإن الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين:

أ. أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلاً الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة.

ب. أن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

ومن ناحية أخرى فإن الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، مما يؤدي - في الأسواق المالية الكفؤة - إلى خفض تكلفة راس المال، وتحقيق مزيداً من الاستقرار في مصادر التمويل، وبالتالي إكساب الوحدات الاقتصادية التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على الوحدات الاقتصادية التي لم تلتزم بذلك (الوزير، 2007) ويرى المؤيدون لتطبيق إجراءات الحوكمة من مشرعين وأكاديميين أن غياب أضعف تطبيق الشركات للحوكمة من أهم الأسباب التي أدت إلى انهيار الكثير من الشركات العملاقة حول العالم، وأن الشركات التي تنفذ مواد الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع في كثير من الأحيان بمستوى أداء مالي جيد (Gompers, 2004; Bebcuk, et.al, 2003; et.al., 2003) كما يساعد التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إلى (أبو العطا، 2001):-

1. طمأنة المستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، والعمل على المحافظة على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية منهم.
 2. تعظيم قيمة الأسهم، وتدعيم القدرة التنافسية للشركة خاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو سيطرة أو بيع لمستثمر رئيسي.
 3. تحسين درجة الوصول إلى الأسواق المالية واجتذاب قدر أكبر من الاستثمارات.
 4. إقامة نظام رقابي داخلي فعال يساعد على زيادة درجة المساءلة والشفافية.
 5. تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة.
- بينما الحوكمة الضعيفة أو غير الموجودة تؤدي إلى (أبو العطا، 2001):-

1. تقليل فرص اجتذاب راس المال المطلوب وتآكل القدرة التنافسية، ومحدودية خلق فرص العمل.
2. التأثير سلباً على معنويات العاملين والتزامهم تجاه الشركة.
3. احتمال التسبب في توقف الشركة عن العمل لعدم وجود إستراتيجية ثابتة وقيادة قوية للشركة.
4. السماح للمديرين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في الشركة بتعظيم مصالحهم على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح.
5. احتمال لجوء بعض الحكومات إلى الإفراط في سن لوائح تنظيمية وفرض الالتزام بها مما قد

يؤدي إلى إعاقة نمو القطاع الخاص (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008).

العوامل التي أدت إلى خروج مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى العلن:

نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي وأسهمت في خروج مفهوم

حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى العلن، منها(العطار،2006)

1. انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين الوحدات الاقتصادية والحكومة، وكانت مشاكل الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين الوحدات الاقتصادية والحكومة، وحصول الوحدات الاقتصادية علي مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل مع عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاءها من خلال طرق ونظم محاسبية" مبتكرة".

2. مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة مثل " أنرون " وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الوحدات الاقتصادية، حيث تبين إن القوائم المالية لهذه الوحدات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الوحدات الاقتصادية العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.

3. ازدادت حدة الدعوة إلي حوكمة الوحدات الاقتصادية مع ازدياد مساهمة الوحدات الاقتصادية متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ أو الاندماج على الوحدات الاقتصادية الأخرى من أجل السيطرة علي الأسواق العالمية.

4. اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطية الناشئة في دول العالم الثالث، نظراً

لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة.

المبحث الثاني

اهداف الحوكمة

الأهداف التي تسعى حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقها (العبد، 2006):-

- أ. تعظيم أداء الوحدة الاقتصادية.
- ب. وضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وادارياً وأخلاقياً.
- ج. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الوحدة الاقتصادية وأعضاء مجلس إدارتها.
- د. وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الوحدة الاقتصادية وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات بين مجلس الإدارة والمساهمين.
- هـ. وضع القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الوحدة الاقتصادية والتي تتضمن تحقيق اهداف الحوكمة.

الركائز الأساسية للحوكمة¹:

1/ السلوك الأخلاقي.

ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

1/ إعداد الباحثين بالاعتماد على: طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية.

2/ الرقابة والمساءلة.

تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة) والأطراف الأخرى (الموردون، العملاء، المقرضون).

3/ إدارة المخاطر.

وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وإيصالها لأصحاب المصلحة.

مبادئ حوكمة الشركات:-

لتحقيق اهداف الحوكمة لابد من وجود قواعد راسخة تساهم فى إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والاصلاح الاقتصادى والتنظيمى للشركات،فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مجموعة من الارشادات والمعايير عرفت باسم (مبادئ حوكمة الشركات) بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة، واصبح تطبيق هذه المبادئ وسيلة لتعزيز الثقة فى الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشراً على المستوى التى وصلت اليه ادارة الشركات من التزام مهنى بمبادئ الحوكمة من حسن الادارة والشفافية والمحاسبة ووجود اجراءات الحد من الفساد وبالتالي اثرت على الاقتصاد ونموه.

وبناء على ماتقدم قسمت المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات الى ست مجموعات كماوصفتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية(OECD) وتندرج مجموعةرئيسة من القواعد تحت كل قاعدة وهى كما

يلى(OECD,2004,P,8):-

أولاً: توافر إطار فعال للحوكمة.

يشجع إطار حوكمة الشركات على تحقيق شفافية وكفاءة الاسواق، وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية التنفيذية(OECD,2004,P,10):-

1/ ضرورة وضع اطار حوكمة الشركات بهدف ان يكون ذا تأثير على الاداء الاقتصادى الشامل، ونزاهة الاسواق، والحوافز التى يخلقها للمشاركين فى السوق، وتشجع قيام اسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2/ ينبغى ان تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التى تؤثر فى ممارسات حوكمة الشركات فى نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

3/ ينبغى ان يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، فى نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4/ ينبغى ان تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن احكامها وقراراتها ينبغى أن تكون فى الوقت المناسب وشفافية مع توفير الشرح التام لها.

ثانياً: حماية حقوق المساهمين.

يضمن هذا المبدأ الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم فى الآتى(المشهدانى

وطالب،2011،ص،36.) نقلا عن (OECD,2004,P,11.):

1/ طرق مضمونة لتسجيل الملكية - إرسال او تحويل الاسهم- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة فى الوقت المناسب وعلى اساس منتظم - المشاركة والتصويت فى الجمعية العامة للمساهمين- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الادارة- نصيب من ارباح الشركة.

2/ الحق فى المشاركة فى اتخاذ القرارات، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التى تخص أى تغييرات اساسية فى الشركة مثل (تعديل النظام الاساسى او عقد التأسيس ،او مايمثلها من المستندات الحاكمة للشركة - الترخيص باصدار اسهم اضافية-العمليات الاستثنائية، بما فى ذلك تحويل كل او مايكاد أن يكون كل الاصول ،بمايؤدى فى الواقع إلى بيع الشركة).

3/ الحق فى المشاركة الفعالة والتصويت فى اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغى أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الاسئلة إلى مجلس الادارة، بما فى ذلك الاسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الاعمال الخاص بالجمعية العامة، وإمكانية المساهمون من التصويت سواء شخصياً ام غيابياً.

4/ وجوب الافصاح عن الهياكل والترتيبات الراسمالية التى تمكن لبعض المساهمين ان يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الاسهم.

5/ ينبغى السماح لاسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية،كما ينبغى أن يتم بوضوح تحديد والافصاح عن القواعد والاجراءات التى تحكم حيازة السيطرة على الشركات فى الاسواق المالية وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من اصول الشركة حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم.

6/ ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون، ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الاجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية، كما ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الرئيسة الخاصة باستثماراتهم.

7/ يجب السماح للمساهمين بما فيها المستثمرون المؤسسون أن يتشاوروا مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الاساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

ثالثاً: المعاملة العادلة للمساهمين.

يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الاقلية والمساهمين الاجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (OECD,2004,P,13.) ويتحقق ذلك من خلال مراعاة مايلي (قباجة،2008،ص،42.):-

1/ معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع اخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم ومراعاة حماية حقوق الاقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

2/ حظر الاتجار او التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ويمنع التداول بين الداخليين فى الشركة والتداول الشخصى الصورى.

3/ ينبغى على اعضاء مجلس الادارة والمديرين الافصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات او الامور التى لها تأثير على الشركة سواء باسلوب مباشر او غير مباشر اونياابة عن اطراف اخرى.

رابعاً: دور أصحاب المصالح بالنسبة للمبادئ المنظمة للحوكمة.

يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق اصحاب المصالح التى ينشئها القانون او نشا نتيجة لاتفاقات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات واصحاب المصالح فى خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة مالياً (OECD,2004,P,14).

وللوقوف على دور اصحاب المصالح لمساهماتهم فى ايجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق راس المال الخارجى والداخلى الى الشركات سواء فى شكل ائتمان او حقوق ملكية وكذلك الدور الفعال بين اصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها مالياً وادارياً ويتم ذلك وفقاً للاتى (فوزى وآخرون،2003،ص،37):

1/ ضرورة احترام حقوق اصحاب المصالح التى يحميها القانون.

2/ اتاحة الفرصة لاصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

3/ العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين فى تحسين الاداء.

4/ توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها باسلوب دورى ومنظم وفى التوقيت المناسب.

5/ السماح لذوى المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لاخلاقيات المهنة.

6/ تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

خامساً: الإفصاح والشفافية.

يحوى اطار حوكمة الشركات القيام بالافصاح السليم الصحيح فى الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما فى ذلك المركز المالى والاداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات (OECD,2004,P,15).

وتظهر اهمية الافصاح المحاسبى لقواعد المنظمة لحوكمة الشركات فى الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالامور المادية للشركة بما فى ذلك الموقف المالى والادائى وحقوق الملكية والرقابة على الشركة، بمايمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة ،حيث يساعد الافصاح والشفافية على اجتذاب رؤؤس اموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدى الى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الادارة وعلى العكس من ذلك فأن ضعف الافصاح المحاسبى والشفافية يؤدى الى غياب نزاهة السوق وعلى ممارسة سلوك غير أخلاقى ممايزيد من التكلفةويؤثر على الارباح.

كذلك وجوب الاقتصار الافصاح عن المعلومات الجوهرية فقط حيث ينبغى ان تشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة واهدافها وملكية الاسهم وحقوق التصويت ومكآفات اعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقاتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم عن مجلس ادارة الشركة ومعاملات الاطراف نوى العلاقة والمخاطرة المتوقعة وهياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات واسلوب تنفيذه (خليل،2003،ص،33).

ومما سبق يتبين وجوب التزام الشركات المدرجة فى السوق المالى بتوفير افصاحات طوعية بلاضافة الى الافصاحات الاجبارية او الالزامية التى تعزز من قواعد الحوكمة وذلك على اساس أن الاطار العام

للافصاح الازامى يوفر غالباً الحد الأدنى من متطلبات الافصاح لكن اصحاب المصالح دائماً يتطلعون للحصول على المزيد من المعلومات التى تتعلق بالتوقعات والتقديرات المستقبلية.

سادساً: مسئوليات مجلس الادارة.

يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على ادارة الشركة ،ومحاسبة مجلس الادارة عن مسئوليته امام الشركة والمساهمين(OECD,2004,P,17.) يجب على اعضاء مجلس الادارة أن يعملوا على اساسا من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق افضل مصلحة للشركة والمساهمين.

1/ اذا ماكانت قرارات مجلس الادارة ستؤثر فى مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الادارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

2/ يجب على مجلس الادارة أن يطبق معايير اخلاقية عالية،ويجب ايضاً أن ياخذ فى الاعتبار مصالح واهتمامات اصحاب المصالح فى الشركة.

3/ يجب على مجلس الادارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

أ. استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية ،وخطط العمل السنوية ووضع اهداف الاداء ومراقبة التنفيذ واداء الشركة مع الاشراف على المصروفات الراسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلى عن الاستثمار.

ب. الاشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة واجراء التغييرات إذالزم الامر.

ج. اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات والاشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم ،اذا لزم الامر مع الاشراف على التخطيط تداول المناصب.

د. مراعاة التناسب بين مكآفات كبار التنفيذيين واعضاء مجلس الادارة ومصالح الشركة والمساهمين فى الاجل الطويل.

ه. ضمان الشفافية فى عملية ترشيح وانتخاب مجلس الادارة التى ينبغى أن تتم بشكل رسمى.

و. رقابة وادارة اى تعارض محتمل فى مصالح ادارة الشركة واعضاء مجلس الادارة والمساهمين بما فى ذلك بين الاطراف ذات صلة القرابة.

ز. ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظامعداد قوائمها المالية بمافى ذلك المراجعة المستقلة مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لادارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

ح. الاشراف على عمليات الافصاح والاتصالات.

4/ يجب على مجلس الادارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعى المستقل على شؤون الشركة:-

أ. يجب أن تنظر مجالس الادارة فى تكليف عدد من اعضاء مجلس الادارة من غير موظفى الشركة ذوى القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التى يحتمل وجود تعارض فى المصالح بها وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هى :- ضمان نزاهة القوائم و التقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الاطراف ذات القرابة ، ترشيح اعضاء لمجلس الادارة والوظائف التنفيذية الرئيسية ،تحديد مكآفات اعضاء مجلس الادارة.

ب. عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الادارة يجب على مجلس الادارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل واجراءات عملها.

ج. يجب أن تكون لدى اعضاء مجلس الادارة القدرة على الزام انفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.
5/ حتى يمكن لاعضاء مجلس الادارة أن يقوموا بمسئولياتهم فانه يجب أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة فى الوقت المناسب.

محددات الحوكمة¹:-

المحددات الخارجية-

1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية فى الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3- وجود قطاع مالي كفؤ (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) فى إحكام الرقابة على المؤسسات.

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين فى السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة فى سوق الأوراق المالية.

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

1/ إعداد الباحثين بالاعتماد على :محمد مصطفى سليمان،" دور حوكمة المؤسسات فى معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص،15 .

المحددات الداخلية-

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة.
- 2- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.
- 3- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- 4- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

الفوائد التي تقدمها حوكمة المؤسسات:

- زيادة القيمة السوقية للمؤسسة وتصنيفها.
- زيادة القوة التنافسية وجذب مساهمين ومستثمرين جدد.
- مصداقية أعلى وتعزيز ظروف تسهيلات الاقتراض وتكلفة رأس المال.
- فرص استثمارية جديدة وأيضاً جذب عمال أفضل.

أهمية الحوكمة:

تتزايد أهمية التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في البيئة الاقتصادية المعاصرة، ويعتبر إدراك الوحدات الاقتصادية لأهمية تحسين نظم الحوكمة لديها عنصراً أساسياً، واعتمادها للحوكمة ذاتياً يعد أكثر فعالية ونجاعة من فرضها بقوانين أو تعليمات، إذ أنه وفي عالم أصبح يتسم بحرية الاستثمار وانتقال رأس المال، فأصبح من الصعب على الوحدات الاقتصادية اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون إيجاد نظم حوكمة جيدة وفقاً للمعايير الدولية، كما أن اجتذاب رأس المال "الصبور" أو "طويل الأجل" يتطلب ترتيبات حوكمة تتصف بالمصداقية ويسهل فهمها على المستثمرين من خارج

الدولة، وبالنسبة للدول النامية وذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة فإن الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين:

أ. أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلاً الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة.

ب. أن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر. ومن ناحية أخرى فإن الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، مما يؤدي - في الأسواق المالية الكفؤة - إلى خفض تكلفة راس المال، وتحقيق مزيداً من الاستقرار في مصادر التمويل، وبالتالي إكساب الوحدات الاقتصادية التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على الوحدات الاقتصادية التي لم تلتزم بذلك (الوزير، 2007) ويرى المؤيدون لتطبيق إجراءات الحوكمة من مشرعين وأكاديميين أن غياب أو ضعف تطبيق الشركات للحوكمة من أهم الأسباب التي أدت إلى انهيار الكثير من الشركات العملاقة حول العالم وأن الشركات التي تنفذ مواد الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع في كثير من الأحيان بمستوى أداء مالي جيد.

كما يساعد التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إلى (أبو العطا، 2001):-

1. طمأنة المستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، والعمل على المحافظة على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية منهم.

2. تعظيم قيمة الأسهم، وتدعيم القدرة التنافسية للشركة خاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو سيطرة أو بيع لمستثمر رئيسي.

3. تحسين درجة الوصول إلى الأسواق المالية واجتذاب قدر أكبر من الاستثمارات.

4. إقامة نظام رقابي داخلي فعال يساعد على زيادة درجة المساءلة والشفافية.

5. تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة.

بينما الحوكمة الضعيفة أو غير الموجودة تؤدي إلى (أبو العطا، 2001):-

1. تقليل فرص اجتذاب راس المال المطلوب وتآكل القدرة التنافسية، ومحدودية خلق فرص العمل.

2. التأثير سلباً على معنويات العاملين والتزامتهم تجاه الشركة.

3. احتمال التسبب في توقف الشركة عن العمل لعدم وجود إستراتيجية ثابتة وقيادة قوية للشركة.

4. السماح للمديرين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في الشركة بتعظيم مصالحهم على حساب

المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح.

5. احتمال لجوء بعض الحكومات إلى الإفراط في سن لوائح تنظيمية وفرض الالتزام بها مما قد يؤدي

إلى إعاقة نمو القطاع الخاص (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008).

العوامل التي أدت إلى خروج مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى العلن:

نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي وأسهمت في خروج مفهوم حوكمة

الوحدات الاقتصادية إلى العلن، منها (العطار، 2006)

1. انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات

التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين الوحدات الاقتصادية والحكومة، وكانت مشاكل الأزمة

تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين الوحدات الاقتصادية والحكومة،

وحصول الوحدات الاقتصادية على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل مع عدم معرفة المساهمين بهذه

الأمور وإخفاءها من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

2. مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة مثل "أنرون" وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الوحدات الاقتصادية، حيث تبين إن القوائم المالية لهذه الوحدات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الوحدات الاقتصادية العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.

3. ازدادت حدة الدعوة إلي حوكمة الوحدات الاقتصادية مع ازدياد مساهمة الوحدات الاقتصادية متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ أو الاندماج على الوحدات الاقتصادية الأخرى من أجل السيطرة علي الأسواق العالمية.

4. اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة في دول العالم الثالث، نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة.

الأهداف التي تسعى حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقها (العبد، 2006):-

أ. تعظيم أداء الوحدة الاقتصادية.

ب. وضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.

ج. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الوحدة الاقتصادية وأعضاء مجلس إدارتها.

د. وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الوحدة الاقتصادية وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات بين مجلس الإدارة والمساهمين.

ه. وضع القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الوحدة الاقتصادية والتي تتضمن تحقيق اهداف الحوكمة.

مبادئ حوكمة الشركات:-

لتحقيق اهداف الحوكمة لابد من وجود قواعد راسخة تساهم فى إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والاصلاح الاقتصادى والتنظيمى للشركات،فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مجموعة من الارشادات والمعايير عرفت باسم (مبادئ حوكمة الشركات) بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة، واصبح تطبيق هذه المبادئ وسيلة لتعزيز الثقة فى الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشراً على المستوى التى وصلت اليه ادارة الشركات من التزام مهني بمبادئ الحوكمة من حسن الادارة والشفافية والمحاسبة ووجود اجراءات الحد من الفساد وبالتالي اثرت على الاقتصاد ونموه. وبناء على ماتقدم قسمت المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات الى ست مجموعات كماوصفتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية(OECD) وتدرج مجموعةرئيسية من القواعد تحت كل قاعدة وهى كما يلي(OECD,2004,P,8):-

اولاً: توافر إطار فعال للحوكمة.

يشجع إطار حوكمة الشركات على تحقيق شفافية وكفاءة الاسواق، وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية التنفيذية(OECD,2004,P,10):-

1/ ضرورة وضع اطار حوكمة الشركات بهدف ان يكون ذا تأثير على الاداء الاقتصادى الشامل، ونزاهة الاسواق، والحوافز التى يخلقها للمشاركين فى السوق، وتشجع قيام اسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2/ ينبغي ان تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر فى ممارسات حوكمة الشركات فى نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

3/ ينبغي ان يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، فى نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4/ ينبغي ان تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن احكامها وقراراتها ينبغي أن تكون فى الوقت المناسب وشفافية مع توفير الشرح التام لها.
ثانياً: حماية حقوق المساهمين.

يضمن هذا المبدأ الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم فى الآتى(المشهدانى وطالب،2011،ص،36.) نقلا عن (OECD,2004,P,11.):

1/ طرق مضمونة لتسجيل الملكية - إرسال او تحويل الاسهم- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة فى الوقت المناسب وعلى اساس منظم - المشاركة والتصويت فى الجمعية العامة للمساهمين- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الادارة- نصيب من ارباح الشركة.

2/ الحق فى المشاركة فى اتخاذ القرارات، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التى تخص أى تغييرات اساسية فى الشركة مثل (تعديل النظام الاساسى او عقد التأسيس، او مايمثلها من المستندات الحاكمة للشركة - الترخيص باصدار اسهم اضافية-العمليات الاستثنائية، بما فى ذلك تحويل كل اومايكاد أن يكون كل الاصول، بمايؤدى فى الواقع إلى بيع الشركة).

3/ الحق فى المشاركة الفعالة والتصويت فى اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغى أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فى ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، وإمكانية المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً.

4/ وجوب الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

5/ ينبغى السماح لاسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية، كما ينبغى أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والاجراءات التى تحكم حيازة السيطرة على الشركات فى الاسواق المالية وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهريّة من اصول الشركة حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم.

6/ ينبغى تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما فى ذلك المستثمرون المؤسسون، ينبغى على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما فى ذلك الاجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية، كما ينبغى على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التى يتعاملون بها مع التعارض المادى للمصالح التى قد تؤثر فى ممارستهم لحقوق الرئيسة الخاصة باستثماراتهم.

7/ يجب السماح للمساهمين بما فيها المستثمرون المؤسسون أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

ثالثاً: المعاملة العادلة للمساهمين.

يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (OECD, 2004, P, 13.) ويتحقق ذلك من خلال مراعاة مايلي (قباجة، 2008، ص، 42،):-

1/ معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع اخضاع التغييرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

2/ حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ويمنع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

3/ ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

رابعاً: دور أصحاب المصالح بالنسبة للمبادئ المنظمة للحوكمة.

يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو نشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة مالياً (OECD, 2004, P, 14).

وللوقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق راس المال الخارجى والداخلى الى الشركات سواء في شكل ائتمان او حقوق ملكية وكذلك الدور الفعال بين اصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها مالياً وادارياً ويتم ذلك وفقاً للاتي (فوزى وآخرون، 2003، ص، 37):

1/ ضرورة احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2/ اتاحة الفرصة لاصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

3/ العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الاداء.

4/ توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دورى ومنظم وفى التوقيت المناسب.

5/ السماح لذوى المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لاخلاقيات المهنة.

6/ تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

خامساً: الإفصاح والشفافية.

يحتوى اطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح السليم الصحيح فى الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما فى ذلك المركز المالى والاداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات (OECD,2004,P,15) .

وتظهر اهمية الإفصاح المحاسبى لقواعد المنظمة لحوكمة الشركات فى الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالامور المادية للشركة بما فى ذلك الموقف المالى والادائى وحقوق الملكية والرقابة على الشركة، بمايمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة ،حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤؤس اموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي الى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الادارة وعلى العكس من ذلك فأن ضعف الإفصاح المحاسبى والشفافية يؤدي الى غياب نزاهة السوق وعلى ممارسة سلوك غير أخلاقى ممايزيد من التكلفةويؤثر على الارباح.

كذلك وجوب الاقتصار الإفصاح عن المعلومات الجوهرية فقط حيث ينبغى ان تشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة واهدافها وملكية الاسهم وحقوق التصويت ومكآفات اعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم عن مجلس ادارة الشركة ومعاملات الاطراف ذوى العلاقة والمخاطرة المتوقعة وهياكل

وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات واسلوب تنفيذها (خليل، 2003، ص، 33).

ومما سبق يتبين وجوب التزام الشركات المدرجة فى السوق المالى بتوفير افصاحات طوعية بلاضافة الى الافصاحات الاجبارية او الالزامية التى تعزز من قواعد الحوكمة ذلك على اساس أن الاطار العام للافصاح الازامى يوفر غالباً الحد الأدنى من متطلبات الافصاح لكن اصحاب المصالح دائماً يتطلعون للحصول على المزيد من المعلومات التى تتعلق بالتوقعات والتقديرات المستقبلية.

سادساً: مسئوليات مجلس الادارة.

يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على ادارة الشركة، ومحاسبة مجلس الادارة عن مسئوليته امام الشركة والمساهمين (OECD, 2004, P, 17). يجب على اعضاء مجلس الادارة أن يعملوا على اساسا من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق افضل مصلحة للشركة والمساهمين.

1/ اذا ماكانت قرارات مجلس الادارة ستؤثر فى مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الادارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

2/ يجب على مجلس الادارة أن يطبق معايير اخلاقية عالية، ويجب ايضاً أن يأخذ فى الاعتبار مصالح واهتمامات اصحاب المصالح فى الشركة.

3/ يجب على مجلس الادارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

أ. استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية ووضع أهداف الاداء ومراقبة التنفيذ واداء الشركة مع الاشراف على المصروفات الراسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.

ب. الاشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة واجراء التغييرات إذلزم الامر.

ج. اختيار وتحديد مكآفات ومرتببات والاشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم، اذا لزم الامر مع الاشراف على التخطيط تداول المناصب.

د. مراعاة التناسب بين مكآفات كبار التنفيذيين واعضاء مجلس الادارة ومصالح الشركة والمساهمين فى الاجل الطويل.

ه. ضمان الشفافية فى عملية ترشيح وانتخاب مجلس الادارة التى ينبغى أن تتم بشكل رسمى.

و. رقابة وادارة اى تعارض محتمل فى مصالح ادارة الشركة واعضاء مجلس الادارة والمساهمين بما فى ذلك بين الاطراف ذات صلة القرابة.

ز. ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظامعداد قوائمها المالية بمافى ذلك المراجعة المستقلة مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لادارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

ح. الاشراف على عمليات الافصاح والاتصالات.

4/ يجب على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعى
المستقل على شؤون الشركة:-

أ. يجب أن تنظر مجالس الإدارة فى تكليف عدد من اعضاء مجلس الإدارة من غير
موظفى الشركة ذوى القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التى يحتتمل
وجود تعارض فى المصالح بها وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هى :- ضمان
نزاهة القوائم و التقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع
الاطراف ذات القرابة ، ترشيح اعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية
،تحديد مكافآت اعضاء مجلس الإدارة.

ب. عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة يجب على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل
جيد وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل واجراءات عملها.

ج. يجب أن تكون لدى اعضاء مجلس الإدارة القدرة على الزام انفسهم بمسئولياتهم
بطريقة فعالة.

5/ حتى يمكن لاعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم فانه يجب أن تتاح لهم
كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة فى الوقت المناسب.

محددات الحوكمة:-

المحددات الخارجية-

1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية فى الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات

المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3- وجود قطاع مالي كفؤ (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة

الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات.

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي

تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق

الأوراق المالية.

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية

والاستثمارية.

المحددات الداخلية-

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة.

2- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

3- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف

التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

4- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع

معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

جهود السودان في غرس الحوكمة المؤسسية:

وجود بعض التشريعات والقوانين التي صيغت منذ فترات طويلة وتساهم في علمية حوكمة الشركات

كقانون تنظيم الشركات لعام 1925م، وقانون سوق الخرطوم للأوراق المالية، وقانون الاستثمار، والمسجل

التجاري، إلا ان تفعيل هذه القوانين للوصول الى درجة عالية من الكفاءة والفعالية هو المشكل الحقيقي والتحدي.

وقد بذل مجلس ادارة سوق الخرطوم للاوراق المالية مجهودات مقدرة لبدایات جديدة فى ارساء حوكمة الشركات بشركات المساهمة العامة المقيدة لديها يقوم بهذا الدور إدارتين من ادارات سوق الاوراق المالية سوق الاوراق المالية هي ادارة الشركات والذي يقوم بدور البورصة والهيئة الرقابية، وادارة التفتيش على هاتين الادارتين تقع مسئولية غرس حوكمة الشركات من خلال لائحة حوكمة شركات المساهمة العامة لسوق الخرطوم للاوراق المالية.

موجز لائحة حوكمة الشركات:

اصدر مجلس سوق الخرطوم للاوراق المالية عملاً بالسلطات المخولة له بموجب احكام المادة(74) من قانون سوق الخرطوم للاوراق المالية لسنة 1994م، وبموافقة وزير المالية والاقتصاد الوطنى لائحة حوكمة شركات المساهمة العامة والتي تتكون من ستة فصول وتنص على التالى:

الفصل الاول: احكام تمهيدية اسم اللائحة وبدء العمل بها-

المادة الاولى: اسم اللائحة "لائحة حوكمة شركات المساهمة العامة لسنة 2010م" ويعمل بها من تاريخ التوقيع عليها.²

المادة الثانية: نطاق هذه اللائحة وهي تشمل كافة شركات المساهمة العامة المسجلة وفقاً لقانون الشركات لسنة 1925م.

1. المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على :محمد مصطفى سليمان، " دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"،
الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص، 15 .

المادة الثالثة: تفسير لبعض العبارات والكلمات وفقاً لما ورد بقانون سوق الخرطوم للاوراق المالية لسنة 1994م.

الفصل الثاني: حماية حقوق المساهمين والجمعية العمومية:

المادة الرابعة: الحقوق العامة للمساهمين.

المادة الخامسة: الحقوق المتعلقة باجتماع الجمعية العمومية.

المادة السادسة: التصويت فى الجمعيات العمومية.

المادة السابعة: حقوق المساهمين فى ارباح الاسهم.

الفصل الثالث: الافصاح والشفافية.

المادة الثامنة: اجراءات الافصاح والشفافية.

الفصل الرابع: مجلس الادارة:

المادة التاسعة: الوظائف الاساسية لمجلس الادارة.

المادة العاشرة: مسئوليات مجلس الادارة.

المادة الحادية عشر: تكوين مجلس الادارة.

الفصل الخامس: الادارة التنفيذية:

المادة الثانية عشر: تعيين الادارة التنفيذية.

المادة الثالثة عشر: مسئولية الادارة التنفيذية امام مجلس الادارة.

المادة الرابعة عشر: الهيكل التنظيمي.

المادة الخامسة عشر: استجابة الادارة التنفيذية.

المادة السادسة عشر: التقرير السنوي.

المادة السابعة عشر: الافصاح التام والتفصيالي لمجلس الادارة من قبل الادارة التنفيذية.

المادة الثامنة عشر: توفير المعلومات عن الشركة.

المادة التاسعة عشر: توضيح علاقات الاطراف المشاركة في عقد الصفقات مع الشركة.

المادة العشرون: تفاصيل المعاملات والمساهمين.

المادة الحادية والعشرون: الاحكام والاجراءات التي تنظم المناقصات.

المادة الثانية والعشرون: مراجعة الالتزامات المتعلقة بالمعاملات.

المادة الثالثة والعشرون: المعايير المحاسبية والقوانين المعمول بها.

المادة الرابعة والعشرون: التاكيد على ان الضوابط لاتغلى متطلبات واحكام الافصاح السابقة او اللاحقة للسوق.

المادة الخامسة والعشرون: مخالفة الضوابط والجزاء المترتب على المخالفة

المادة السادسة والعشرون: تقرير الحوكمة الخاص بالشركة.

الفصل السادس: احكام عامة:

المادة السابعة والعشرون: علاقة اعضاء مجلس الادارة والمديرين والعاملين باسهم الشركة.

المادة الثامنة والعشرون: الزامية اللائحة

المادة التاسعة والعشرون: الالتزام بالافصاح حول تطبيق اللائحة من عدمها.

المادة الثلاثون: تدور حول ارشادية اللائحة الحكومية والزاميتها بعد العام الاول من توقيعها.

1/ /OECD,2004,p,11.

2/ ALAMIR,2007.P,3.

4/ الخضيرى،2005،ص،56.

5/ ابو العطا،2003،ص،50.

الفصل الثالث

المبحث الأول

جودة التقارير المالية

تعريف:-

جودة: هي طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً بمعنى جيد أو سيء. التقارير المالية: هي تلك التقارير التي تعد بشكل دوري ومناظر للقوائم المالية السنوية من حيث محتواها وشموليتها، إلا أنها تتضمن بيانات أكثر اختصاراً من التقارير المالية السنوية ويتم إعدادها عن فترة مالية يقل طولها عن السنة وتستخدم للأغراض الداخلية (الإدارة) والخارجية (الجمهور).

مفهوم جودة التقارير المالية:

تعددت مفاهيم الجودة في مجال التقارير المالية من وجهة نظر المنظمات المهنية والباحثين المختصين فقد عرفها الاتحاد الدولي للمحللين الماليين على أنها تعني الوضوح والشفافية وتوافر المعلومات في التوقيت المناسب، ومدى ملائمة المعلومات للهدف من الحصل ول عليها (سامي، 2009) إن تحديد أهداف التقارير المالية، هو نقطة البداية في تطبيق منهج فائدة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات المستفيدين، أي أن الجودة في التقارير المالية ترتبط بشكل رئيس بمدى قدرة المعلومات المفصح عنها على إحداث فرق في قرارات مستخدمي تلك التقارير، أما بالنسبة لطبيعة المعلومات الواجب توصيلها إلى المستخدمين عن طريق التقارير المالية، فقد تكون معلومات مالية وغير مالية ونشرات أو تقارير مجلس الإدارة إضافة إلى التنبؤات المالية (حمادة، 2014، 682). وأن جودة المعلومات المحاسبية تعتمد على التكامل بين كل من الخصائص النوعية للمعلومات مثل: الملاءمة والموثوقية، والقابلية للفهم، والقابلية للمقارنة. والخصائص الكمية التي تركز على حجم المعلومات المقدمة للمستثمرين والاطراف المستفيدة منها، وان التوازن بينها يعتبر بمثابة نقطة البداية لتحقيق جودتها. وتتحقق جودة التقارير المالية من خلال توافر المعايير القانونية والرقابية والمهنية والمعايير الفنية (أبو حمام، 58، 2009) كما أن المعلومات المحاسبية الناتجة عن معايير الإبلاغ، المالي الدولي (IFRS) يتوافر فيها قدر كبير من الملاءمة، والثقة، والقابلية للمقارنة، مما يساهم دعم قدرة مستخدمي القوائم المالية على تقييم أداء الشركة والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية (مليجي، 10، 2014).

وتتعدد النماذج المستخدمة في قياس درجة جودة المعلومات المحاسبية ويمكن تصنيف هذه النماذج إلى ثلاثة مداخل هي: مدخل جودة الربح ومدخل جودة الاستحقاقات ومدخل توقيت الاعتراف بالأرباح والخسائر.

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في جودة التقارير المالية، فإن تطبيق معايير المحاسبة الدولية، أو أي معيار منها، من شأنه أن يرفع من جودة التقارير المالية، ومن ناحية أخرى، فإن خضوع الشركات لقواعد نظامية تعتبر من قواعد النظام العام بدرجة تساعد حملة الأسهم في فرض آليات فاعلة للحوكمة يؤدي إلى تقارير مالية ذات جودة عالية. أخيراً فإن التزام الشركة بتحسين درجة الشفافية، من خلال اتخاذ إجراءات إضافية بخلاف القواعد النظامية، يؤدي أيضاً إلى زيادة درجة قد أكدت العديد من، الجودة التي يمكن أن تتصف بها التقارير المالية (مليجي، 2014، 4-10)

أدبيات الفكر المحاسبي على أن تبني معايير التقارير المالية الدولية باعتبارها معايير عالمية ستساهم في تخفيض الاختلافات بين هذه التقارير في الدول (Philip et al. 2014) وتدعيم قابلية المعلومات المالية للمقارنة وزيادة جودة التقارير المالية كما تعطي الإدارة فرصة كبيرة للحد من ممارسات إدارة الأرباح وعمليات الغش المرتبطة بالتنبؤات (مليجي، 2014، 3)

علاقة قواعد الحوكمة بالإفصاح وجودة التقارير المالية

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل أصحاب الفكر والاختصاص من أكاديميين ومهنيين في مجال المحاسبة والمراجعة بجدوى الإفصاح المحاسبي والشفافية في التقارير المالية، وتعتبر جودة التقارير المالية الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركات لتحقيقه (القاضي، 2000، 30) وفي الجانب ، المحاسبي والرقابي تحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية (ميخائيل، 2005، 83).

وتأتي أهمية الشفافية من أنها تعمل على زيادة المعلومات الواردة في الإيضاحات مما يؤدي إلى تحسين الإفصاح في الشركات (عبد الرحمن، 2013، 8) ومما لاشك فيه أن القصور في متطلبات الشفافية والإفصاح يجعل البيانات والمعلومات الواردة في القوائم المالية مضللة، الأمر الذي ينعكس على اتخاذ القرار (أبو حمام، 46، 2009) وتظهر، التجارب أن الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية أداة قوية للتأكيد على سلوك الشركات وحماية حقوق المستثمرين، حيث يمكن الإفصاح الكافي عن المعلومات لإيصالها لهم في الوقت المناسب، الأمر الذي يساهم في اجتذاب رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح وقلة المعلومات المحاسبية وتأخرها في الوصول إلى المساهمين والمستثمرين تساهم في خفض مستوى شفافية و نزاهة السوق. هذا وتظهر أهمية الإفصاح وجودة التقارير المالية أيضاً من خلال ازدياد حاجة الشركات المساهمة إلى التمويل عن طريق أسواق المال وبورصات الأسهم والسندات، فالإفصاح يعد شرطاً أساسياً لتأسيس أسواق المال، والتي غالباً ما تشرف على تلك الأسواق هيئات مهنية أو شبه حكومية تلزم الشركات المدرجة في السوق المالي باتباع إجراءات وقوانين وقواعد أساسية تحدها المهنة (حنان، 2003) و (أبو حمام، 61، 2009) في محاولة

منها لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثلين في كافة الأطراف ذات المصلحة في مدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها، وبالتالي جودة تلك التقارير المعتمدة من مدققي الحسابات (علي، شحاته، 2006، 16-2007) كذلك هناك علاقة وثيقة الصلة بين تطبيق قواعد الحوكمة والمعلومات المحاسبية في التقارير المالية، وأن تطبيق هذه القواعد يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي، مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهاً لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يحقق الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المالية والمحاسبية، كذلك فإن الأثر المباشر من تطبيق قواعد الحوكمة هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة تحقيق المفهوم الشامل لهذه المعلومات باعتبار أن المعلومات التي تنتجها التقارير المالية هي من أهم الركائز التي يمكن الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها المختلفة (حنان، 2003)، (بو حمام، 2009، 61) ونرى أن العامل المشترك الرئيس بين تلك المفاهيم هو قدرة المعلومات المفصح عنها في توجيه قرارات المستثمرين.

المبحث الثاني نبذة عن الشركة

حقائق وأرقام:

- شركة التأمين الإسلامية المحدودة هي أول شركة تأمين إسلامية في العالم وهي شركة تعنى بخدمات التأمين التكافلي والتعاوني ، وهي إحدى شركات بنك فيصل الإسلامي السوداني التي تأسست في 21 يناير 1979م كشركة خاصة ذات مسئولية محدودة.



- في العام 1979م وضعت شركة التأمين الإسلامية المحدودة (السودان) اللبنة الأولى لفكرة التأمين التكافلي الإسلامي كتجربة رائدة وأصييلة استنقت من نبع الشريعة الإسلامية الغراء وعلوم العصر وأدواته ،فجمعت بين الفكر والعمل والأصالة والمعاصرة، فكانت الفكرة الوليدة لنظام التأمين التكافلي "البديل الإسلامي للتأمين على الحياة" فأصبحت شركة التأمين الإسلامية (السودان) أول شركة تأمين إسلامية في العالم. ومنها نقلت صيغة التأمين التعاوني الإسلامي من الإطار النظري إلى الواقع العملي وقدمت بذلك

نموذجاً فريداً كما ساهمت بفاعلية في أسلمة الاقتصاد الإسلامي عموماً وقطاع التأمين على وجه الخصوص.

الأسس والمبادئ التي قامت عليها الشركة:

- (1) أن يكون التأمين تعاونياً بين المشتركين الغاية منه نفع المشتركين.
- (2) أن يكون ما يدفعه المشترك قسطاً مقدماً ومحدداً بنية التبرع به كله أو بعضه، لمن تحل به مصيبة من المشتركين وهو واحداً منهم، فالتأمين التعاوني عقد تبرع في حقيقته، وإن كان المتبرع قد يحصل على عوض نظير تبرعه، ولكونه عقد تبرع لم يؤثر فيه الغرر عملاً بمذهب المالكية.
- (3) أن تستثمر الشركة ما يمكن استثماره من أموال المشتركين لصالحهم، ولا مانع من أن تأخذ الشركة - المؤسسين - نسبة محددة من ربح الاستثمار نظير الإدارة.
- (4) أن تكون للشركة هيئة رقابية شرعية تشترك مع المسؤولين في الشركة في وضع نماذج وثائق التأمين، وتراجع عملياتها للتأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية.
- (5) أن تخضع جميع معاملات الشركة في مجال التأمين وغيره لما تفرضه أحكام الشريعة الإسلامية.
- (6) المؤمن له عضو في هيئة المشتركين - حملة الوثائق - ويمكن أن ينتخب لعضوية مجلس الإدارة حسب ما يحدده النظام الأساسي للشركة ممثلاً لحملة الوثائق، ويساهم في إدارة الشركة عبر الاجتماع السنوي العام لهيئة المشتركين.

يمكن القول بأنه منذ أن باشرت الشركة بتقديم خدماتها التأمينية وجدت قبولاً كبيراً، فانتظمت في تنويع وتطوير خدماتها، وانعكس ذلك بصورة واضحة في زيادة أقساطها، ومقدرتها المالية، وسمعتها الممتازة، وموقعها الرائد في سوق التأمين السوداني.

الخدمات التأمينية المتميزة:

ظلت شركة التأمين الإسلامية تعمل على تجويد كافة خدماتها التأمينية بصورة ممتازة وعملت على تطوير خدماتها بدرجة عالية من الدقة والجودة، بضوابط إدارية مصممة لجعلها أكثر مرونة وسرعة في انشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله مجهودات كافة العاملين لكسب ثقة عملائها عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ والرقابة في الأداء. وذلك من خلال:

• الاهتمام بالزبون أولاً وأخيراً والتعامل الصادق معه سعياً لتحقيق تطلعاته ورغباته الحالية والمستقبلية للوصول إلى الرضاء التام.

• الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر في مجال التأمين واستخدام التقنيات الحديثة.

• الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

- الاهتمام بتوفير بيئة عمل صالحة.
 - السعي الجاد و الصادق لتحقيق رغبات وتطلعات المساهمين.
 - الالتزام التام بالمحافظة على أخلاقيات العمل.
 - التفاعل التام مع المجتمع.
- بالتالي أصبح للشركة أساس متين في سوق التأمين السوداني ونصيب مقدر من حصة السوق ، جعلها تحافظ على وضعها الرائد في سوق التأمين الإسلامي بالسودان.

أنواع التأمين التي تقدمها الشركة:

تقدم الشركة خدمة تأمينية شاملة يمكن إدراجها كما يلي:

أولاً: التأمين العام :

- تأمين نقل البضائع (بحري - جوي - بري) .
- تأمين الحريق والسرقة.
- تأمين السيارات (إجباري - شامل).
- تأمين هندسي ويشمل : أخطار المقاولين - أخطار التركيب - إنفجار الغلايات - الكسر الآلي - المعدات الإلكترونية.
- تأمين الحوادث المتنوعة ويشمل : إصابات العمل-إصابات شخصية-خيانة الأمانة-النقدية - المسؤولية.
- تأمين الثروة الحيوانية.
- تأمين أجسام السفن والطائرات.
- تأمين الطاقة.
- تأمين التمويل الأصغر
- تأمين حماية التمويل (الإئتمان)
- تأمين الضمان
- تأمين حصيلة الصادر
- تأمين التمويل الأصغر زراعي

ثانياً: تأمين التكافل:

- وثيقة التكافل الجماعية.
- وثيقة التكافل العائلي
- تأمين تكافل حماية الرهن.
- الوثيقة التكافلية.
- وثيقة تكافل السائق.
- تأمين تكافل الحج والعمرة.

ثالثاً: التأمين الطبى والسفر:

- وثيقة التأمين الطبى الجماعية.
- تأمين السفر

أداء الشركة:

منذ أن باشرت الشركة عملها بتقديم خدماتها التأمينية وجدت قبولاً كبيراً ، فانتظمت في تنويع وتطوير خدماتها ، وانعكس ذلك بصورة واضحة في زيادة أقساطها وملاءتها المالية وسمعتها الممتازة في سرعة دفع التعويضات وموقعها الرائد في سوق التأمين السوداني .

الفائض:

الفائض في التأمين التعاوني (التكافلي) هو ملك لحملة الوثائق (المشاركين) وهو ما يفيض من الأقساط بعد دفع التعويضات، المصروفات الإدارية والإحتياطيات المختلفة . ويتم التصرف فيه وفق الآتي:

- 1- إما أن يخصص كل الفائض أو جزء منه كإحتياطي عام أو أي إحتياطيات أخرى ويعتبر ما يخصص تبرعاً من المشاركين .
- 2- في حالة عدم تخصيص كل الفائض كإحتياطيات تدفع الشركة ما يتبقى من الفائض للمشاركين بنسبة أقساطهم .

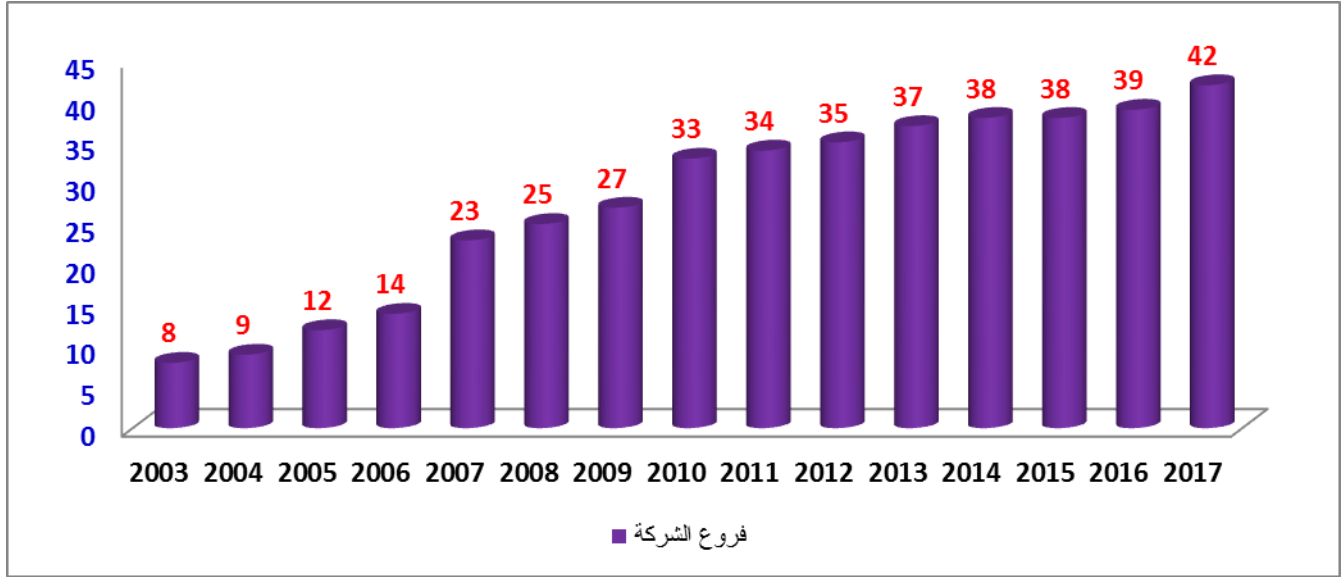
أثر شركة التأمين الإسلامية على هيكل سوق التأمين عالمياً:

نجاح شركة التأمين الإسلامية أدى الى قيام العديد من شركات التأمين التعاوني "التكافلي" في العالم وقد وصلت في مجملها ما يفوق الـ 250 شركة إنتشرت في كل أنحاء العالم .

الإنتشار والتوسع الجغرافي للشركة:

شركة التأمين الإسلامية تعتبر من أكثر الشركات إنتشاراً فقد تمددت الشركة في معظم مدن السودان حتي بلغ عدد فروعها 42 فرع ومكاتبها ووحداتها عدد 78 تقدم أرقى الخدمات للعملاء في العاصمة والولايات وذلك تيسيراً لعملائها، واقامت العديد من الصروح والمباني التي أضافت لوحات معمارية في العاصمة وولايات السودان المختلفة.

الشكل يوضح توسع وإنتشار الشركة في الفترة من 2003-2017



-تعد شركة التأمين الإسلامية المحدودة في الوقت الحالي من أكبر شركات التأمين التعاوني في السودان وتعتبر الأولى من بين شركات القطاع الخاص ، والثانية من بين كل شركات القطاع وذلك من حيث الحصة السوقية(حسب تقارير هيئة الرقابة على التأمين).

الموارد البشرية:

ترتكز شركة التأمين الإسلامية علي كادر إداري وفني ومالي عالي المستوي يقوم علي تسيير العمل بمهنية رفيعة وقد ساهم في ذلك التدريب المستمر وصقل الخبرات لقناعة إدارة الشركة بأن رأس المال الحقيقي في شركات التأمين هوالموارد البشرية.

يعمل لدى الشركة كوادر مؤهلة يدعمون أنشطة الشركة في عملياتها الإدارية والفنية تجاه صناعة التأمين التعاوني ومما يؤكد ذلك النمو المطرد في إنتاجها سنوياً .

التقنية الالكترونية للشركة:

إيماناً منها بأهمية المواكبة التقنية وسهولة تقديم الخدمات للمستأمنين فقد طورت الشركة نظام معلوماتها المتكامل وشبكاتها لتربط كافة الإدارات المختلفة والفروع لتقديم خدمة تأمينية متكاملة في مدن السودان المختلفة، فمن خلالها يمكن إصدار وثائق التأمين المختلفة والمطالبات والعمولات في البرنامج نوافذ للعمل الفنى(إصدار ومطالبات) ونوافذ للجوانب المحاسبية (للمحاسبين وامناء الخزينة) كما تتوفر به تقارير فنية ومالية ومحاسبية وموارد بشرية ونظام لإدارة علاقات العملاء والطبي والتكافل.

للشركة موقع إلكتروني تم إنشاؤه بأحدث البرامج المتخصصة. فمن خلاله يمكن التعرف علي خدمات ومنتجات الشركة المتنوعة كما يتميز الموقع بإمكانية التقديم المباشر للتأمين عبر ملء استمارة طلب التأمين حسب نوع التأمين المطلوب.

مساهمات شركة التأمين الإسلامية الإجتماعية:

إستشعاراً لمسئوليتها نحو تقديم خدماتها للمجتمع تساهم الشركة في رفع قدرات أفراد المجتمع لخلق مجتمع متطور ومعافي. من خلال المساهمات في المجالات الاجتماعية والصحية والرياضية المختلفة، وتنظيمها للعديد من الندوات المتخصصة وورش العمل، والدورات الرياضية، كما أنشأت مكتبة مركزية تحتوى علي البحوث وكتب التأمين والإدارة والإقتصاد والمحاسبة والجودة وغيرها. كما قامت بتدريب الأئمة والدعاة والوكلاء والمنتجين، وذلك للمساهمة في رفع معدل الوعي التأميني في المجتمع ، وعموماً للشركة إسهامات إجتماعية متنوعة منها تملك عدد من المستشفيات بولايات السودان المختلفة عدد من سيارات الإسعاف بكامل ملحقاتها ، كما أنها قامت بإنشاء جسر للمشاة بمنطقة أمدرمان ، وتشارك سنوياً برعاية التفويج في عيدي الفطر والأضحى ، ورعاية الكثير من الفعاليات بأرض المعارض والجامعات .

- رسالة الشركة تعتبر بيان يوضح الغرض من إنشائها :

(تقديم أفضل الخدمات التأمينية تلبية لحاجة العملاء والمجتمع من خلال إدارة ملهمه وكوادر مؤهلة ونظم مبتكرة).

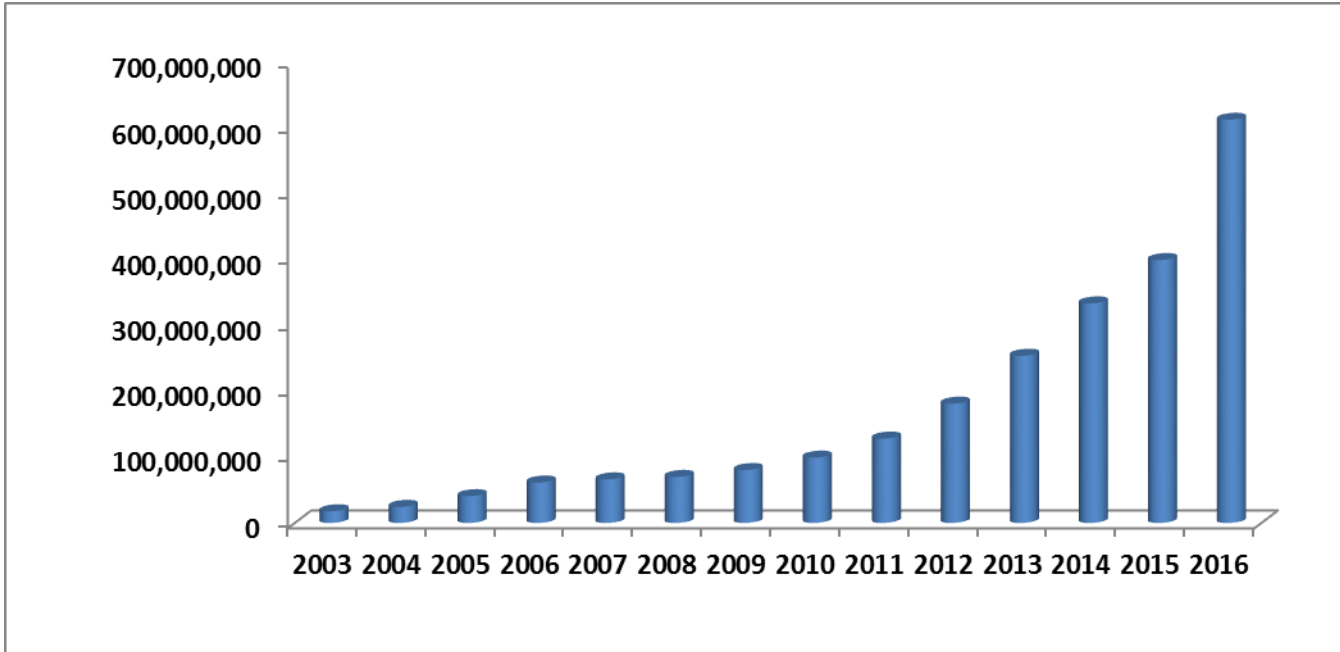
- استمرت الشركة في تطوير أعمالها بسوق التأمين السوداني عبر المراجعة والتحسين المستمر للخطط لضمان أنها على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافنا الطموحة التي حددناها، بما في ذلك الإيرادات السنوية، وجميع مستويات المساهمة في الأرباح، وحجم تقديم خدماتنا التأمينية ، وتكاليف الخدمة والحصة السوقية لكل قطاع(خاص وعام) ، و تحويل العروض إلى عمل مكتسب وصولاً لتمييز الأعمال، وتحقيق مستويات عالية من رضا المتعاملين والعاملين.ولضمان أننا دائماً نقوم بفهم احتياجاتهم.

تاريخ الشركة وبعض إنجازاتنا:

- لاشك أن من أهم الأحداث لسوق التأمين العالمي والسودان بصفة خاصة تأسيس شركة التأمين الإسلامية السودان في العام 1979 كأول شركة تأمين إسلامي (تكافلي) في العالم وبالتالي هي رائدة هذا المجال ، و يعتبر العام 2004 هو نقطة تحول الشركة حيث تغيرت إدارتها وبالتالي تغيرت أفكارها وطموحاتها دون أن يقلل ذلك الأمر من قيمة الإدارات السابقة ، وذلك من خلال تبنيها وإنتهاجها سياسة التوسع والإنتشار تحقيقاً للمبدأ الإقتصادي الخاص بالأحجام والأعداد الكبيرة في قطاع التأمين لكي تستطيع الشركة إستقطاب أكبر عدد من العملاء وبالتالي زيادة الإنتاج وتعظيم الفائض ، ولذلك أسهم هذا التوسع في رفعة الشركة عبر إدارة راشدة ، ومنذ ذلك الحين توالى أعمال الشركة في رحلتها نحو النمو والتميز حيث شهدت هذه الفترة تحقيق العديد من الإنجازات الرئيسية واستمرت في سعيها نحو تحقيق المزيد من الأهداف الطموحة.

-لاشك أنه من جراء ما ذكر عاليه حدث نمو كبير جداً ومطرّد ومستمر لكل الأعوام والشكل أدناه يوضح ذلك .

شكل يوضح نمو الأقساط المكتتبة خلال الفترة 2003-2016م



- يتم تكيف الأعمال بشكل مستمر تبعاً للطلبات المتغيرة بحسب طبيعة سوق العمل الذي تعمل به الشركة . وهذا يعني أن نموذج العمل يخضع للمراجعة المستمرة ولكي نستطيع ترجمة هذا الأمر في

أعمالنا وتحويله لنجاحات حاولنا إتباع منهجيات واضحة منذ العام 2004 من مرشد عمل وسياسات ودليل إجراءات حتى وصلنا للمنهجيات العالمية مثل منهج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة و ذلك في العام 2016 بنيل الشركة شهادة الأيزو 9001:2015 من الهيئة البريطانية للمعايير BSI ، وتواصل هذا الإنجاز بحصول الشركة على شهادة الإلتزام بالتميز STAR 2 من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .

في محور آخر استثمرت الشركة في مجال العقارات وقامت بتشييد عدد من الأبراج موزعة على فروع الشركة المختلفة بجميع الولايات ، حيث كان العام 2009 نقطة الإنطلاق لهذه الطفرة العمرانية المميزه حيث تم تشييد برج رئاسة الشركة المكون من تسعة طوابق بالخرطوم شارع على عبداللطيف بمساحة 400 متر مربع ، وفي هذا العام الحالي 2017 تم إكمال برجى الشركة بمدينتى القضارف وأمدرمان كما تم توقيع عقود إنشاء عدد 3 أبراج داخل ولاية الخرطوم ومخطط أن يكتمل العمل بهم مطلع العام 2019 .

لاشك أن ما يحسب للشركة ويعد إنجازاً يضاف إلى إنجازاتها هو حصولها على شهادات وجوائز محلية وإقليمية وعالمية مما يعد رصيذاً إضافياً لسمعتها الطيبة ، حيث تعد هذه الجوائز والشهادات بمثابة مقارنات معيارية ضمن بيئة الأعمال المحلية و الإقليمية وقد حققنا نجاحات عديدة أدت إلى الإشادات المتكررة في وسائل الإعلام المختلفة، ومن بين الجوائز التي حصلنا عليها، جائزة ال AIO حيث تم إختيار الشركة ضمن أفضل خمس شركات فى أفريقيا ،وكان ذلك رصيذاً إضافياً لشهادتى الأيزو 9001:2015 و الإلتزام بالتميز STAR 2 من EFQM واستمرينا في تلبية متطلبات هاتين الشهادتين عبر التقييم المستمر.


المساهمة فى إنتشار فكرة التأمين التكافلي فى العالم:

أدى نجاح تجربة شركة التأمين الإسلامية السودان بإعتبارها أول شركة تأمين إسلامية فى العالم الى قيام العديد من شركات التأمين التعاوني "التكافلي" فى العالم وقد وصلت فى مجملها ما يفوق 250 شركة إنتشرت فى كل أنحاء العالم.

ومن أولى شركات التأمين التكافلي الإسلامي وأسبقها تأسيساً على المستوى الاقليمي والعالمي شركة التأمين الإسلامية فى السودان سنة 1979 كشركة خاصة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني ثم الشركة الإسلامية العربية للتأمين (إياك) فى دبي من قبل بنك دبي الإسلامي، ثم أنتقلت الفكرة الى المملكة العربية السعودية فكانت الشركة الوطنية للتأمين التعاوني وقد ظهرت إلى حيز الوجود فى العام

1985م بموجب مرسوم ملكي وهي شركة حكومية بالكامل. وبعد ذلك أنتشرت فكرة التأمين الإسلامي ليس فقط على المستوى العربي وإنما على المستوى الاقليمي والعالمي.

تعتبر صناعة التأمين الإسلامي حديثة نسبياً إلا أنه في الآونة الأخيرة تشهد توسعاً وانتشاراً ملفتاً للأنظار، حيث أصبح التأمين من أهم القطاعات الرائدة في الصناعة المالية في منطقة آسيا والمنطقة العربية وأفريقيا وكثير من دول العالم إذ فاق عدد شركات التأمين التكافلي أكثر من 250 شركة منتشرة في دول الخليج العربي ودول شرق آسيا وخاصة ماليزيا واندونيسيا وبقية دول العالم بحجم محفظة لا تقل عن 15 مليار دولار في العام 2015، وتشير التوقعات إلى أنه سيصل إلى نحو 20 مليار دولار بحلول عام 2017 وذلك استناداً إلى تقرير طُرح خلال مؤتمر التأمين الإسلامي الذي تنظمه هيئة التأمين في أبو ظبي، بعنوان (الواقع وآفاق تطوير قواعد التأمين الإسلامي).

bsi.  By Royal Charter


Certificate of Registration

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM - ISO 9001:2015

This is to certify that: **Islamic Insurance Company Ltd.**
IIC Tower
Ali Abdellatif Avenue
Khartoum
Sudan

Holds Certificate Number: **FS 658420**
and operates a Quality Management System which complies with the requirements of ISO 9001:2015 for the following scope:

The provision of Islamic insurance services.




For and on behalf of BSI: 
Frank Lee, EMEA Compliance & Risk Director

Original Registration Date: 17/08/2016
Latest Revision Date: 17/08/2016

Effective Date: 17/08/2016
Expiry Date: 16/08/2019

Page: 1 of 1

...making excellence a habit™

This certificate was issued electronically and remains the property of BSI and is bound by the conditions of contract.
An electronic certificate can be authenticated [online](http://www.bsigroup.com/ClientDirectory).
Printed copies can be validated at www.bsigroup.com/ClientDirectory.

Information and Contact: BSI, Kitemark Court, Dairy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes MK5 8PP. Tel: +44 345 080 9000
BSI Assurance UK Limited, registered in England under number 7805321 at 389 Chiswick High Road, London W9 4AL, UK.
A Member of the BSI Group of Companies.

 **EFQM**
Leading Excellence

Committed to Excellence 2 Star

Awarded to:
**Islamic Insurance Company
Ltd (Sudan)**

December 2016
This certificate remains valid for 2 years.


Léon Tossaint
CEO, EFQM



Committed to Excellence
2 Star - 2016



إستراتيجيات الشركة العقارية



تحديات وإستراتيجية الشركة :

نحن نفخر دوماً بشركتنا وبالكادر العامل بالشركة، وبصفة خاصة بالنجاحات التي تحققت ، لا سيما الخبرات المتراكمة خلال السنوات الأخيرة التي تميزت بالتغيير والتحسين المستمر، حيث سعينا جاهدين للعمل بمنهجيات سليمة واضحة ومتكاملة ،لتسهيل عمل الكادر البشري الذي نعتبره أكثر الأصول قيمة و بالمقابل تقوم الشركة بتحفيزهم.

لدى الشركة رؤيا و رسالة وقيم توضح تحدياتنا وأهدافنا وغاياتنا بشكل عام ، ويمكن من خلال المحاور التالية توصيل ما نخطط ونصبو إليه :

(1) الرؤيا:

التفرد في القمة بإمتياز في مجال صناعة التأمين التكافلي.

(2) الرسالة:

تقديم أفضل الخدمات التأمينية تلبية لحاجة العملاء والمجتمع من خلال إدارة ملهمه وكوادر مؤهلة ونظم مبتكرة.

3) القيم:

التعاون بروح الفريق بإخلاص وولاء وبكل شفافية وإحترافية إسعاداً للجميع.

الهدف الإستراتيجي:

الحصول على أكبر حصة من سوق التأمين السوداني.

بشكل عام تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات المناسبة و الأهداف والغايات الخاصة بالتسويق وبيع خدمات التأمين ، ويتم وضع خطط سنوية بالتركيز على البيانات التي يتم تحليلها والتي تخص الخدمات الحالية والجديدة ودراسة السوق والفرص التي يمكن إغتنامها ، وتأتي مدخلات هذه الخطط من بيان رسالة وأهداف الشركة الإستراتيجية ، وخطط تطوير أعمالها، وبيانات السوق، واتجاهات نظام إدارة الجودة. مستصحبين الاستبيانات الخاصة برضا المتعاملين و الشركاء الرئيسيين، والبحوث المتعلقة بالمنافسين .وتعقد الاجتماعات الدورية لمتابعة هذه الخطط لضمان الإتساق والتوافق بمتابعة هذه الإستراتيجيات عبر مؤشرات الأداء الرئيسية .

ونشير إلى أن إدارات العمل لديها أهداف وخطط خاصة بها وهي تمثل روح إستراتيجيات الشركة، ولضمان حسن الأداء نقوم بمتابعة نتائج أعمالنا شهريا وقياسها وفق مؤشرات الأداء الرئيسية . مستصحبين عند التنفيذ السياسات العامة وسياسات الجودة و المعايير التي تحقق المفاهيم الأساسية لنموذج التميز ونعكسها على أهداف ونتائج العمل لضمان حسن الأداء والتحسين المستمر .

السوق والعروض والمتعاملين:

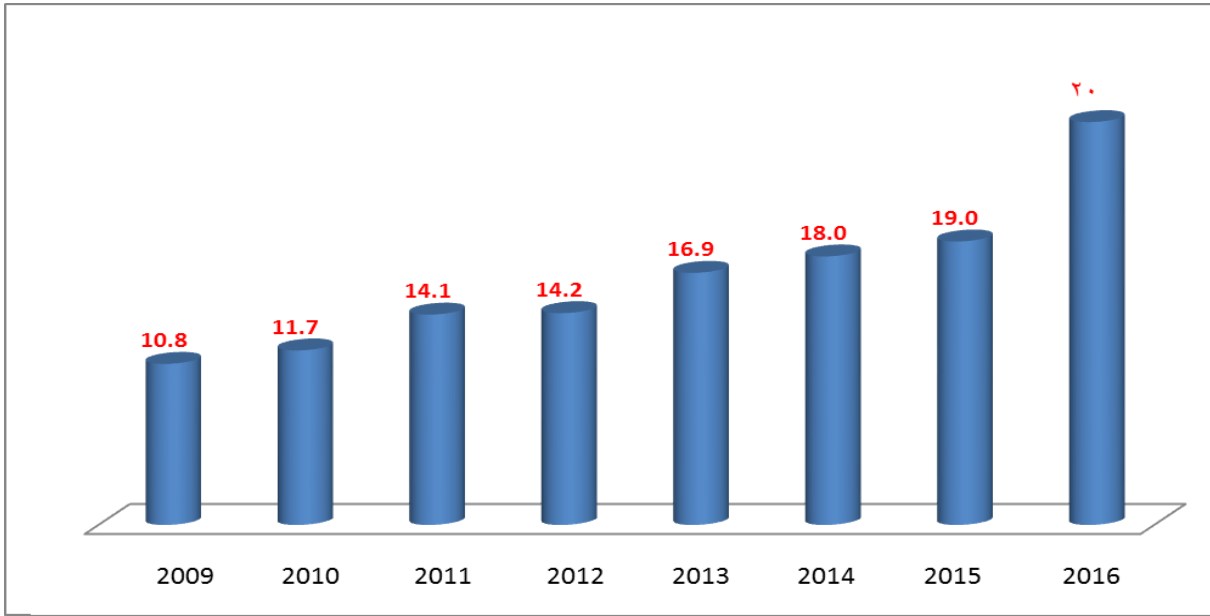
السوق :

يشكل التأمين أهمية قصوى للاقتصاد العالمي والمحلي وفي واقع حياة الناس اليومية، وفي ظل ما يمر به الاقتصاد السوداني من تطورات وتغيرات في مختلف الجوانب يتأثر سوق التأمين بصورة مباشرة أو غير مباشرة. إبتدأ من قرارات بنك السودان المركزي بحظر التمويل العقاري وتمويل السيارات، وقد سبق ذلك قرارات هيئة الجمارك في تقييد إستيراد العربات وتقلبات المستوي العام للأسعار وسعر الصرف، وقرار السلطة القضائية برفع مبلغ الدية، وكذلك إرهاصات فصل تأمين التكافل والتأمين الطبي عن التأمين العام وتأسيس شركة قائمة بذلك، بالإضافة إلى غياب الوعي بأهمية التأمين ومحدودية شركات إعادة التأمين الإسلامية.

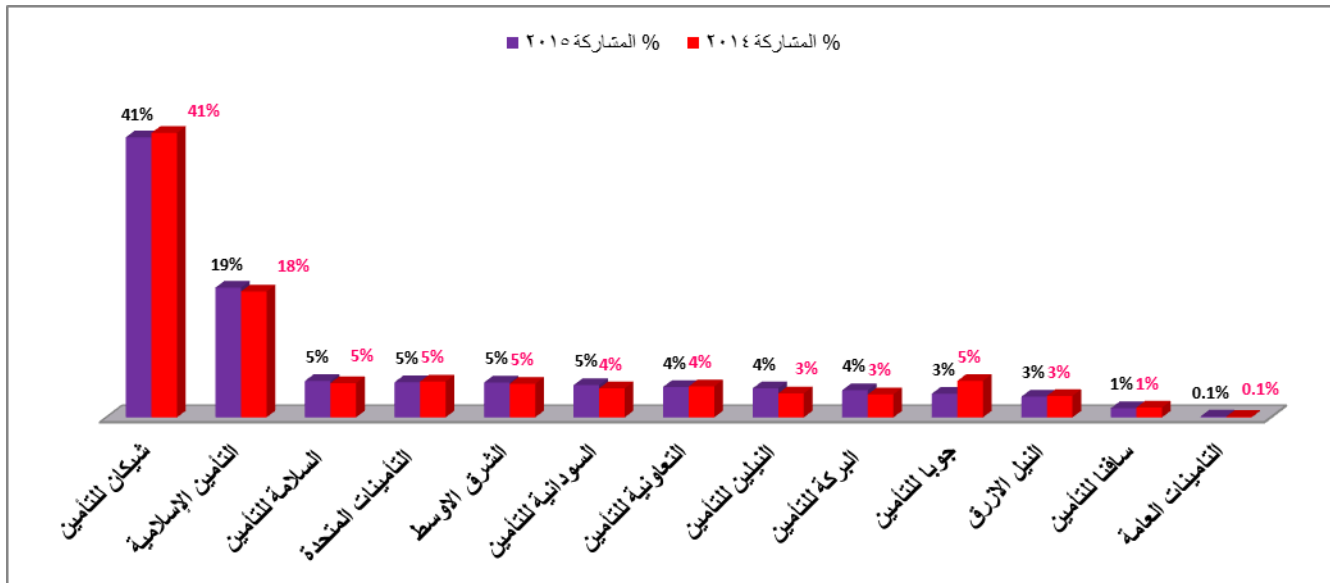
الشركة تعتبر واحدة من بين جميع شركات التأمين بقطاعه العام والخاص ، فمن حيث الحصة السوقية تعتبر الشركة الثانية ،من بين جميع الشركات للقطاع الخاص والعام ،ولكنها الأولى من بين شركات القطاع الخاص ،

وفيما يلي نود التعرف على نصيب الشركة من حصة السوق السوداني من تقارير هيئة الرقابة على التأمين للاعوام 2010 -2016م

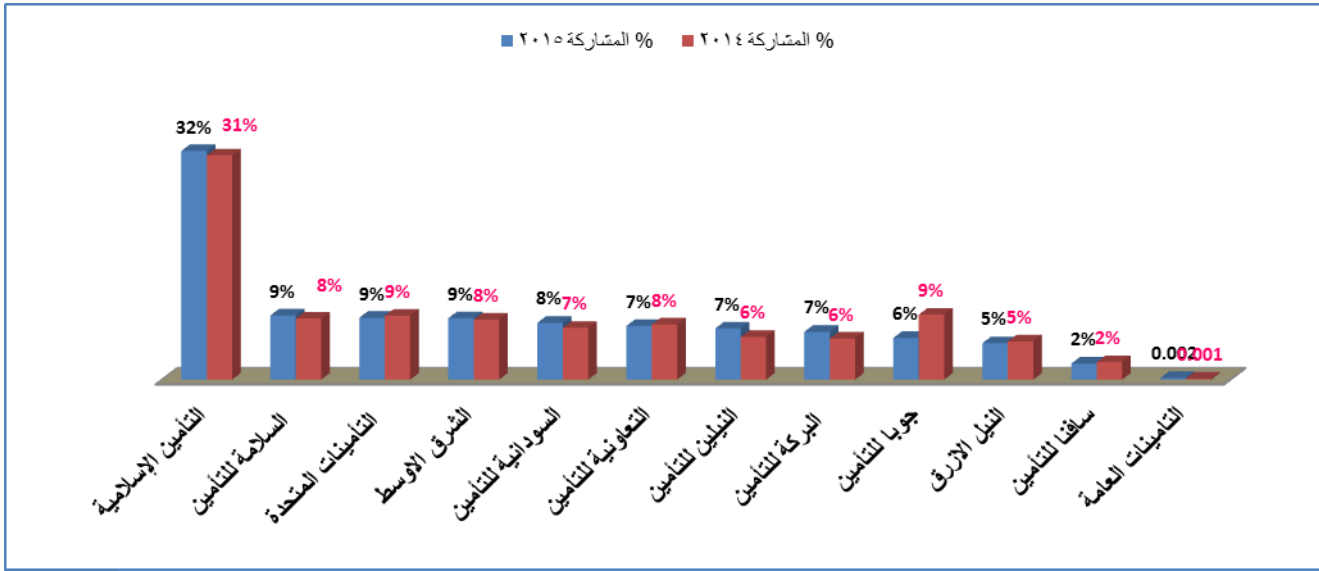
شكل يوضح نسبة المشاركة في سوق التأمين السوداني خلال الفترة 2009-2016م



شكل يوضح مقارنة الشركة مع مثيلاتها في نسبة المساهمة في الأقساط لسوق التأمين السوداني لعامي 2015-2014



الشكل ادناه يوضح نسبة المساهمة في الأقساط لسوق التأمين السوداني للقطاع الخاص لعامي 2014 و 2015م



-العرض :

تطور شركة التأمين الإسلامية سنوياً أساليب وطرق عرض منتجاتها المختلفة بشتى الوسائل وأفضل التقنيات حتى أصبحت ماركة أو علامة تجارية واضحة ولا يشق لها غبار .

المتعاملين :

- تمتلك الشركة قسم لإدارة خدمات العملاء حيث يقوم على خدمة المتعاملين أو عملاء الشركة والذين يعتزون بهذا التعامل ونحن كشركة نفخر بهذا التعامل ، وهم مختلفون من قطاعات حكومية أو خاصة شركات أو أفراد ومؤسسات ، وخدمة لهؤلاء العملاء تطبق الشركة نظام لإدارة علاقات العملاء وكذلك لديها مركز لخدمات العملاء برقم مختصر 4400 ومازالت الشركة تبحث عن أساليب إضافية تلبى حاجة هؤلاء العملاء ومتطلباتهم وكذلك الطلبات الإدارية، وابتكرنا العديد من التقارير التي تخدم أهداف العمل الخاصة التي تدعم طموحنا وهدفنا الإستراتيجى في أن تكون حصة الشركة السوقية من بين جميع الشركات قطاع عام أو خاص بنسبة 20% بنهاية عام 2020 وبأقساط لا تقارب المليار جنيهه سودانى وبما أننا حسب الإشارات الأولية لتقارير الهيئة للعام 2016 أننا حققنا ذلك ، فنؤكد قطعاً أن سقف طموحاتنا سيزيد .

العمليات والشركاء والموردون:

تقوم الشركة بتوظيف العاملين بكل عناية وبمنهج واضح يحقق الأهداف ولذلك لا بد من وجود عاملين متمرسين يجيدون فن التعامل مع المتعاملين بشتى الوسائل ، ولاشك أن هؤلاء الموظفين يمثلون عامل أساسى من عوامل نجاح عمل الشركة ، ويتم تمكينهم من اداء مهامهم مع مراعاة السياسات

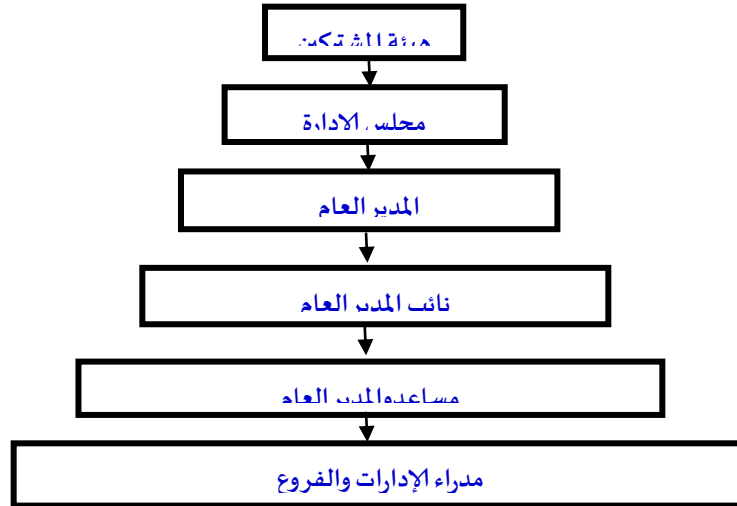
والضوابط ولوائح العمل ، ولاشك أن هؤلاء الموظفين وعبر قنواتهم الرسمية عبر مدراءهم وعبر التقارير يتم إيصال المعلومات الكافية للتطوير والتحسين المستمر للخدمات وخلافه ، وعندما تصل هذه المعلومات لمدراءهم يقومون بطرحها فى إجتماعنا الدورية بالإدارة العليا من شهرية وربعية وسنوية وينتج عن هذه الاجتماعات بنود وإجراءات تعمم على جميع فروع ومكاتب الشركة ووحدات عملها المختلفة.

للشركة موردين وشركاء عمل مختلفون مثل شركات إعادة المحلية والإقليمية والعالمية ، وكذلك شركاء النجاح الإخوة الوكلاء والمنتجين ، ومزودى خدمات التأمين الطبى ، وعلى جميع الأصعدة للشركة علاقات ممتازة مع هؤلاء الشركاء والموردين ، وضوابط وسياسات لإدارة العمل معهم.

الهيكل الإداري:

يتكون الهيكل الإدارى من عدة مستويات إدارية تمثل هيئة المشتركين ، ومجلس الإدارة ، والإدارة العليا التى تتكون من المدير العام + نائب المدير العام ومساعدى المدير العام ، وأخيراً

مدراء الإدارات والفروع ، والشكل التالى يفصل ذلك:



1/ القيادة :

تضع قيادة الشركة الرؤيا و الرسالة والقيم التى من خلالها يتم صياغة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف والغايات ، وكذلك تضع الخطط السنوية والتكتيكية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية مرتكزين على الوضع الحالى وإستثمار الفرص المتاحة مع مراعاة السوق ،وتقوم بمتابعة هذه الخطط بعدة طرق منها التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية التى من خلالها يتم تطوير الخدمات.

فالرؤيا والرسالة توضحان الطموح المشروع لقيادة الشركة التي ترغب في أن تكون الشركة الأولى والأفضل في سوق التأمين السوداني ، وذلك بعد تقديم أفضل الخدمات من خلال الإدارة الملهمه والكوادر المؤهلة والنظم المبتكرة ،وهي تمضى بثبات في هذا الأمر ، حيث تعتبر الشركة الأولى في سوق التأمين السوداني القطاع الخاص بينما هي الثانية من بين جميع شركات القطاعين الخاص والعام وحصلتها في نمو سنوى متطرد، ولا شك أن هذا الطموح سيقودها الى إستخدام أفضل الأساليب والمنهجيات لتعزيز الإكتتاب وتعظيمه حيث تتبع القيادة نظام إدارة الجودة ومعايير التميز المؤسسى تحقيقاً لمفاهيمه ، وتنوع وتطور الخدمات التي تلبى حاجات المتعاملين وضبط العمليات الفنية والإدارية

1/ يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها

نماذج للممارسات المتميزة	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> لدى الشركة رؤيا ورسالة وقيم تمت صياغتها وتطبيقها بمشاركة جميع العاملين ، ويتم نشرها بوسائل مختلفة مثل نظام المعلومات العامل بالشركة والموقع الإلكتروني والمنشورات المختلفه. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الإطلاع على الرسالة والرؤيا والقيم المتواجدة ب نظام معلومات الشركة المحوسب Aims ، والموقع الإلكتروني للشركة والمنشورات .
<ul style="list-style-type: none"> تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسئولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> يمثل القادة بالشركة القدوة الحسنة في الإلتزام بجميع ضوابط العمل وتبنيهم لمعايير التميز كما أنهم مثلاً للنزاهة والسلوك المهني وللشركة مساهمات مجتمعية فاعلة داخل وخارج الشركة . 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الإطلاع على الخطة الإستراتيجية الخمسية 2016-2020 -تقارير أداء الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> لشركة خطة إستراتيجية تمت صياغتها بمشاركة جميع قطاعات العمل وفق منهج علمي وتم تعميمها توحيداً لجهود العاملين تحقيقاً للأهداف المنشودة. تعقد الشركة إجتماعات دورية (شهرية وربعية وسنوية) تساهم في بناء ثقافة القيادة المشتركة وتحسينها. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الإطلاع على الخطة الإستراتيجية الخمسية 2016-2020 -تقارير أداء الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة المشتركة بالمؤسسة ومن ثم مراجعة وتحسين فعالية التصرفات الشخصية للقادة. 	<ul style="list-style-type: none"> كل هذه المحددات المذكوره عاليه لتحقيق مستقبل مستدام من خلال القيادة برؤيا ونزاهة وإلهام 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الإطلاع على الخطة الإستراتيجية الخمسية 2016-2020 -تقارير أداء الموظفين

أب يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

نماذج للممارسات المتميزة	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المديين القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة. 	<p>-تقوم الإدارة بعقد إجتماعات دورية (شهرية، ربع سنوية وسنوية) لمراجعة وتحسين النظام الإداري والأداء المؤسسي.</p> <p>-تطبق الشركة إجراءات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ومعايير التميز المؤسسي ، حيث أنها حاصلة على شهادات دالة على ذلك.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -يمكن الإطلاع على محاضر اجتماعات الإدارة الشهرية/الربع سنوية، بما في ذلك الأعمال والإجراءات المتفق عليها، أثناء الزيارة الميدانية للفروع شهادة الأيزو 9001:2015 وشهادة الإلتزام بالتميز 2 Star
<ul style="list-style-type: none"> ■ فهم وتطوير القدرات المتاحة بالنسبة للمؤسسة 	<p>-هذا يقود الى تحقق مفهوم إستدامة النتائج الباهرة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ بناء القرارات على معلومات واقعية معتمدة، واستخدام المعرفة المتوفرة لترجمة مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبنى الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية. 		

1/ ج يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين

نماذج للممارسات المتميزة	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ تبنى مناهج عمل صممت لتفهم وتوقع ومن ثم تحديد الإستجابة المناسبة للإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية المختلفة لأهم المعنيين بالمؤسسة. 	<p>- يتفاعل القادة بالشركة مع المعنيين الخارجيين بعدة بوسائل منها المقابلات المباشرة ، حضور الفعاليات والمؤتمرات التي ينظمها المعنيين الخارجيين ، كما تنظم الشركة إجتماع سنوي لهيئة المشتركين الذي يجمع عدد كبير من المتعاملين ، بالإضافة الى إجراء إستبانات دورية بغرض فهم إحتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -تقارير هيئة المشتركين السنوية ■ -نتائج الإستبانات
<ul style="list-style-type: none"> ■ تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناء على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة. 	<p>كبير من المتعاملين ، بالإضافة الى إجراء إستبانات دورية بغرض فهم إحتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -مركز خدمات العملاء بالرقم المختصر 4400
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاتسام بالشفافية والشعور بالمسئولية والمساءلة تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع التأكد من تحلي جميع العاملين بالسلوكيات المهنية والمسئولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم. 	<p>- للشركة قسم لإدارة خدمات العملاء يحتوى على مركز خدمات للتواصل معهم برقم مختصر 4400 ، كما أن لدينا نظام لإدارة علاقات العملاء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -التقارير التحليلية عن العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ■ التأكد من تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المعدة المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم. 	<p>-من كل ذلك تتحقق مفاهيم بناء المستقبل المستدام وتنمية القدرة المؤسسية وتحقيق مبدأ القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة لضمان إستمرارية النتائج الباهرة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل. 		

1d يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة

نماذج للممارسات المتميزة	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحيارة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع العاملين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم. 	<p>- لدى الشركة منهج واضح يتم من خلاله معرفة العاملين المتميزين ودعمهم وتطويرهم</p> <p>- العاملون بالشركة مكنون من خلال تفويض الصلاحيات عبر القرارات الإدارية والمنشورات</p>	<p>يمكن الإطلاع على الآتي</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ -تقارير أداء العاملين ■ -المنشورات والقرارات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامتها تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة. 	<p>-تعترف الشركة وتقدر مجهودات العاملين عبر تحفيزهم معنوياً ومادياً</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإشادة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقديم الدعم المطلوب لجميع العاملين في كافة مواقع المؤسسة لتنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم وغاياتهم. 	<p>-للشركة منهج وسياسات متبعة لتحفيز العاملين المميزين</p> <p>-توجد نوافذ تقنية لجمع مقترحات العاملين عبر الموقع الإلكتروني أو نظام المساعد للإدارات.</p>	<p>الموجودة بملفات العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ -سياسات التحفيز
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإعتراف والتقدير لجهود وإنجازات العاملين بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب. 	<p>- هذه النقاط توضح أن القيادة تتم من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -الموقع الإلكتروني + النظام المساعد للإدارات
<ul style="list-style-type: none"> ■ التبنّي والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص. 		

1ه يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفعالة لعمليات التغيير

نماذج للممارسات المتميزة	الوصف	الدلائل
<ul style="list-style-type: none"> ■ التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار لتأثيراتها المحتملة. 	<p>-تحلى إدارة الشركة بالمرونة عند إتخاذ القرارات بناءاً على المعلومات المتوفرة التي ترد من إدارات العمل المختلفة التي تشارك في إتخاذ القرارات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ زيارة الأقسام المختصة ■ الإطلاع على الدراسات والبحوث
<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على الكون وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحيانا وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم. 	<p>-للشركة قسم للإحصاء والمعلومات وقسم آخر للدراسات والبحوث يتم من خلاله توفير المعلومات وتحليلها كي تساعد في إتخاذ القرارات</p> <p>-الشركة تؤمن بالتغيير ومن أجل ذلك أنشأت إدارة تطوير الأعمال .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإطلاع على مشروعات تطوير الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> ■ السعي لإشراك جميع المعنيين بالمؤسسة والحصول على دعمهم وإسهاماتهم فيما ينبغي إحداثه من تغيير هام ومطلوب للتأكد من تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة. 	<p>-هذه النقاط المذكورة عاليه تقود إلى بناء مستقبل مستدام ، تسخير الإبداع والإبتكار والقيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة والإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإدارة الفعالة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ تبني واستخدام منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبتكارية وترتيبها من حيث الأولويات. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم. 		

2/ الإستراتيجية :

للشركة خطة إستراتيجية خمسية 2016-2020م مجازة تم إعدادها وفق منهج واضح وبمشاركة كل قطاعات عمل الشركة ، وذلك إيماناً منها بأن بيئة عمل الشركات أصبحت تتصف بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطر مما يجعل نجاح هذه الشركات أو فشلها يتوقف على مدى إمتلاكها لرؤى وسيناريوهات مستقبلية وخطط إستراتيجية حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن الشركات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه، وأنه كأسلوب عملي لإدارة الشركات يعتبر محفزاً على تحسين الأداء وضمن التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل وفي ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الإستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل الشركات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على كفاءة أدائها .

تسعى الشركة من خلال تجربتها المهنية وإرثها المعرفي إلى تحقيق التفوق والتميز في جميع الأنشطة والعمليات وتسابق من أجل تحقيق وبناء مركز إستراتيجي قوي ومتميز يحقق النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة على سوق محدود ،ويطلب إنجاز هذه الأهداف أن تمتلك الشركة رؤية مستقبلية عميقة ورسالة واضحة وإستراتيجية نافذة تستطيع من خلالها إيجاد مكانتها الطبيعية المرتكزة على مبادئها وموقعها كشركة رائدة لتجربة التأمين التكافلي في العالم بجانب محاذاتها لتطور وإشتراطات إقتصاد المعرفة وما يحيط به من فرص ومخاطر.

وفيما يلي مقتطفات من الإستراتيجية الخمسية للشركة 2016-2020م

الهدف الإستراتيجي:

الحصول على أكبر حصة من سوق التأمين السوداني.

بعض الأهداف الفرعية التي تساعد على تحقيق الهدف الإستراتيجي:

1. الأهداف المالية

1. زيادة إكتتاب الشركة ليبلغ (900 مليون جنيه) بحلول عام 2020م.

2. تقوية المركز المالي للشركة

3. رفع رأس المال المدفوع إلى 100 مليون جنيه من أرباح المساهمين.

4. زيادة الأصول الثابتة بنسبة 25%

2. الأهداف المتعلقة بالعملاء.

1. التميز في خدمة العملاء.

2. زيادة رضا العملاء بما لا يقل عن 90%

3. إستقطاب عملاء جدد بعدد 15000 عميل سنوياً.

4. تفعيل آليات المسؤولية الإجتماعية بتنفيذ (5) مشروعات و(5) مناشط.

3. أهداف العمليات الداخلية

1. تطبيق نظام إدارة الجودة بالحصول على شهادات في الجودة والتميز (European

EFQM Foundation Quality Management) وشهادات الـ (ISO).

4. أهداف النمو والتطوير

1. تدريب إحتراقي لعدد(250) موظف بنهاية الخطة.

2. التوسع الأفقي بزيادة عدد20 نافذة (12 داخل ولاية الخرطوم و8 في الولايات) بنهاية الخطة.

3. زيادة الحصة السوقية لتصبح بحد أدنى 20% من سوق التأمين السوداني بنهاية الإستراتيجية.

4. تطوير مُنتجات وخدمات جديدة بواقع عدد (5) بنهاية الخطة .

5. ألا تقل نسبة الرضا الوظيفي عن 90% .

6. زيادة الوكلاء والمنتجين بعدد (200) منتجاً بنهاية الخطة ووضع معايير لإختيارهم .

7. الاستمرار في بناء علامة تجارية مميزة (BRANDING) وصورة ذهنية قوية للشركة.

2 صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات كل من المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات الأداء الرئيسية ■ المعلومات الصادرة من أنظمة المعلومات بالشركة . ■ -دراسات السوق ■ -مركز خدمات العملاء ■ -المسوحات والإستبانات ■ -الإطلاع على الخطة الإستراتيجية. ■ -الإطلاع على دليل إجراءات مزودي الخدمات. 	<p>تستخدم الشركة مدخلات بيانات واسعة وملائمة لتطوير استراتيجيتها وخطط أعمالها ، تتضمن هذه البيانات أداء العمليات الداخلية ، أداء مزودي الخدمات.</p> <p>-تستخدم الشركة آليات متعددة لفهم احتياجات وتوقعات كل المعنيين.</p> <p>- تهتم الشركة بكل مؤثرات عملها الخارجية وتجرى دراسات للسوق لمعرفة إتجاهاته ومؤثراته ، والوقوف على الأثر المترتب على ذلك سواء كان في المدى القريب أو البعيد.</p> <p>-تستخدم الشركة آليات لمعرفة المتغيرات البيئية الخارجية .</p> <p>- تطبيق هذا المعيار يحقق للإدارة المرونة وسرعة التكيف مع التغيير ، وإستدامة النتائج الباهرة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ جميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأيّة متغيرات محتملة. ■ تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاقتصاد الدولي والمحلي والاتجاهات السوقية والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. ■ فهم وتوقع الأثر طويل المدى وقصير المدى، محليا ودوليا، على المتغيرات السياسية والقانونية والأطر التنظيمية ومتطلباتها ذات الصلة. ■ استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

2ب صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<p>■ تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.</p>	<p>-تعقد الشركة إجتماعات دورية(شهرية وربع سنوية وسنوية) كما لديها مؤتمر سنوي لمدراء الإدارات والفروع لتحليل إتجاه الأداء التشغيلي ،لتحديد الفرص والتحسين المستمر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .</p>	<p>■ -الإطلاع على محاضر ووقائع الإجتماعات .</p> <p>■ -الإطلاع على الخطة الإستراتيجية</p>
<p>■ تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والإمكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة.</p>	<p>- تعقد الشركة إجتماعات سنوية مع الشركاء المختلفين لتحقيق الأهداف.</p> <p>- تستخدم الشركة أفضل التكنولوجيا الحديثة وتجرى التحديثات اللازمة لأنظمتها وأجهزة ومعدات التقنية بصورة دورية .</p>	<p>■ -الإطلاع على مؤشرات الأداء الرئيسية .</p> <p>■ -دراسات السوق بقسم الدراسات والبحوث.</p>
<p>■ إستنباط الأثر المحتمل للتكنولوجيا والنماذج الجديدة على أداء المؤسسة.</p>	<p>- تقارن الشركة أدائها للتعرف على نقاط قوتها بمثيلاتها بقطاع التأمين مستندة على المعلومات الموثقة الصادرة من الجهات المختصة والمنظمة للعمل مثل هيئة الرقابة على التأمين.</p>	<p>■ -تقارير هيئة الرقابة التأمين</p>
<p>■ مقارنة أداء المؤسسة مع المرجعيات ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها.</p>	<p>-تحقق بالشركة مفهوم تنمية القدرة المؤسسية</p>	<p>■ -التعرف على الحديثة بالشركة.</p>

2ج تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<p>■ صياغة إستراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بالمؤسسة.</p>	<p>- يتم مراجعة الإستراتيجية بصورة دورية بغرض التقييم و التطوير ، وتحديثها ومراجعة الإرشادات والإجراءات التي تمكن الشركة من العمل بفعالية لتتلائم مع السياسات الداعمة لها.</p>	<p>■ -الإطلاع على تقارير تقييم الخطة الإستراتيجية</p>
<p>■ السعي لاستيعاب وتكامل مبادئ الاستدامة من خلال محور الإستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.</p>	<p>-داخل كتيب الخطة الإستراتيجية عبرت الشركة عن هدفها بأنها ترغب في الحصول على أكبر حصة سوقية من السوق السوداني من خلال رؤيتها ورسالتها .</p>	<p>■ -الإطلاع على الموازنات التقديرية</p>
<p>■ تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.</p>	<p>-يقوم كل مدير فرع سنوياً بوضع خطة سنوية لفرعه للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية .</p>	<p>■ -الإطلاع على سياسة الجودة بأدوات النشر المختلفة مثل نظام معلومات الشركة وموقعها الإلكتروني.</p>
<p>■ تبني آليات فعالة لإدارة المخاطر الإستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية الممكنة.</p>	<p>- حددت الشركة مهدداتها والحلول الإستراتيجية بخطتها ،وهي تمثل أحد الآليات الفعالة لإدارة المخاطر والمهددات.</p>	
<p>■ معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة للمؤسسة وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.</p>	<p>-للشركة سياسة للجودة معتمدة وتم نشرها على جميع العاملين أحد مبادئها التعاون مع شركائها في الداخل والخارج تبادلاً للمنفعة وخدمةً للمجتمع تأكيداً لمبدأ المسؤولية المجتمعية ، مستخدمة في ذلك كفاءاتها وقدراتها.</p>	
	<p>-بتطبيق هذا المعيار تحقق للشركة بناء مستقبل مستدام وإستدامة النتائج الباهر</p>	

د2 تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإطلاع على الخطة الإستراتيجية ▪ مقررات وتوصيات مؤتمر الإدارات والفروع السنوية 	<p>- يتم تعميم ونشر الخطة الإستراتيجية من خلال مؤتمر الإدارات والفروع الذى يعقد سنوياً برئاسة الشركة ويقوم المدراء بتعميمها على رؤسيتهم. كما تتم متابعة أداء الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال مراجعة الخطط التشغيلية الفعلية مع المخطط له.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مؤشرات الأداء الرئيسية ▪ دراسات السوق 	<p>-تقوم الشركة بإجراء مقارنات سنوية مع شركات القطاع بهدف الوقوف على الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأسيس أهداف تبنى على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظام المعلومات العامل بالشركة عبر Aims الشبكة التى تربط فروع الشركة ومكاتبها 	<p>-أكدت الشركة توفر كافة الموارد المالية والتقنية وغيرها لدعم عمليات التطوير المؤسسى بتبنيها لتطوير التقنية حتى تم ربط عدد 120 فرع ونافذة خدمات للشركة بأفضل التقنيات الحديثة ، وقامت بتوفير موارد مالية للإستثمار حسب ماهو مخطط بالإستراتيجية .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التأكد من توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسى.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ التطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق

	<p>-تحدد الشركة أهدافها بناءاً على دراسات السوق وإستثمار الفرص المتاحة والتي تتواءم مع السياسات الداخلية للشركة.</p> <p>-ان طرق عمل الشركة ادت الى ترسيخ مفاهيم القدرة المؤسسية وتسخير الإبداع والإدارة بمرونة وإستدامة النتائج الباهرة</p>	<p>النتائج المرجوة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".</p> <p>■ وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.</p> <p>■ تعميم الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لأهم المعنيين بالمؤسسة وفق ما تقتضيه الحاجة.</p>
--	---	---

3/العاملون :

- الكادر البشرى أو العاملون يمثلون عصب الشركة وروحها وهم جنود هذه الشركة ، تؤهلهم الشركة وتدريبهم ، وتشركهم وتمكنهم لإتخاذ القرارات وتشجعهم وتحفزهم ، وتتأكد من أنهم يركزون على تحقيق الأهداف العامة للشركة ، وتتقيفهم بان تحقيق أهداف الشركة يقود لتحقيق أهدافهم الفردية ، ويتم مناقشتهم فى جميع الأمور الإدارية من خلال المقابلة الشخصية عند إعداد تقرير الأداء السنوى للموظف.
- تدعم الشركة سياسة التحفيز وترعى الإبداع ووضعت سياسة لهذا التحفيز .
- تحترم الشركة عاملها بمختلف فئاتهم وتلتزم باللوائح العامة الخاصة بقوانين العمل وحماية حقوقهم حسب النوع موظف أو موظفة.

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإطلاع على تقارير الأداء السنوى للعاملين 	<p>-للشركة تقرير للأداء السنوى لكل موظف يقوم أدائه و يتم من خلاله إجراء مقابلة الموظف لكي يمكنه من تنفيذ عمله</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإطلاع على سياسات التوظيف 	<p>بأفضل الطرق تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ مواءمة خطط العاملين مع إستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإطلاع على نتائج الإستبانات 	<p>-تعقد الشركة إجتماعات دورية وإجتماعات تنويرية ، ولقائين فى العام مع العاملين بالشركة يتم من خلالها شحذ همم العاملين وتنويرهم بالخطط</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ السرعة فى التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> ■ -الإطلاع على موازنة القوى العاملة الإستراتيجية أو السنوية 	<p>الإستراتيجية والسنوية وموقف التنفيذ والطموحات التى تصبو إليها الشركة ومن خلال ذلك يطرح العاملون الصعوبات التى تواجههم ومن ذلك تقوم الإدارة بمرونة بمراجعة هياكلها لإزالة ما يعوق العمل</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ إشراك العاملين وممثلهم فى إعداد ومراجعة الإستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط، بالإضافة إلى تبني مناهج إبداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
	<p>-للشركة منهج وسياسات واضحة للتوظيف والتطوير الوظيفي متكافئة فى الفرص وتخطط لسد الفجوات والمهارات وذلك حتماً يساعد على تحقيق اهداف الشركة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام مسوحات العاملين و غيرها من أشكال ونماذج

	<p>المخططة .</p> <p>-تقوم الشركة بقياس رضا العاملين وأخذ آراء العاملين من خلال الاستبانات المخصصة لذلك أو اللقاءات السنوية التي تعقد بغرض التحسين المستمر</p> <p>-تدير الشركة هذا العمل بما يحقق مفهوم الإدارة بمرونة وتكيف مع التغيير</p>	<p>استقصاء آراء العاملين لتحسين إستراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.</p>
--	--	--

3ب تطوير معرفة العاملين وقدراتهم

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<p>-الإطلاع على :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ نماذج للوصف الوظيفي ■ دليل الإجراءات وخطط قسم التدريب ■ تقارير أداء العاملين ■ -الخطة الإستراتيجية 	<p>-للشركة وصف وظيفي من خلاله يتم تحديد المؤهلات والخبرات والمهارات التي تخدم تحقيق أهداف الشركة .</p> <p>-تشتمل الخطة الإستراتيجية 2016-2020 على تخطيط فعال لتطوير المواهب والقدرات.</p> <p>يتم تقييم العاملين سنوياً عبر التقرير السنوي الذي يحتوى على فرص التحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم تخطيطاً للتدرج الوظيفي والتنقل الرأسى والأفقى،</p> <p>-للشركة قسم لتدريب العاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز ارتباطهم.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير مهارات وقدرات العاملين للتأكد من قدرتهم على التنقل مستقبلاً ضمن مهام أخرى أو استمرارية أهليتهم لوظائف

	جديدة.
داخل الشركة أو خارجها من خلاله تتم عملية التخطيط لضمان توفر الكفاءات لتعظيم دورهم تحقيقاً لأهداف الشركة	<ul style="list-style-type: none"> ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمؤسسة.
-الشركة لديها قناعة كبيرة بأن النجاح لا يتحقق إلا من خلال مهارات ومواهب وقدرات العاملين.	

3ج موازنة وإشراك وتمكين العاملين

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> -الإطلاع على نماذج من تقارير الأداء زيارة إدارة تطوير الأعمال وفريق إدارة الجودة للوقوف على عملهم. -الإطلاع على سياسة التحفيز الإطلاع على نموذج تصاديق مساهمات العاملين. -الإطلاع على سياسة الجودة المعتمدة والمعتمدة على العاملين 	<p>-بمقابلة الموظف عند تقييمه سنوياً تتم الموازنة بين الاهداف الشخصية والاهداف المؤسسية ،كما يتم تشجيع جميع العاملين على المشاركة في تطوير أو تحسين أو تطبيق الإستراتيجيات .</p> <p>-للشركة إدارة مختصة بتطوير الأعمال وكذلك فريق لإدارة الجودة معنيين لخلق جو من الإبداع من خلاله تقوم بتطوير المنتجات والعمليات والتسويق وإضافة لنماذج الأعمال.</p> <p>- هناك سياسات للتحفيز لتشجيع الأبتكار والأبداع. ليصبحوا سفراء للمؤسسة</p> <p>-مساهمة العاملين بالشركة براتب يوم للمساهمة في بناء مستشفى سرطان الأطفال يؤكد تشجيع وتحفيز الشركة للعاملين للمشاركة</p>	<ul style="list-style-type: none"> الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع. الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال. إيجاد ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل في المؤسسة لضمان تمتع العاملين بعقلييات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات. تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعريزا لصورتها وسمعتها لدى الآخرين. تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجابا في خدمة

المجتمع ككل.	في خدمة المجتمع . -تعمل الشركة بمفهوم تسخير الإبداع والإبتكار والنجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
--------------	--

3 تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم. 	<ul style="list-style-type: none"> -للشركة مجموعة من القنوات المختلفة للتواصل مع العاملين بما في ذلك المناقشات المباشرة ولقاءات سنوية راتبة مع الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -وجود النقابة الفرعية للعاملين بشركة التأمين الإسلامية
<ul style="list-style-type: none"> ■ تعميم توجهات واضحة وتركيز إستراتيجي لضمان فهم العاملين لها وقدرتهم على تبيان مساهماتهم في استمرارية النجاح بالنسبة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> كما توجد نقابة تمثل العاملين للتواصل مع الإدارة ، كما لم تغفل الشركة تقنيات التواصل الإجتماعي لإستمرار الحوار ونقل وتبادل الخبرات بينهم مثل صفحة الشركة على Whats App ، facebook 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -يمكن الإطلاع على القيم بالخطبة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ■ تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد قيم للشركة معمة وموجودة بالخطبة الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -ينظام الشركة Aims الإطلاع على صفحة الشركة على facebook
<ul style="list-style-type: none"> ■ تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فعالية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> تدعم التعاون بروح الفريق بإخلاص وولاء وشفافية وإحترافية إسعاداً للجميع. -تطبق الشركة برامج تدعم تنمية القدرة المؤسسية والنجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين 	

3. مكافأة العاملين وتقديرهم والاعتناء بهم

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ موازنة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع إستراتيجيات وسياسات شفافة. ■ تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم. ■ ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة. ■ الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى. ■ احترام وتقبل تعددية وتنوع العاملون والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها. 	<p>-للشركة منهج واضح لتحسين الأجور والمخصصات والمزايا حيث درج للشركة أن تراجع ذلك سنوياً بموازنتها المالية.</p> <p>-يوجد منهج واضح لتحفيز العاملين ، كما يوجد حافز سنوي لجميع العاملين تقديراً لجهودهم في تحقيق الأهداف .</p> <p>-الشركة تتمتع ببيئة عمل صحية ومتوافقة مع قانون العمل كما تتوافق بيئة عمل الشركة مع قواعد الصحة والسلامة.</p> <p>-توجد بالشركة تعددية وتنوع للعاملين وتحترم ذلك.</p> <p>-كل المذكور عاليه يؤكد أن نجاح الشركة يركز على مواهب وقدرات العاملين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ -محاضر إجتماعات مجلس الإدارة ■ -الإطلاع على قرارات تحسين الأجور ■ الإطلاع على سياسة التحفيز

4/ الشراكات والموارد :

- نقوم بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم إستراتيجياتنا والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. لضمان الإدارة الفاعلة والتأثير البيئي والمجمعي بشكل فاعل.

-تتبع الشركة منهج تدير من خلاله الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة ، والموارد المالية و المباني والمعدات لضمان نجاح مستدام ، وإدارة التقنية لدعم وتنفيذ الإستراتيجية.

4أ إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ تصنيف الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة، وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - للشركة منهج ونماذج لتصنيف وتقييم الشركاء ومزودي الخدمات - توجد علاقات قوية مع الشركاء ومزودي الخدمة ويتم الإستفادة من ذلك في تطوير الخدمات وزيادة الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على إتفاقيات الشركاء ومزودي الخدمات.
<ul style="list-style-type: none"> ■ بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحرص الشركة على بناء شراكات إستراتيجية مستدامة مبنية على المنفعة المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة بمنهج المكسب للجميع winwin. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -إجراءات ونماذج الجودة ■ -سجلات التدريب المتخصص
<ul style="list-style-type: none"> ■ ضمان عمل الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة وقيمها. 	<ul style="list-style-type: none"> -تعقد الشركة إجتماعات منظمة مع شركائها سنوياً حسب التصنيف لتحقيق الأهداف المشتركة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة للمتعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم الشركة بتدريب بعض منسوبي شركائها كما يقوم الشركاء بتدريب منسوبي الشركة . -من خلال مذكر تحقق الشركة مفهوم تنمية القدرة المؤسسية 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة للمعنيين من خلال دعم بعضها الآخر بالخبرة والموارد والمعرفة. 		

4ب إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على الأهداف المالية بالخطة الإستراتيجية ■ الإطلاع على الموازنات السنوية. ■ الإطلاع على دليل إجراءات ومرشد الإدارة المالية ■ -الإطلاع على تقارير مؤشرات الأداء ■ الإطلاع على كتيب الإستثمار ■ الإطلاع على ضوابط ومنشورات هيئة الرقابة على التأمين 	<p>-هنالك منهج للتأكد من أن تخصيص واستخدام الموارد المالية يساعد في تحقيق الخطط التشغيلية السنوية ويؤكد النجاح الدائم للشركة</p> <p>-توجد موازنة سنوية وهي تمثل أحدالعناصر الرئيسية لعملية التخطيط السنوي الشامل ، بما يضمن تنظيمها،وتنجز هذه العملية بمعرفة جميع المدراء المعنيين بالموازنة في إطار الإرشادات التي تضعها الإدارة المالية .</p> <p>-لدى الشركة إستراتيجيات مالية لإدارة وتخصيص الموارد على المدى الطويل وهذا يقود لتعزيز القدرة التنافسية وهو أحد الأهداف المدرجة بالخطة الإستراتيجية -للإدارة المالية دليل إجراءات ومراشد عمل تنظم العملية الإدارية ، كما تعد الإدارة المالية تقارير راتبة بغرض التحسين.</p> <p>-لدى الشركة منهج للإستثمار وإدارة مختصة تنفذ خطط وبرامج إستثمارية متعددة بالتعاون مع الإدارة المالية وفقاً للضوابط الشرعية الصادرة من الرقابة الشرعية والرقابة على التأمين .</p> <p>- تحقق الشركة مفاهيم بناء المستقبل المستدام</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام إستراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية. ■ تصميم التخطيط المالي والرقابة وإعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ■ تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة. ■ استخدام عمليات الحوكمة المؤسسية المالية، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة. ■ تقييم واختيار والتحقق من جدوى الاستثمار في الأصول المادية وغير المادية، مع الأخذ بعين الإعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.

4ج إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام إستراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - لدى الشركة إدارة إستثمار تتبع لها إدارة المباني والمعدات ولديها دليل إجراءات يحتوى سياسات تنظم العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على دليل إجراءات إدارة الإستثمار
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وأمن كافة أصولها المادية بما في ذلك المباني والمعدات والمواد. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تسجيل جميع الأصول في سجل الأصول وتجرى مراجعات للتأكد من حالتها وتحديد عمليات الإحلال و الاستبدال . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على سجلات الأصول ■ -مراجعة إتفاقيات مزودى خدمات الصحة والأمن والسلامة بإدارة المباني.
<ul style="list-style-type: none"> ■ قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تطبق الشركة قواعد الصحة والسلامة لبيئة العمل. - تبنى الشركة مستقبل مستدام من خلال هذه السياسات 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقليل الأثر على البيئة المحلية والعالمية شاملاً تحديد أهداف طموحة تستوفى وتتخطى 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ السعي الدؤوب إلى الارتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي تعمل به المؤسسة. 		

4 إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ إدارة باقة تقنية متكاملة لدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ■ تقييم وتطوير الباقة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل ■ إشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها. ■ تحديد وتقييم تقنيات بديلة وناشئة في ضوء تأثيرها على أداء المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة. ■ استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار. 	<p>- للشركة إدارة تقنية معلومات تحتوى على قسمين أحدهما للنظم والبرمجيات والدعم الفنى وآخر للشبكات وأمن المعلومات والصيانة ، وهى تعمل وفق خطط وسياسات عمل تخدم أهداف الشركة الإستراتيجية.</p> <p>- لدى الشركة نظام محوسب متكامل لكل عمليات الشركة يدعم خططها الإستراتيجية والتشغيلية، كما لديها موقع إلكترونى يحتوى على العديد من الخدمات منها ما يدعم ثقافة الإبداع والابتكار بوجود نافذة للمقترحات.</p> <p>-لديها النظام المساعد للإدارات يخدم العمليات الداخلية .</p> <p>-تطور الشركة نظامها المحوسب بشكل دورى وفقاً لإحتياجات الشركة المخططة والطارئة.</p> <p>-خطة الشركة الإستراتيجية تتضمن أهدافاً تقنية خدمة لتحقيق الأهداف والتحسين المستمر.</p> <p>- تشرك الشركة المعنيين وذو العلاقة فى تطوير إحتياجاتهم من التقنية</p> <p>-لشركة بدائل تقنية تخدم إستمرارية الأعمال.</p> <p>-كل الأعمال التى ذكرت عليه تؤكد قدرة الشركة على العمل بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على خطط وسياسات تكنولوجيا المعلومات. ■ -الإطلاع على النظام المحوسب Aims Insurance Management System(■ الإطلاع على النظام المساعد للإدارات والموقع الإلكتروني. ■ الإطلاع على طموحات الشركة التقنية بالخطة الإستراتيجية ■ -زيارة الداتا سنتر - مركز معلومات الشركة برئاستها-

4هـ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فعالة وبناء قدرات المؤسسة

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<p>الإطلاع على الموقع الإلكتروني -الإطلاع على نظام الإدارات المساعد</p> <p>زيارة قسم للإحصاء والمعلومات والدراسات والبحوث</p> <p>زيارة المكتبة</p>	<p>- للشركة قسم للإحصاء والمعلومات والدراسات والبحوث ، تسهم فى صناعة القرار السليم فى التوقيت المناسب .</p>	<p>■ ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الملائم فى صناعة القرار فى التوقيت المناسب.</p>
	<p>- يقوم القسم المختص بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتقييمها ومن ثم تحويلها إلى معلومات يتم تبادلها عبر وسائل التقنية المختلفة.</p>	<p>■ تحويل البيانات إلى معلومات وعند اللزوم إلى معرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفعالية.</p>
	<p>-للشركة موقع إلكترونى ونظام للإدارات المساعد يخدمان تبادل المعلومات ونشر المعرفة للعاملين والمستخدمين الخارجيين -للشركة مكتبة لتبادل ونشر المعرفة و ترعى الدارسين والمهتمين.</p>	<p>■ تأسيس مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة نوي العلاقة، واستخدام معرفتهم التراكمية فى انتاج أفكار وإبداع.</p>
	<p>الشركة تتبنى مفاهيم تسخير الإبداع والإبتكار وإستدامة النتائج الباهرة</p>	<p>■ السماح للعاملين والمستخدمين الخارجيين بالاطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة، والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.</p>
		<p>■ تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين.</p>
		<p>■ تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.</p>

5/العمليات والمنتجات والخدمات :

- تقوم الشركة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة للمتعاملين والأطراف المعنية الأخرى.
- تقوم الشركة بتصميم عملياتها وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة كما تطور خدماتها و تسويقها بشكل فاعل سعياً لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين كما أن لديها نظم وآليات لإدارة علاقات المتعاملين بغرض تعزيزها .

5 أ تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> استخدام إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشركة حائزة على شهادة أيزو ISO 9001:2015 من المعهد البريطاني للمعايير كأول شركة سودانية تحصل عليها بالإصدار الجديدة . 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الإطلاع علي إجراءات نظام إدارة الجودة حسب متطلبات الأيزو 2015 : 9001
<ul style="list-style-type: none"> إدارة العمليات من بدايتها إلى نهايتها، بما يشمل العمليات التي تتخطى حدود المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> -الشركة حاصلة على شهادة الإلتزام بالتميز المؤسسى 2 STAR من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات الأداء الدورية (شهرية ، ربع سنوية و السنوية) -الإطلاع على شهادتى الأيزو ISO 9001:2015 والإلتزام بالتميز المؤسسى 2 STAR
<ul style="list-style-type: none"> ضمان فهم مالكي (مسؤولي) العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في وضع العمليات وصيانتها وتطويرها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبق الشركة نظام لإدارة الجودة (الأيزو 2015 : 9001) يحتوى على مرشد ودليل وإجراءات تغطى جميع عمليات وسياسات الشركة التشغيلية بغرض التنفيذ الأمثل لإستراتيجياتها تحقيقاً للأهداف ، وهذا النظام يضمن فهم مالكي هذه الإجراءات لمسئولياتهم . وتخضع هذه العمليات 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات أداء العمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات، وذلك من أجل إجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهماتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> تطوير حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء للعمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات، وذلك من أجل إجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهماتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج 	

<p>والإجراءات للمراجعة سنوياً بواسطة فريق الجودة داخل الشركة وخارجياً بواسطة المراجع الخارجي من المعهد البريطاني للمعايير والتي تهدف لتحسين وتطوير وصيانة هذه العمليات والإجراءات .</p> <p>-للشركة حزمة متوازنة وفعالة من تقارير ومؤشرات أداء تساعدنا في تحقيق الأهداف والغايات .</p> <p>- تعقد الشركة إجتماعات دورية (شهرية وربعية وسنوية) لمراجعة الأداء الكلي لعملياتها وفقاً لما هو مخطط ،وتقوم بتحليل الأداء والإستفادة من نتائجه وإجراء المقارنات ذات الصلة بغرض التحسين.</p> <p>-تتميز الشركة بتطبيق مفهوم الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير</p>	<p>تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة، من أجل تفعيل الإبداع والابتكار وعمليات التحسين.</p>
--	---

ك5 تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة للمتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن، في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعقد الشركة إجتماع سنوى يضم جميع المتعاملين يهدف الى مراجعة أداء الشركة لجميع عملياتها وبتفكرون حوله بغرض التحسين وهذا يؤكد منهج الشركة فى إضافة قيمة لصالح المتعاملين بإشراكهم فى تقييم و تطوير المنتجات والخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يمكن الإطلاع علي نتائج إستبيان رضا العملاء .
<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام دراسات السوق و مسوحات المتعاملين وغير ذلك من أشكال استقصاء الآراء بهدف التنبؤ بـ، وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الباقية الكاملة للمنتجات والخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> -تقوم الشركة بإجراء مسوحات وإستبانات للزبائن لتحديد درجة رضاهم بالمنتجات والخدمات التي تقدمها لهم ولها إدارة متخصصة في خدمة العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التقارير الدورية المعدة بواسطة قسم خدمة العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير باقية منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة لمجموعات المتعاملين الحاليين أو المحتملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - كما تتم المراجعة المستمرة للخدمات المقدمة للعملاء من خلال اللقاءات الدورية والمستمرة بغرض تحسينها 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع علي الخطة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ■ تصميم باقية من الخدمات والمنتجات وتدير دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وتوجد بالشركة إدارة متخصصة تعني بتطوير الخدمات وتحسينها وذلك من خلال معرفة إحتياجات المتعاملين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية تحقيقاً لإسعادهم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ -مراجعة ملفات الإجتماع السنوى للمتعاملين (هيئة المشتركين)
	<ul style="list-style-type: none"> - وبهذا تكون الشركة قد أضافت قيمة لصالح المتعاملين وبناء مستقبل مستدام 	

5 ج ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ زيارة إدارة التسويق وأقسامها ومراجعة أعمالها التسويقية والترويجية الموثقة (المرئية والمصورة والمسموعة). ■ -مراجعة الخطط إستراتيجية أو تكتيكية لأغراض التسويق والترويج . ■ -تصفح موقع الشركة الإلكتروني ■ -مراجعة أعمال الترويج التي تم تسجيلها 	<p>-للشركة إدارة تسويق ومن أقسامها قسم للترويج .</p> <p>-تقوم إدارة التسويق بالتعاون مع جهات الإختصاص بتصنيف متعاملين الشركة الحاليين وذلك بغرض التعرف على إحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية وتحويلها إلى عروض حقيقية تلبى تطلعات المتعاملين بشكل مستدام وجاذب.</p> <p>-تقوم الشركة بالترويج بشكل فعال لخدماتها وذلك من خلال وضع خطة سنوية إستناداً الي الخطة الإستراتيجية عبر الوسائل المختلفة والمتاحة مثل موقع الشركة الإلكتروني والوسائط الإعلامية المختلفة</p> <p>- للشركة مشاركات فاعلة بالمؤتمرات والمعارض ذات العلاقة تفاعلاً مع مجتمع</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ تحويل الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ تنفيذ نموذج العمل من خلال تحديد عرض القيمة الخاص بها و"عروض البيع الفريدة" والموقع في السوق وفئات المتعاملين المستهدفة وقنوات التوزيع.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير إستراتيجيات تسويقية للترويج عن منتجاتها وخدماتها لمجموعات المتعاملين والمستخدمين المستهدفة.

ك5 انتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ إستبانات رضا العملاء ■ مؤشرات الأداء ■ -مراجعة خطط التدريب وتنفيذها . ■ -مراجعة الموارد المالية والإستثمارات مثل الودائع والأسهم والعقارات ■ -مراجعة الخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بالخطط التدريبية وتقوية المركز المالي 	<p>- تقوم الشركة بتقديم خدمات متميزة تلبى إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية وذلك بعد التعرف عليها من خلال الإستبانات الدورية التي تقوم بها وإجراء التحسينات اللازمة</p>	<p>■ إنتاج وتقديم منتجات وخدمات لتلبية، أو تجاوز إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، وذلك بما يتلاءم مع عرض القيمة المقدم من قبل المؤسسة.</p>
	<p>-من الخطط الإستراتيجية للشركة تقوية المركز المالي للإيفاء بالإلتزامات ، وكذلك الخطط التدريبية لتنمية الموارد البشرية بتدريبهم بشكل إحترافي وقد نفذت ذلك.</p>	<p>■ تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرة المؤسسة على الاستمرار بالإيفاء بالإلتزامات الواردة في عرض القيمة.</p>
	<p>- تحافظ الشركة على عملائها من خلال الوفاء بالإلتزاماتها تجاههم لضمان إستمراريتها وريادتها و التطوير المستمر لخدماتها .</p>	<p>■ ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعظيم تجارب المتعاملين.</p>
	<p>- تتم مراجعة الموارد المتاحة (مادية وبشرية) بصورة دورية للتأكد من توفرها وكفاءتها لتلبية إحتياجات المتعاملين .</p> <p>- يتم قياس الأداء مع</p>	<p>■ إدارة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها، بما في ذلك إعادة الاستخدام والتدوير متى كان ذلك مناسباً، مع الأخذ بعين الإعتبار لأية آثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة.</p> <p>■ مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص</p>

<p>الشركات ذات الصلة لمعرفة نقاط القوة وفرص التحسين المتاحة من أجل تحقيق توقعات المتعاملين.</p> <p>-للشركة إجتماعات راتبية من خلالها تتم مراجعة فروع الشركة ومكاتبها الإنتاجية بغرض تحسين الخدمات والمنتجات وتعنى بذلك إدارة الفروع والإنتاج بالشركة .</p> <p>-تطبق الشركة مفاهيم إضافة قيمة لصالح المتعاملين وتنمية قدرتها المؤسسية.</p>	<p>التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين.</p>
---	--

5/ إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها

الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الدليل
<p>- للشركة قسم يعني بإدارة خدمات العملاء للتواصل معهم والمتابعة الدورية والمستمرة لهم عبر وسائل مختلفة منها مركز خدمات العملاء بالرقم المختصر 4400 ، كما يحتوى على تعريفهم بالخدمات التي يتم تقديمها والتعرف علي مشاكلهم وإحتياجاتهم .</p> <p>-تقوم الإدارات المختصة والتي تعنى بالمتعاملين مثل</p>	<p>■ تصنيف المتعاملين، وفق إستراتيجية المؤسسة، وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ زيارة قسم خدمة العملاء ■ الإطلاع على نتائج الإستبانات ■ تصفح الموقع الإلكتروني ■ تصفح نظام الشركة المحوسب ■ مراجعة إستراتيجيات الشركة فيما يخص المتعاملين.

<p>إدارة تطوير الأعمال ،التسويق ، الإنتاج والفروع بإجراء التصنيفات اللازمة للمتعاملين .</p> <p>-تنفذ الشركة إستراتيجيات واضحة بخطتها تجاه المتعاملين حيث هنالك محور كامل يختص بها.</p> <p>-كذلك يقوم قسم الدراسات والبحوث بإجراء إستبانات دورية لهم وفقاً لسياسات معتمدة يتم إجراء مراجعات بغرض تحسينها</p> <p>-للشركة موقع إلكتروني يساهم في تعزيز العلاقات مع المتعاملين .</p> <p>- للشركة نظام محوسب لإدارة علاقات العملاء داخل نظامها المتكامل</p> <p>-تنفذ الشركة برامج تعقد من خلالها إجتماعات أو زيارات المتعاملين.</p> <p>-تستهدف الشركة دوماً إضافة قيمة لصالح المتعاملين.</p>	
---	--

		<p>■ تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين.</p>
		<p>■ بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.</p>
		<p>■ المتابعة والمراجعة المستمرة لإنطباعات وتجارب المتعاملين معها، وضمان أن العمليات صممت بصورة ملائمة تضمن لها الإستجابة المناسبة لأية ملاحظات.</p>
		<p>■ ضمان استيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه استخدام المنتجات والخدمات.</p>

6/نتائج المتعاملين :

فى إطار سعى الشركة للتميز بتحقيق النتائج الباهرة والمستدامة التى تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين معها تستمر الشركة فى نهجها الرامى لبناء أفضل العلاقات مع المتعاملين ، حيث لديها نظم مبتكرة وقسم لخدمات العملاء وعملياتنا الداخلية تمد الإدارة بالتقارير اللازمة بهذا الصدد ، وهذا يقودنا للتركيز على التحسين المستمر الذى يؤدي بصورة كبيرة إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها ، وتعزيز حصتنا السوقية ، والنقاط التالية توضح مدى قيام الشركة بأفضل الممارسات سعياً منها للحصول على أفضل النتائج للمتعاملين وصولاً لإسعادهم مروراً بمرحلة رضاهم :

- تجرى الشركة المسوحات المواكبة لتقديم الخدمات التى تلائم أعمالنا الرئيسية والتى على ضوءها تجرى التحسينات اللازمة و يتم تصنيف البيانات الخاصة بهذه المسوحات.
- تنفذ الشركة استبيان رضا المتعاملين وتعتبر مؤشرات ولاء المتعاملين وسمعة الشركة أحد محددات هذه الإستبانات و تعكس مدى نيتهم فى تجديد معاملاتهم مع الشركة ، وهذا بمثابة مؤشر لتوقع

الإكتتاب (الدخل) والوقوف على حصتنا السوقية المستقبلية حيث يتم تحديد الأهداف، وتساعد هذه المسوحات على إجراء مقارنة ومعايرة بين شركات التأمين المختلفة، ومن خلال هذه المقارنة نتعرف على أفضل الممارسات لتتعلم منها إن كانت تضيف للشركة قيمة.

■ تطبق الشركة سياسة عمل يتم على ضوءها الحصول على الانطباعات وكذلك من خلال مؤشرات الأداء ذات الصلة التي من خلالها يتم تطبيق أفضل الممارسات الناجحة لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، التي تبني على أسس متعددة، منها فهم وتحليل احتياجات وتوقعات المتعاملين مع الشركة.

■ تضع الشركة أهداف واضحة بعد تحليل نتائج المتعاملين الرئيسية لعدة سنوات واضعين في الاعتبار احتياجاتهم وتوقعاتهم.

أ6 الانطباعات

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<p>■ نتائج دراسات وإستبانات وإستطلاعات العملاء (رضاء العملاء)</p>	<p>-تطبق الشركة منهج واضح للإستبانات سنوياً بغرض فهم آراء المتعاملين من إنطباعات ومؤشرات وتنص على ذلك الخطة الإستراتيجية.</p> <p>-تجرى الشركة إستبانة سنوية للوقوف على إنطباعات ومؤشرات المتعاملين في عدد من المحاور الرئيسية وقد أظهرت نتائج هذه الإستبانات أن المتعاملين يشعرون بالثقة والأمان بنسبة 94% في إستبيان العام 2016 وهذا يؤكد أن الشركة تتمتع بسمعة طيبة وأن منتجاتها قيمة وأن شركتنا تقدم خدماتها بصورة مرضية، ولديها علاقات طيبة أظهرت الولاء الكافي من خلال تجديدهم لبوالص التأمين .</p>	<p>■ السمعة والصورة</p>
		<p>■ قيمة المنتج والخدمة</p>
		<p>■ تقديم المنتج والخدمة</p>
		<p>■ خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم</p>
		<p>■ ولاء المتعاملين ومدى ارتباطهم بالمؤسسة.</p>

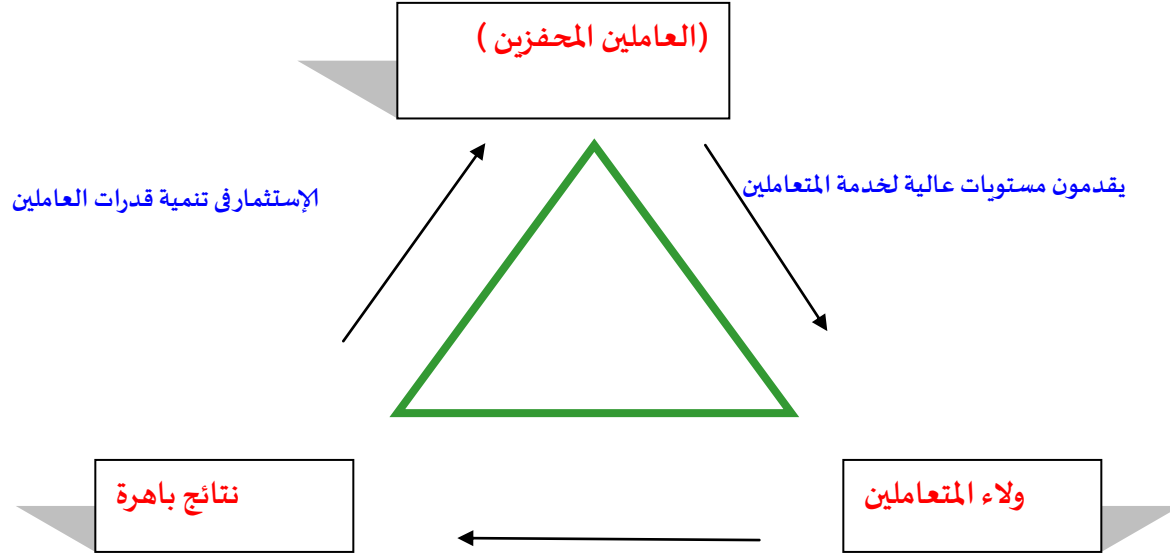
6 مؤشرات الأداء

نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقديم المنتج والخدمة 	<p>- تطبيق الشركة منهج واضح للإستبانات سنوياً بغرض فهم آراء المتعاملين من إنطباعات ومؤشرات وتنص على ذلك الخطة الإستراتيجية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ نتائج الإستبانات ■ تقارير خدمة العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ■ خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم 	<p>- من خلال نتائج إستبيان العام 2016 أتضح أن رضا العملاء بالشركة هو 91% بشكل عام وهذا يعكس مدى رضاهم من تقديم خدمات الشركة وتقوية العلاقات معهم ، كما أظهرت النتيجة أن للموظفين رغبة عالية في تقديم كل مساعدة ممكنة هي نسبة تعادل 98% وهذا يؤكد أن موظفينا يتعاملون مع الشكاوى بصورة طيبة من خلال القنوات المختلفة ومنها مركز الكول سنتر 4400 وأن تعامل الشركة مع الشكاوى والمقترحات نسبته 87%</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ التعامل مع الشكاوى. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات .. الخ 	<p>-أظهر الإستبيان نتائج باهرة في إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات من خلال محددات الإستبيان مثل سرعة الإستجابة على الطلبات والإستفسارات بنسبة 93% وتطلعه الشركة على الواجبات والحقوق والإلتزامات المتبادلة بنسبة 88% يؤكد ذلك تعاملها الممتاز مع الشكاوى والمقترحات والذي بلغ كما ذكرنا عاليه نسبة 87%</p>	

7/نتائج العاملين :

لاشك أن الشركة ترغب في نجاح أعمالها والتميز في ذلك، بإضافة قيمة لصالح المتعاملين بما يلبي أويتجاوز إحتياجاتهم وتوقعاتهم ،ولكن لكي تحقق الشركة هذا الهدف يجب أن تهتم بثلاثة محددات أساسية (عاملين محفيزين ، ولاء ورضا متعاملين ، ونتائج باهرة)، وبصورة أوضح يجب تحفيز العاملين ومشاركتهم لأنهم سيبدلون كل ما في وسعهم لتقديم أعلى مستوى ممكن من خدمة المتعاملين، وإذا تحقق للمتعاملين رغباتهم وطموحاتهم وفاق التوقعات سيستمر المتعاملين معنا ، وبالتالي ستنمو

شركتنا وتزدهر، وستحقق نتائج باهرة وفائض كبير ، وسينعكس ذلك على تطوير الخدمات والكادر البشرى بالتدريب وتطوير قدراتنا التنظيمية. وبإكمال محددات هذا المثلث نكون بالفعل قد قمنا ببناء مستقبل الشركة على أساس مهارات وقدرات ومواهب العاملين بالشركة .



الولاء يقود لإستدامة التعامل مع الشركة

7/ الانطباعات

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على نتائج إستبانات العاملين ■ تقارير الأداء السنوية ■ الإستراتيجية ■ -الإطلاع على خطط قسم التدريب 	<p>- تطبق الشركة منهج واضح للإستبانات سنويا بغرض فهم آراء العاملين من إنطباعات ومؤشرات وتنص على ذلك الخطة الإستراتيجية.</p> <p>-حسب نتيجة إستبانة العام 2016 حقق رضا العاملين نسبة 75% لمتوسط بنود الإستبيان وهذا يحقق بداخلهم رضاهم عن التحفيز والتمكين .</p> <p>-حققت نتيجة الرضا عن إستفادتهم من القيادة والإدارة نسبة 92%</p> <p>-متوسط نتيجة الكفاءة وإدارة الأداء بلغ نسبة 89% فى إستبانة العام 2016.</p> <p>-رضا العاملين عن التدريب نسبة 70% ولكن بلغت نسبة الإستفادة مما تعلموه من خبرات فى تجويد الأداء (التطوير المهني) 99%</p> <p>-المحددات التى تحقق التواصل الفعال وظروف العمل بلغت نسبة رضاها 75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ الرضا والمشاركة والارتباط ■ التحفيز والتمكين ■ القيادة والإدارة ■ الكفاءة وإدارة الأداء ■ التدريب والتطوير المهني. ■ التواصل الفعال وظروف العمل

7ب مؤشرات الأداء

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<p>الإطلاع</p> <p>على نتائج إستانات العاملين</p> <p>الإطلاع</p> <p>على خطط قسم التدريب</p>	<p>- تطبق الشركة منهج واضح للإستانات سنوياً بغير ض فهم آراء العاملين من إنطباعات ومؤشرات وتتص على ذلك الخطة الإستراتيجية.</p> <p>-حسب نتيجة إستانة العام 2016 حقق رضا العاملين نسبة 75% لمتوسط بنود الإستانات .</p> <p>- بالنسبة لمحدد الإشارك نسبة الرضا بلغت 84 % ، أما الإرتباط وتشجيع الشركة للإبداع والإبتكار نسبة 70% وتقوم الشركة بأنشطة متعددة تحقيقاً لذلك مثل إشاركهم فى الخطط السنوية والإجتمع بهم بشكل راتب فى العام وكذلك المقابلات بتقرير الأداء -حققت نتيجة الرضا عن إدراك الموظف لطبيعة عمله ودوره الوظيفى نسبة 91%</p> <p>-متوسط نتيجة الكفاءة وإدارة الأداء بلغ نسبة 89% فى إستانة العام 2016.</p> <p>-أحد نتائج الكفاءة والتدريب والتطوير المهني بالشركة ناس عدد 7 من موظفى الشركة شهادة مقيم معتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM و عدد 2 موظف شهادة كبير مدقى الأيزو من الهيئة البريطانية للمعايير BSI</p> <p>-رضا العاملين عن التدريب نسبة 70% ولكن بلغت نسبة الإستفادة مما تعلموه من خبرات فى تجويد الأداء (التطوير المهني) 99% وفى سبيل ذلك تنفذ الشركة خطة تدريب متكاملة للعام .</p> <p>-المحددات التى تحقق التواصل الداخلى وعلاقات العمل الإيجابية بلغت نسبة رضاها 98%</p>	<p>■ أنشطة الإشارك والارتباط</p>
		<p>■ أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء</p>
		<p>■ أداء القيادة</p>
		<p>■ أنشطة التدريب والتطوير المهني</p>
		<p>■ التواصل الداخلى</p>

8/ نتائج المجتمع :

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

تقوم الشركة بغرض التميز بهذا المعيار ببعض الأعمال نذكرها فيما يلي:

- أدرجت الشركة المسؤولية المجتمعية ضمن خطتها الإستراتيجية 2016-2020م ووضعت أهداف واضحة لتحقيقها.
- تتابع وتحلل الشركة وتدرس أعمالها تجاه المسؤولية المجتمعية في إجتماعات الأداء بغرض التحسين المستمر.
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب واحتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

8 الانطباعات

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على الإحاطة الإعلامية المقروءة والمسموعة والمشاهدة ■ الإطلاع على الإستبانات ■ الإطلاع على صور الجوائز 	<p>- شركة التأمين الإسلامية المحدودة شركة تقدم خدمات التأمين وهي وثائق تمثل عقد بيننا والمتعاملين ومخلفاتها وتأثيرها البيئي ضعيف للغاية ولا توجد جهات تشتكى من تأثيرنا على البيئة حسب إستطلاعات الرأى.</p> <p>- بالنسبة للسمعة والصورة لدى المتعاملين أظهرت نتائج الإستطلاعات والإستبانات أن الشركة يسهل للمتعاملين التعرف عليها من خلال سمعتها الطيبة بنسبة بلغت 94% حسب إستبيان العام 2016م وأن لدى المتعاملين ثقة وامان بأن الشركة لديها مقدرة مالية عالية بنسبة 96%</p> <p>-يظهر تأثير الشركة على المجتمع بالمساهمات المباشرة ولكن من الأعمال الغير مباشرة هي</p>	■ التأثير البيئي
		■ السمعة والصورة
		■ التأثير المجتمعي
		■ تأثير بيئة العمل
		■ الجوائز والتغطية الإعلامية.

	<p>رفع الضرر عن الآخرين المؤمن لهم وتجاه الغير حيث ظهر أن سداد التعويضات يتم في الوقت المناسب بنسبة 84 % وسهولة إجراءاتها نسبة 85% وذلك في إستبانة العام 2016م</p> <p>-بالنسبة لبيئة العمل بالشركة بشكل عام بمتوسط رضا لعدة محاور نسبة 90% بإستبانة 2016م</p> <p>-أما الجوائز فلدى الشركة العديد من الشهادات والجوائز المهنية وغيرها التي تثبت ذلك والتغطيات الإعلامية فيكفينا بكل فخر ما يكتبه أو يتحدث به الآخرون عن الشركة في وسائل الإعلام المختلفة المشاهدة والمقروءة والمسموعة.</p>	
--	---	--

8 مؤشرات الأداء

الدليل	الوصف	نماذج للممارسات المتميزة من EFQM
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة المستندات ذات الصلة بالإدارات المختصة. 	<p>-تلتزم الشركة بالتشريعات الحكومية ذات الصلة بأعمال التأمين مثل (القوانين الجنائية ذات العلاقة بالدية قانون المرور هذا بالإضافة لإلتزامها بالتشريعات الضريبية وغيرها مما ذكر يؤكد التزام الشركة بالحوكمة المؤسسية .</p> <p>-بيئة العمل بالشركة وفروعها مهينة على اسس الصحة والسلامة استناداً على الخطة الاستراتيجية ووفق قانون العمل</p> <p>-للشركة قسم خاص بمشترياتها يعمل وفق منهج واضح وذلك بتأهيل واعتماد عدد من مصادر مزودي الخدمات المختلفة ووفق أسس حديثة واداء مسئول وفق متطلبات ادارة الجودة لضمان جودة مشترياتها ومصدرها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع الالتزام بالتشريعات و الحوكمة المؤسسية الأداء الخاص بالصحة والسلامة الأداء المسؤول حول المشتريات ومصدرها

9/نتائج الأعمال :

إن نتائج أعمالنا نتاجاً لتخطيطنا الإستراتيجي حيث نقوم بتقييم الأداء سنوياً عبر العديد من الوسائل بغرض التحسين وسد الفجوات وبعدها نترجم هذا التحسين إلى أهداف محددة ، ومع ذلك تتم مراجعة الأعمال والأهداف سنوياً، وقد يتم تغييرها حسب متطلبات ومرونة الخطط. تم تقسيم حلولنا الإستراتيجية لعدة محاور ،محور المتعاملين ، المحور المالي ، ومحور النمو والتطوير ومحور العمليات وتفصيلها مدرجة بالخطة الإستراتيجية 2016-2020م الشكل التالي يوضع ذلك :

المحور المالي

محور المتعاملين

محور العمليات

محور النمو والتطوير

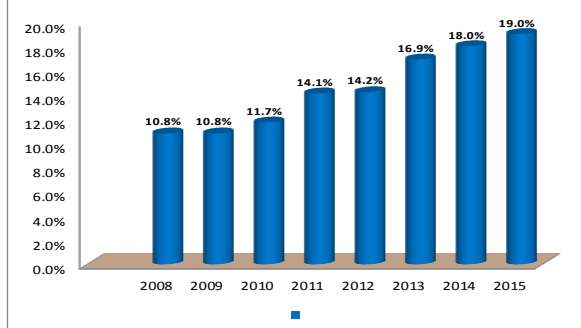
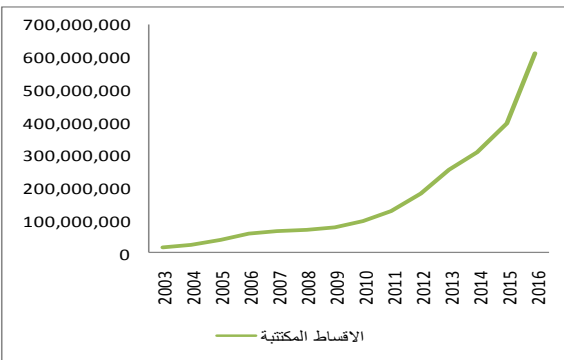
9 مخرجات الأعمال

نماذج المتميزة من EFQM للممارسات	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ المخرجات المالية ■ انطباعات المعنيين بمصالح العمل ■ الأداء مقارنة بالموازنة ■ حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها ■ مخرجات العمليات الرئيسية 	<p>- المخرجات المالية بالشركة بفضل الله تعالى نحسب أنها ممتازة وتحقق سنوياً نمو في الإيرادات والأرباح ونقصان في المصروفات مما زاد حصتنا السوقية وهذا مؤشر يؤكد تحقيقنا للأهداف الإستراتيجية</p> <p>- <u>الإكتتاب (الإيرادات)</u></p> <p>هنالك نمو كبير ومطررد في إكتتاب الشركة (الدخل) للسنوات الثلاث الأخيرة 2016 ، 2015، 2014 حيث حقق إكتتاب العام 2016م زيادة بنسبة 53% عن العام 2015 ونسبة زيادة 83.5% عن العام 2014 م ، كما أظهر العام 2015 نمو بنسبة 20% عن العام 2014م</p> <p>- <u>أرباح الإستثمار :</u></p> <p>هنالك نمو في ارباح الاستثمار للعام 2016م بنسبة زيادة قدرها 41% عن عام 2015 .</p> <p>- <u>فائض التامين :</u></p> <p>حقق فائض التامين للعام 2016م نسبة زيادة قدرها 96,5% عن عام 2015م</p> <p>- <u>نسبة السيولة للعام 2016 :</u></p> <p>نسبة السيولة لعام 2016م بلغت 1:2,15 وهو معدل جيد يدل على أن الشركة في مركز مالي قوي ووضع آمن والله الحمد</p> <p>- <u>المصروفات الإدارية والفنية :</u></p> <p>أظهرت نتائج العام 2016 نقصان عام في معدل المصروفات عن العام 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات الأداء الرئيسية ■ دراسات السوق المقارنة ■ - التقارير الصادرة من هيئة الرقابة علي التأمين

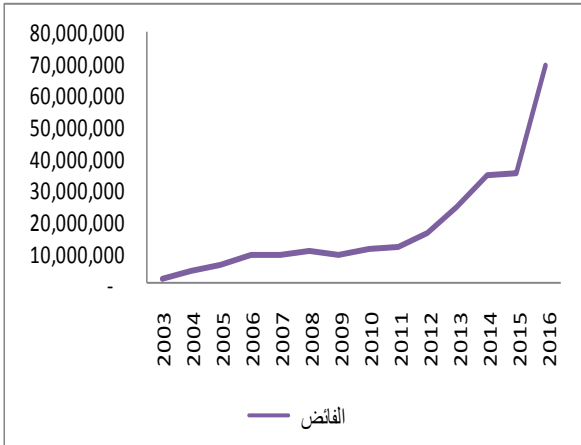
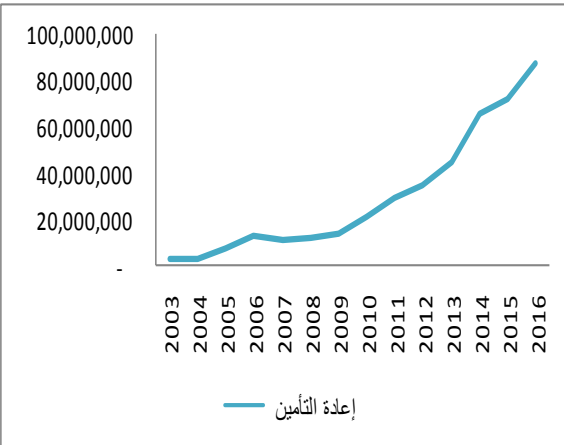
<p>حيث حقق معدل المطالبات نقصان 4% عن العام 2015</p> <p>وكذلك هنالك نقصان في معدل أقساط إعادة التأمين قدره 4% عن العام 2015</p> <p>وهنالك ثبات في نسبة العمولات المدفوعة وقدرها 14%</p> <p>أما المصروفات الإدارية حققت نقصان في النسبة من الإيرادات قدره 2% عن العام 2015</p> <p>-وزعت الشركة حافز عن العام 2016 لمجلس الإدارة والإدارة العليا وللعاملين نسبة 12% من الفائض ووزعت فائض للعمليات لحملة الوثائق المكتتبين مبلغ يعادل نسبة 5% من الفائض</p> <p>لقد حققت خطة العام 2016 إنحراف إيجابى مقارنة بالموازنة التقديرية وأهمها الإيرادات حيث حققت إنحراف موجب بنسبة 36% وفائض التأمين حقق إنحراف موجب</p> <p>-هنالك إنحراف موجب لحجم ونوع الخدمات المقدمة بالشركة حيث أدرجت الشركة بخططها الإستراتيجية زيادة منتجات جديدة بمعدل منتج جديد لكل عام ولكن أظهرت نتائج العام 2016 زيادة في المنتجات من حيث النوع والحجم، تم زيادة 3 منتجات</p>	
---	--

9ب مؤشرات أداء الأعمال

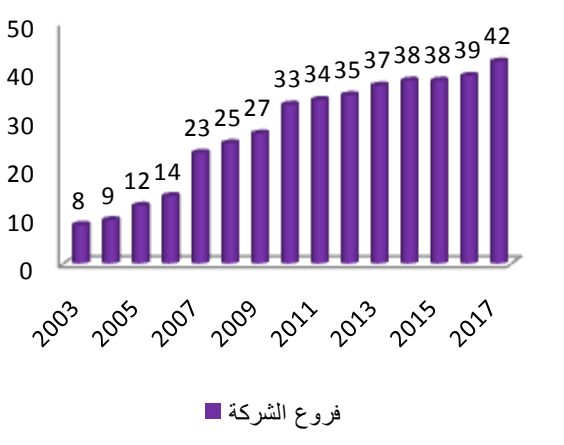
نماذج للممارسات المتميزة من EFQM	الوصف	الدليل
<ul style="list-style-type: none"> ■ المؤشرات المالية ■ مؤشرات أداء العمليات الرئيسية ■ أداء الشركاء والموردين ■ التقنيات والمعلومات والمعرفة 	<p>- المؤشرات الإيجابية المالية إنعكست فعلياً في شرائنا أسهم نسبتها بلغت 29% من شركة إعادة التأمين الوطنية في العام 2016 .</p> <p>-تم الإنتهاء من بناء برجين للشركة بالقضارف وأمدرمان في العام 2016.</p> <p>-تم زيادة الودائع الإستثمارية.</p> <p>- تحتل الشركة المرتبة الأولى في الأقسام المكتتبه بين شركات القطاع الخاص في السوق بنسبة 32% من الإكتتاب الكلي لشركات هذا القطاع وبنسبة 19% من إكتتاب السوق السوداني ككل حسب تقرير السوق السوداني للعام 2015م الذي ظهرت نتائجه لكل الشركات</p> <p>- أظهرت النتائج الأولية لهيئة الرقابة على التأمين عن العام 2016 أن حصة الشركة من كامل السوق السوداني قد حدث لها نمو عن 19% في العام 2015 وستكون بعون الله زيادة مقدره في السوق تظهر مدى نجاح وريادة وتميز أعمالنا .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات الأداء الرئيسية ■ دراسات السوق المقارنة ■ التقارير الصادرة من هيئة الرقابة علي التأمين ■ -مراجعة إدارة المباني والودائع الإستثمارية



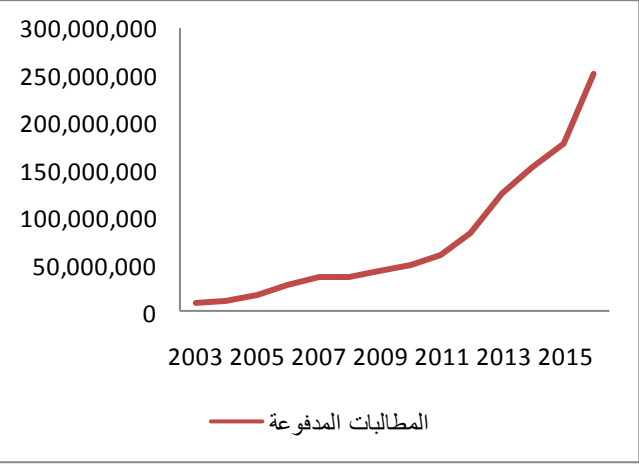
حصة الشركة من السوق السوداني



الفاوض



فروع الشركة



المطالبات المدفوعة

□ الفصل الرابع الدراسة الميدانية المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية:-

1/ أداة الدراسة الميدانية:

وهي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة. وحسب طبيعة الدراسة القائمة على التقارير المالية اعتمد الباحث على المصادر الثانوية كأداة لجمع المعلومات. تمثلت البيانات في تقارير شركة التأمين الإسلامية المحدودة حيث شملت التقارير الآتية:

- تقارير الإدارة التنفيذية (2009 – 2016).
- تقارير المراجعين القانونيين إلى السادة الشركاء (2009 – 2016).
- تقارير هيئة الرقابة الشرعية إلى الجمعية العمومية (2009 – 2016).
- القوائم المالية (قائمة المركز المالي، قائمة الإيرادات والمصروفات لحملة الوثائق، قائمة الفائض (العجز) لحملة الوثائق) للفترة (2009 – 2016).

2/ المنهجية المتبعة في تحليل البيانات

يعتبر نوع البيانات المستخدمة في الدراسة والأهداف المطلوب الوصول إليها من أهم حداث المنهجية المتبعة في تحليل البيانات. في هذه الدراسة تم استخدام المنهجين الاستقرائي والتحليلي، حيث قام الباحث باستخلاص النتائج في إطار العلاقة بين جودة التقارير المالية وتطبيق قواعد الحوكمة وإتساق ذلك وانعكاسه على جودة الأداء المالي لشركة التأمين الإسلامية المحدودة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي إكسل (Excel) وبرنامج الحزم الجاهزة للعلوم الاجتماعية (Special Packages for Social Sciences SPSS). وذلك لحساب الآتي:

- التكرارات
- المتوسطات
- النسب المئوية
- الأرقام القياسية

وتمثلت وسائل عرض البيانات في:

- الجداول التكرارية
- المنحنى البياني
- * والمدرج التكراري
- * إجراء بعض المقارنات بين السنوات.

المبحث الثانى تحليل النتائج

عليه تم استخدام التقارير المالية المنشورة لشركة التأمين الاسلامية وتحليل بياناتها لمعرفة ما إذا كانت نتائج التحليل تعكس الاداء المالى للشركة فى ظل تطبيق قواعد الحوكمة.
أولاً: نمو الانشطة والقدرة التنافسية:

من المعلوم ان أداء أي منشأة ينعكس على قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة وكسب عملاء جدد. وعليه فإن جودة القوائم المالية فى ظل تطبيق مبادئ الحوكمة تعكس الاداء المالى للمنشأة من خلال بياناتها التى تكون مفيدة للمستخدمين كل حسب موقعه (الملاك، العملاء، الدائنون، المحللين، ...).

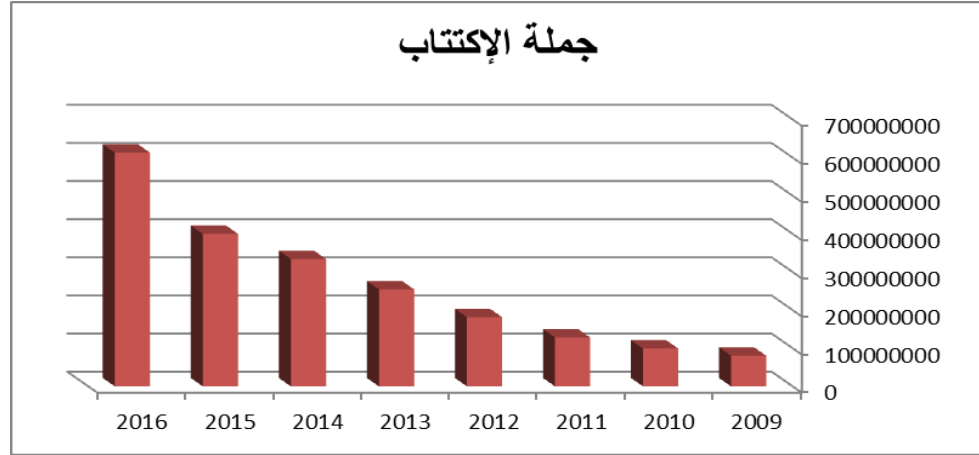
1/ الاكتتاب

من خلال تحليل بيانات الاكتتاب يتضح ان الشركة تشهد نمواً ملحوظاً فى زيادة الاكتتاب والذى يعتبر مؤشراً لاكتساب عملاء جدد حيث بلغت نسبة الزيادة فى العام 2010 مقارنةً بالعام 2009 (23.5%) تلتها زيادة بنسبة (29.1%) فى العام 2011 أما العام 2012 فقد بلغت نسبة الزيادة فيه (41.5%) تلاها العام 2013 بنسبة زيادة بلغت (40.15%) ثم فى العام 2014 كانت نسبة الزيادة (31.3%) أما العام 2015 فكانت نسبة الزيادة فيه (19.7%) وفى العام 2016 تم تحقيق اعلي نسبة زيادة فقد بلغت نسبة الزيادة (53.3%) مقارنةً بالعام السابق له. والجدول (1-4) والشكل (1-4) يوضحان ذلك.

جدول رقم (1-4)

السنة	جملة الإكتتاب	نسبة الزيادة
2009	80468119	-
2010	99405391	23.5%
2011	128303430	29.1%
2012	181571768	41.5%
2013	254403991	40.1%
2014	334139575	31.3%
2015	400095725	19.7%
2016	613236405	53.3%

شكل رقم (1-4)



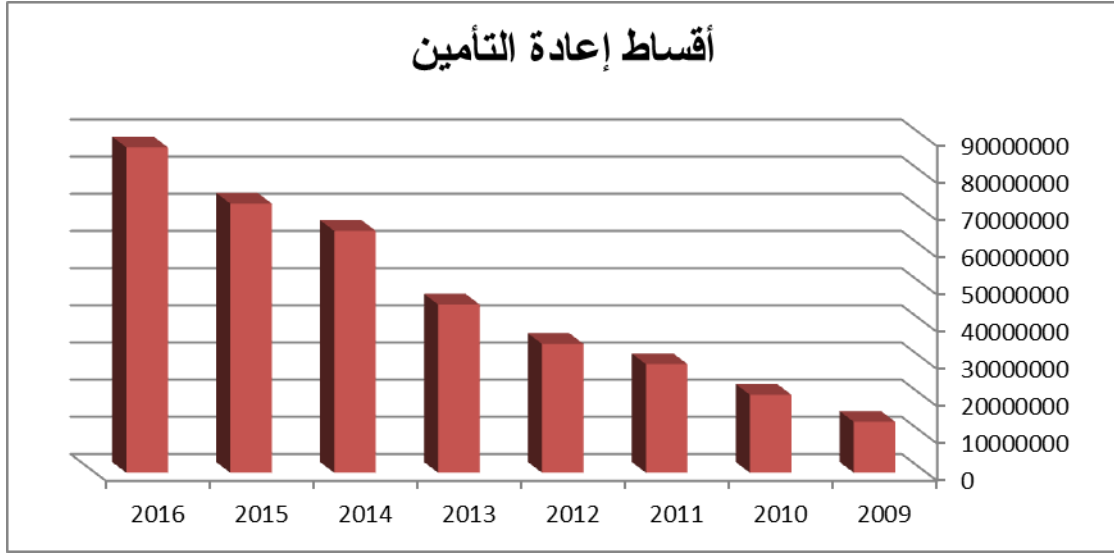
2/ إعادة التأمين

لقد شهدت فترة الدراسة نمو متواصل فيما يتعلق بإعادة التأمين لشركة التأمين الإسلامية حيث كانت نسبة الزيادة (53.4%) للعام 2010 مقارنةً للعام 2009 أما في العام 2011 فقد بلغت نسبة الزيادة (39.1%) مقارنةً للعام 2010 وتواصلت الزيادة في أقساط إعادة التأمين حيث زادت في العام 2012 بنسبة (18.6%) ثم زادت بنسبة (30.6%) في العام 2013 أما في العام 2014 فقد بلغت الزيادة نسبة عالية كانت (43.7%) وتواصلت الزيادة في أقساط إعادة التأمين لتحقيق (11.3%) وفي العام 2016 بلغت نسبة الزيادة (20.9%). الجدول (2-4) والشكل (2-4) يوضحان ذلك.

جدول رقم (2-4)

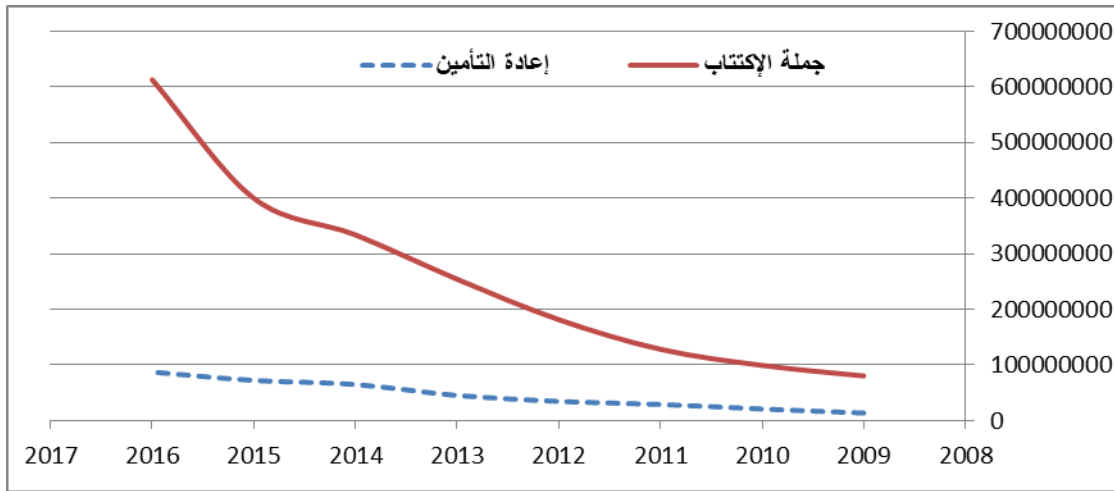
العام	أقساط إعادة التأمين	نسبة الزيادة أو النقصان
2009	136900065	-
2010	210043990	53.4%
2011	292239250	39.1%
2012	346622560	18.6%
2013	452760580	30.6%
2014	650842920	43.7%
2015	724268430	11.3%
2016	875519790	20.9%

شكل رقم (2-4)



وبمقارنة النمط الاتجاهي للنمو في الاكتتاب وإعادة التأمين معاً أوضحت النتائج أن المنحنيات للمتغيرين يسيران في نفس الاتجاه مما يعكس حقيقة توسع الشركة في سوق التأمين ودخولها كمنافس قوى جداً في السوق. والشكل (3-4) يوضح ذلك.

الشكل (3-4)



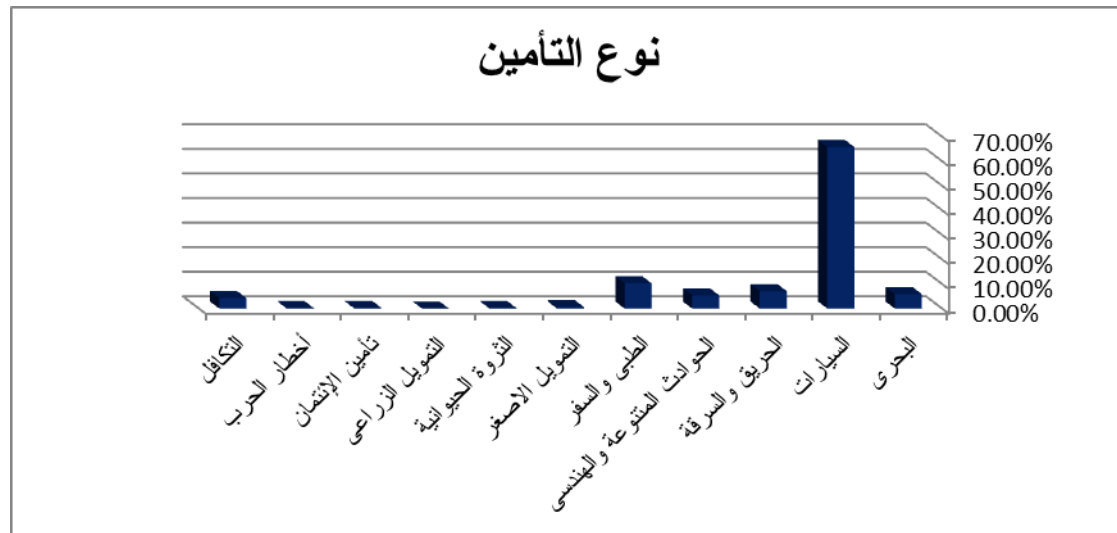
يتسم سوق التأمين في السودان بالمنافسة العالية بين شركات التأمين في مجالات تأمين السيارات، التأمين البحري، تأمين الحريق والسرقه، التأمين الطبي، التكافل. ومن خلال تحليل البيانات نجد أن نشاط شركة التأمين الإسلامية خلال فترة الدراسة أظهر تأمين السيارات يمثل (65.8%) من مجموع الاكتتاب في الشركة يليه التأمين الطبي والسفر بنسبة (10.3%) ثم يأتي بعد ذلك تأمين الحريق والسرقه بنسبة

(7.1%) والتأمين البحري بنسبة (5.9%) ثم تأمين الحوادث المتنوعة والهندسي بنسبة (5.4%) والتكافل بنسبة (4.3%) وتأمين التمويل الأصغر بنسبة (0.6%) وتأمين الائتمان بنسبة (0.3%) ثم تأمين الثروة الحيوانية بنسبة (0.2%) وأخيراً التأمين الزراعي بنسبة (0.05%). والجدول رقم (3-4) والشكل رقم (4-4) يوضحان ذلك.

جدول رقم (3-4)

القسم	النسبة في المتوسط
البحرى	5.9%
السيارات	65.8%
الحريق والسرقة	7.1%
الحوادث المتنوعة والهندسي	5.4%
الطبي والسفر	10.3%
التمويل الاصغر	0.6%
الثروة الحيوانية	0.2%
التمويل الزراعي	0.05%
تأمين الإئتمان	0.3%
أخطار الحرب	0.2%
التكافل	4.3%
المجموع	100.0%

شكل رقم (4-4)



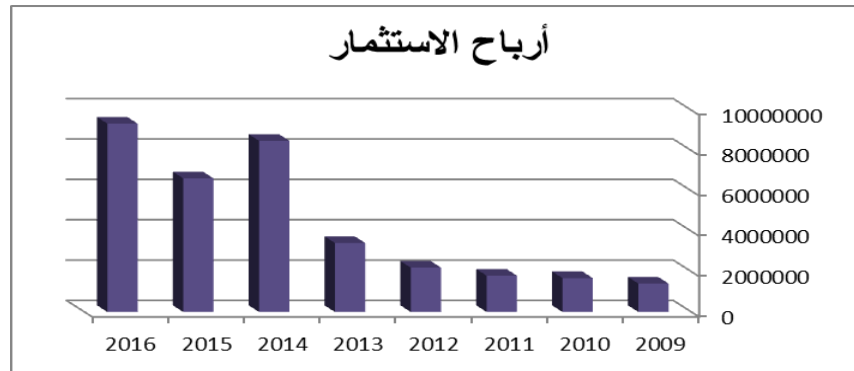
3/ الاستثمار

يمثل تحقيق الارباح من الانشطة الاستثمارية مقياساً هاماً جداً لنجاح أي منشأة، ومدى تفوقها في سوق المنافسة. ومن خلال تحليل البيانات نجد ان شركة التأمين الاسلامية شهدت نمو متواصل في الارباح المحققة من الاستثمار حيث بلغت نسبة الزيادة في ارباح الاستثمار (19.2%) في العام 2010 مقارنةً بالعام 2009 وفي العام 2011 بلغت نسبة الزيادة في الارباح (7.3%) تلتها نسبة زيادة بلغت (22%) في العام 2012 أما في العام 2013 ارتفعت نسبة الزيادة في الارباح الى (55.6%) وفي العام 2014 قفزت النسبة لتبلغ (148.1%) كأعلى نسبة زيادة في الارباح تم تحقيقها خلال فترة الدراسة. وفي العام 2015 تواصل تحقيق الارباح من الاستثمارات للشركة ولكنه كان اقل من العام 2014 بنسبة (22%) اما العام 2016 فقد بلغت فيه نسبة الزيادة في الارباح (41%). الجدول رقم (4-4) والشكل رقم (4-5) يوضحان ذلك.

جدول رقم (4-4)

السنة	أرباح الاستثمار	نسبة الزيادة في أرباح الإستثمارات
2009	1408451	-
2010	1678846	19.2%
2011	1801447	7.3%
2012	2197813	22.0%
2013	3419611	55.6%
2014	8485192	148.1%
2015	6622356	-22.0%
2016	9336465	41.0%

شكل رقم (4-5)



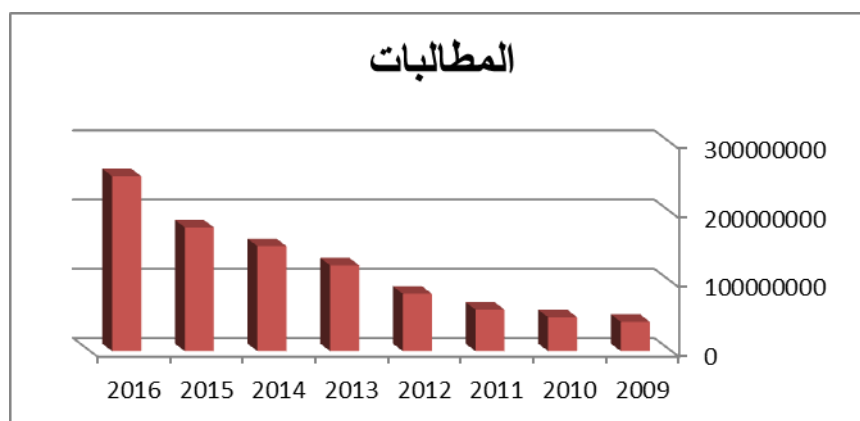
4/ المطالبات

أظهرت نتائج تحليل البيانات النمو في حجم المطالبات حيث كان حجم المطالبات في العام 2010 يفوق سابقة بنسبة بلغت (15.4%) أما في العام 2011 فقد كانت نسبة الزيادة في المطالبات (22.4%) مقارنةً بالعام 2010 وقد كانت نسبة الزيادة في العام 2012 (38.4%) مقارنةً بسابقه. وفي عام 2013 وصلت نسبة الزيادة في المطالبات (49.5%) مقارنةً بالعام 2012 واستمرت الزيادة في المطالبات حيث بلغت (22.2%) في العام 2014 أما في العام 2015 كانت نسبة الزيادة (17.9%) مقارنةً بالعام 2014 أما العام 2016 فقد بلغت فيه نسبة الزيادة في المطالبات (41.4%) مقارنةً مع العام 2015. والجدول رقم (4-4) والشكل رقم (4-5) يوضحان ذلك.

جدول (4-4)

السنة	المطالبات	نسبة الزيادة في المطالبات
2009	42478892	-
2010	49012456	15.4%
2011	59983503	22.4%
2012	82996926	38.4%
2013	124056798	49.5%
2014	151659121	22.2%
2015	178782026	17.9%
2016	252864549	41.4%

الشكل (4-6)



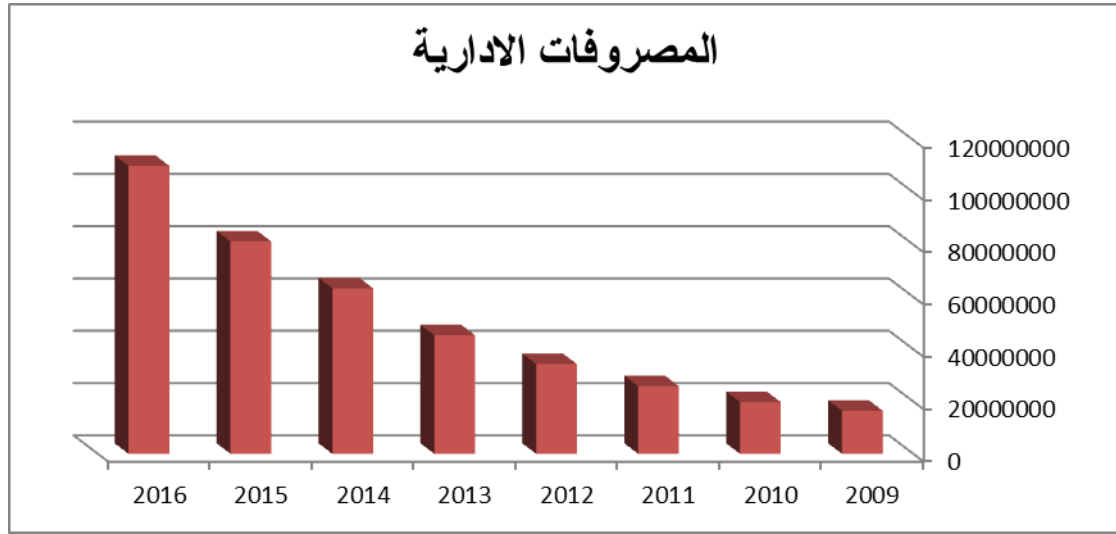
5/ المصروفات الإدارية

أظهرت نتائج التحليل الزيادة المستمرة في المصروفات الادارية وذلك كنتاج طبيعي لتوسع ونمو أنشطة الشركة في مجال التأمين واعادة التأمين بالاضافة الى استثمارات الشركة. فقد اوضحت التحليل ان هنالك زيادة في المصروفات الادارية بلغت (19.9%) في العام 2010 مقارنة بالعام 2009 . اما في العام 2011 بلغت نسبة الزيادة (30.8%) وفي العام 2012 بلغت (32.7%) أما في العام 2013 بلغت نسبة الزيادة (32.2%) وفي العام (39.6%) وفي العام 2015 كانت نسبة الزيادة (28.3%) وبلغت نسبة الزيادة في العام 2016 (35.6%) مقارنة بالعام 2015.

جدول (4-5)

نسبة الزيادة في المصروفات الإدارية	المصروفات الادارية	العام
	16488725	2009
19.9%	19774646	2010
30.8%	25857644	2011
32.7%	34311521	2012
32.2%	45357506	2013
39.6%	63318103	2014
28.3%	81244912	2015
35.6%	110131555	2016

شكل: يوضح المصروفات الادارية



ثانياً: القوائم المالية

تم استخدام احد الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل القوائم المالية وهو الرقم القياسى للمقارنة بين الاداء المالى لسنتين مختلفتين حيث تمثل إحداهما سنة الاساس والاخرى سنة المقارنة. وقد كانت نتائج التحليل عند إجراء المقارنة لبعض السنوات على النحو التالى:

1/ مقارنة الاداء للعام المالى 2016 بالعام 2015:

أظهرت نتائج التحليل ثبات رأس المال مع الزيادة بنسب مختلفة فى جميع بنود قائمة المركز المالى عدا بندين هما :

صافى الموجودات الغير ملموسة الذي انخفض بنسبة ضئيلة (0.3%)، وبند أرصدة معيذى التأمين بنسبة إنخفاض بلغت (48.8%) والجدول (4-6) يوضح ذلك.

جدول (4-6) للعام المالي 2016 للعام 2015:

الرقم القياسي	2015 سنة الأساس	2016 سنة المقارنة	البند
			الموجودات
135.3%	24498629	33151384	النقد وما في حكمه
181.8%	48972311	89023887	الاستثمارات
137.0%	180770609	247668664	الاشتراكات (أقساط) المدينة
105.2%	46259637	48660664	مدينون آخرون
150.6%	111083387	167256440	صافي الموجودات الثابتة
<u>99.7%</u>	1473257	1468144	صافي الموجودات الغير ملموسة
142.2%	413057830	587229183	مجموع الموجودات
			المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم
			المطلوبات
157.6%	139726131	220270611	المخصصات الفنية
<u>51.2%</u>	16576389	8484946	أرصدة معيدي التأمين
132.3%	49657219	65705831	المصروفات المستحقة
169.4%	52001565	88083049	مخصصات أخرى
134.6%	81052694	109065907	مطلوبات أخرى
205.2%	1257136	2579939	مخصص الزكاة
142.0%	328037	465746	ضرائب مستحقة
145.2%	340599171	494656029	مجموع المطلوبات
			حقوق حملة الوثائق
169.1%	7714191	13040987	الفوائض المتبقية
141.9%	20238747	28718339	إحتياطي قانوني حملة الوثائق (مخصص دعم حملة الوثائق)
118.4%	16131640	19099596	إحتياطيات خاصة

138.1%	44084578	60858922	مجموع حقوق حملة الوثائق
			حقوق حملة الاسهم
100.0%	24998118	24998118	رأس المال
198.9%	3375963	6716114	فوائض مبنقة
111.8%	28374081	31714232	مجموع حقوق حملة الأسهم
142.2%	413057830	587229183	مجموع المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم

2/ مقارنة الاداء للعام المالى 2015 للعام 2014:

أظهرت نتائج التحليل ثبات رأس المال مع الزيادة بنسب مختلفة فى بنود قائمة المركز المالى مع وجود زيادة كبيرة جداً فى بند صافى الموجودات الثابتة بلغت (150.5%) وزيادة كبيرة جداً أيضاً فى بند مخصص الزكاة بلغ (104.7%). ومن الملاحظ أيضاً هنالك إنخفاض فى بند الاستثمارات بنسبة (50%) وانخفاض بنسبة (40.4%) فى بند الضرائب المستحقة والجدول (4-7) يوضح ذلك.

جدول (4-7)

الرقم القياسى	2014 سنة الاساس	2015 سنة المقارنة	البند
			الموجودات
147.5%	16610022	24498629	النقد ومافى حكمه
50.0%	97997979	48972311	الاستثمارات
128.6%	140621442	180770609	الاشتراقات (أقساط) المدينة
143.3%	32292512	46259637	مدينون آخرون
250.5%	44350317	111083387	صافى الموجودات الثابتة
175.0%	841800	1473257	صافى الموجودات الغير ملموسة
124.1%	332714072	413057830	مجموع الموجودات
			المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم
			المطلوبات
118.3%	118115950	139726131	المخصصات الفنية

163.1%	10161007	16576389	أرصدة معيدي التأمين
119.7%	41484386	49657219	المصروفات المستحقة
137.2%	37889270	52001565	مخصصات أخرى
157.3%	51539130	81052694	مطلوبات أخرى
204.7%	614102	1257136	مخصص الزكاة
<u>59.6%</u>	550325	328037	ضرائب مستحقة
130.8%	260354170	340599171	مجموع المطلوبات
			حقوق حملة الوثائق
124.8%	6181425	7714191	الفوائض المتبقية
			إحتياطي قانوني حملة الوثائق (مخصص دعم حملة الوثائق)
127.3%	15892901	20238747	
<u>80.4%</u>	20065160	16131640	إحتياطيات خاصة
104.6%	42139486	44084578	مجموع حقوق حملة الوثائق
			حقوق حملة الاسهم
100.0%	24998118	24998118	رأس المال
64.6%	5222298	3375963	فوائض مبقية
93.9%	30220416	28374081	مجموع حقوق حملة الأسهم
			مجموع المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم
124.1%	332714072	413057830	

3/ مقارنة الاداء للعام المالى 2014 بالعام 2013:

أظهرت نتائج التحليل ثبات رأس المال مع الزيادة بنسب مختلفة فى جميع بنود قائمة المركز المالى مع وجود زيادة كبيرة جداً فى بند واحد فقط وهو بند فوائض مبتقاة حيث بلغت الزيادة فى هذا البند (192.3%) والجدول (4-8) يوضح ذلك.

جدول (4-8)

الرقم القياسى	2013 سنة الاساس	2014 سنة المقارنة	البند
			الموجودات
128.5%	12927355	16610022	النقد وما فى حكمه
118.5%	82709021	97997979	الاستثمارات
138.9%	101223093	140621442	الاشتراكات (أقساط) المدينة
117.7%	27446143	32292512	مدينون آخرون
133.4%	33237986	44350317	صافى الموجودات الثابتة
154.1%	546184	841800	صافى الموجودات الغير ملموسة
128.9%	258089782	332714072	مجموع الموجودات
			المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم
			المطلوبات
126.5%	93397204	118115950	المخصصات الفنية
148.1%	6860521	10161007	أرصدة معيدى التأمين
135.6%	30594909	41484386	المصروفات المستحقة
124.4%	30463309	37889270	مخصصات أخرى
128.7%	40033655	51539130	مطلوبات أخرى
105.2%	583510	614102	مخصص الزكاة
171.0%	321851	550325	ضرائب مستحقة
128.7%	202254959	260354170	مجموع المطلوبات
			حقوق حملة الوثائق

	0	6181425	الفوائض المتبقية
133.3%	11921571	15892901	إحتياطي قانونى حملة الوثائق (مخصص دعم حملة الوثائق)
117.1%	17128678	20065160	إحتياطيات خاصة
145.1%	29050249	42139486	مجموع حقوق حملة الوثائق
			حقوق حملة الاسهم
100.0%	24998118	24998118	رأس المال
292.3%	1786457	5222298	فوائض مبقية
112.8%	26784575	30220416	مجموع حقوق حملة الأسهم
128.9%	258089783	332714072	مجموع المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم

4/ مقارنة الاداء للعام المالى 2013 بالعام 2012:

أظهرت نتائج التحليل زيادة كبير جداً رأس المال في العام 2013 بنسبة زيادة بلغت (150%) مع الزيادة بنسب مختلفة في بعض بنود قائمة المركز المالى وإنخفاض فى البعض الآخر. الجدول رقم (4-9) يوضح ذلك.

جدول رقم (4-9)

الرقم القياسى	2012 سنة الاساس	2013 سنة المقارنة	البند
			الموجودات
81.3%	15895831	12927355	النقد وما فى حكمه
186.9%	44248563	82709021	الاستثمارات
134.6%	75181283	101223093	الاشتراكات (أقساط) المدينة
141.0%	19468569	27446143	مدينون آخرون
135.1%	24605283	33237986	صافى الموجودات الثابتة
128.1%	426539	546184	صافى الموجودات الغير ملموسة
143.5%	179826068	258089782	مجموع الموجودات

			المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم
			المطلوبات
140.0%	66707624	93397204	المخصصات الفنية
<u>67.0%</u>	10242043	6860521	أرصدة معيدي التأمين
112.8%	27127944	30594909	المصروفات المستحقة
187.3%	16263476	30463309	مخصصات أخرى
191.8%	20876306	40033655	مطلوبات أخرى
143.0%	408120	583510	مخصص الزكاة
<u>93.2%</u>	345168	321851	ضرائب مستحقة
142.5%	141970680	202254959	مجموع المطلوبات
			حقوق حملة الوثائق
			الفوائض المتبقية
124.7%	9556811	11921571	إحتياطي قانوني حملة الوثائق (مخصص دعم حملة الوثائق)
<u>99.5%</u>	17212761	17128678	إحتياطيات خاصة
<u>97.6%</u>	29769573	29050249	مجموع حقوق حملة الوثائق
			حقوق حملة الاسهم
250.0%	9999400	24998118	رأس المال
164.4%	1086415	1786457	فوائض مبقية
241.6%	11085815	26784575	مجموع حقوق حملة الأسهم
141.2%	182826068	258089783	مجموع المطلوبات وحقوق حملة الوثائق وحقوق حملة الأسهم

الخاتمة: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- إن جودة القوائم المالية تتطلب تحقيق مجموعة من المقومات والشروط. ومن خلال تحليل واستقراء البيانات نجد أن المعلومات المحاسبية المصرح عنها في القوائم المالية تمتاز بخاصية الملاءمة حيث ان النتائج تثبت أن المعلومات المصرح عنها من خلال القوائم المالية تحقق الاهمية النسبية أى ان طريقة إعداد القوائم المالية للشركة ذات صلة وثيقة بالغرض من إستخدام المعلومات. فقد اثبت تحليل البيانات ان المعلومات المصرح بها فى القوائم تعكس أنشطة الشركة وتعطى جميع المؤشرات التى يحتاج اليها مستخدمى القوائم. وهذا ما ايدهت تقارير المراجعين القانونيين الى السادة الشركاء وكذلك تقارير هيئة الرقابة الشرعية للجمعية العمومية.
- إن استخدام الرقم القياسى كأحد الاساليب الاحصائية لتحليل ومقارنة القوائم المالية اوضح جودة تلك القوائم وكفاية المعلومات المصرح بها فى القوائم المالية لعكس الاداء المالى للشركة وتوضيح نسب واتجاه نمو أنشطة الشركة.
- أن المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء المالى للشركة وحماية أصولها وتوسع ونمو أنشطتها. أن أي التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يؤدي إلى جودة الأداء المالى للشركة والذي يتضح من خلال جودة التقارير المالية.
- إن تطبيق قواعد الحوكمة وتساعد على جذب الاستثمارات ونمو الارباح، وزيادة القدرة التنافسية وزيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

ثانياً: مناقشة النتائج:

أسهمت هذه الدراسة فى تطبيق التحليل الاحصائى على البيانات المصرح بها فى تقارير شركة التأمين الاسلامية لدراسة الاداء المالى من خلال إستنتاج العلاقة بين جودة التقارير وتطبيق قواعد الحوكمة.

* عند إستخدام وتحليل بيانات التقارير (تقارير الإدارة التنفيذية للشركة والقوائم المالية) اتضح انها كانت كافية كماً ونوعاً الى إعطاء مؤشرات عن الأداء المالى للشركة وذلك عند تحليل بيانات نشاط الشركة حيث اشارت النتائج الي أن التقارير كانت جيدة بالحد الذي يعطى مؤشرات كافية لقياس حجم واتجاه النمو فى نشاط الشركة (الاكتتاب، إعادة التأمين، المطالبات، المصروفات الادارية ...). وكذلك من خلال رسم منحى الاكتتاب ومنحنى إعادة التأمين معاً كان هنالك توافق فى إتجاه النمو والذى يعطى صورة عامة عن وضع الشركة التنافسى فى سوق التأمين فى السودان. وعند إستخدام الارقام القياسية فى تحليل

قائمة المركز المالي أدى ذلك الى الحصول على مؤشرات امتازت بالملاءمة حيث انها تعتبر كافية كما ونوعاً الى الايفاء بالعرض من إعداد التقارير (الملاءمة مع احتياجات مستخدمي التقارير المالية).

* إن تقارير المراجعين القانونيين الى السادة الشركاء خلال فترة الدراسة أوضحت أن عمليات المراجعة خلصت الى ان التقارير المالية لشركة التأمين الاسلامية مطابقة للمعايير. كذلك نجد أن تقارير هيئة الرقابة الشرعية الى الجمعية العمومية أفادت بأن شركة التأمين الاسلامية ملتزمة بالضوابط الشرعية لعمل شركات التأمين الاسلامية. وهذا يعتبر مؤشر لإلتزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة مثل

* عليه نخلص الى أهمية دور الأداء المالي فى ظل العلاقة بين جودة التقارير المالية وتطبيق قواعد الحوكمة، فالعلاقة الطردية بين قواعد الحوكمة وجودة التقارير المالية تعكس الاداء المالي للمنشأة.

ثالثاً: التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث أن تؤخذ في الاعتبار، وهي:

1. علي شركات التأمين السودانية الاهتمام بالالتزام بمعايير إعداد التقارير وضمن توفير المعلومات الكافية كماً ونوعاً للمستفيدين من هذه التقارير (متخذى القرار، العملاء، الملاك، المحللين الماليين (...).
2. الإهتمام بالتدريب وخلق المناخ المؤاتي للتعليم الذاتي لتجويد الأداء ومواكبة التطور العلمى والمهنى للعاملين.
3. يجب على إدارات الشركات دراسة أوضاع المنافسين جيداً والسعى دائماً لتحقيق التفوق على المنافسين والذي يبدأ من تجويد الاداء المالي الذى يمثل المعين الرئيسي الداعم للإدارة والاساس القوى لإتخاذ القرارات ونجاح الخطط والاستراتيجيات.
4. التقييم المستمر لتطبيق أى قواعد أو نظم تتبناها الشركات مثل تطبيق قواعد الحوكمة والوقوف على تقييم التجربة وتحديد نقاط الضعف والقوة.
5. لخلق مزايا تنافسية في اسواق التأمين لابد للشركات التركيز على تبنى قواعد الحوكمة (مثل الشفافية ومحاربة الفساد) لجذب العملاء ونمو الانشطة.
6. على إدارات الشركات الاهتمام بتوازن أنشطتها وتنوعها.



□ المصادر و المراجع :

القرآن الكريم :

الكتب العربية :

1. احمد محمد مخلوف - المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر - في علوم التسيير ، تخصص نقود ومالية، 2007م

2. إعداد الباحثين اعتماد على :طارق عبدالعال حماد،"حوكمة

المؤسسات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"،الدار الجامعية.

1. ايمان محمد السيد ، المراجعة الداخلية لأساليب التخطيط والرقابة على التكاليف في المنشآت الصناعية رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة اسيوط كلية التجارة - قسم المحاسبة - مصر - عام 2006 م

3. ايمان محمد السيد ، المراجعة الداخلية لأساليب التخطيط والرقابة على التكاليف في المنشآت الصناعية رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة اسيوط كلية التجارة - قسم المحاسبة - مصر - عام 2006 م

2. توفيق محمد عبدالمحسن، "تقييم الأداء :مداخل جديدة.. لعالم جديد"،دار النهضة العربية،مصر، 2002،ص-ص،258-262.

3. د. عصام محمد البحيصي- أستاذ المحاسبة المشارك- كلية التجارة - الجامعة الاسلامية - غزة 2014م

4. د/ هوام جمعة ، أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار. عنابة، الجزائر 2008م.

1. ديلبيسترفيلد وآخرون،ترجمة راشد بن محمدالحمالي،" إدارة الجودة الشاملة"،جامعة الملك سعود،السعودية، 2004 ،ص،307 .

4. رسالة ماجيستر،جامعة اليرموك،إربد، الاردن ،بعنوان"تقييم الأداءالمالي والاقتصادي لشركات التأمين الإسلامية مقارنة مع شركات التأمين التجاري في ظل الأزمة المالية المعاصرة للفترة،2000-2009".

12911095

الرسائل الجامعية :

5. عبدالله،عبدالله إدريس سليمان- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير غير منشورة - 2006م بكلية الدراسات العليا قسم المحاسبة والتمويل
2. عمر وصفي العقيلي، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر،الأردن، 2001، ص-ص،137-142.
5. مجدي محمد المليجي - أثر جودة أنشطة المراجعة الداخلية على إدارة وجودة الأرباح كمدخل لتحسين الملاءمة والاعتمادية على القوائم المالية للبنوك التجارية السعودية دراسة نظرية تطبيقيةمدرس بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة بنها- بحث منشور على شبكة الانترنت عام 2014م.
3. مجلة جامعة الأزهر-غزة ،سلسلة العلوم الإنسانية 2013 ،المجلد 15 ،العدد 1
1. مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2013المجلد 15 العدد 1 بعنوان" محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية في ألمانيا"، 2002م.
2. محمد بهاء الدين ابراهيم ، مدخل سلوكي مقترح لزيادة كفاءة وفعالية ومثالية المراجعة الخارجية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية جامعة بنها ، ج. م. ع العدد الثاني السنة 2003 ص 230 - 294
4. مذكرة ماجستير،جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف- ،الجزائر، 2007 م.
6. مصطفى أبو عماره ، سبل تطوير دور المراجع الداخلي للحد من الغش في القوائم الماليدراسة ميدانية علي الشركات المساهمة السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القصيم ، عام 2012م.
7. مصطفى أبو عماره ، سبل تطوير دور المراجع الداخلي للحد من الغش في القوائم المالي دراسة ميدانية علي الشركات المساهمة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القصيم ، عام 2012م

مواقع الانترنت:

المؤتمرات والمجلات والمنشورات :

5. ورقة بحثية،جامعة 8 مايقالمة - الجزائر،1945م.
3. يوسف فرج جهماني ، العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية في التدقيق ، المجلة العربية للمحاسبة ، جامعة اليرموك ، العدد الأول، ص 54-64
4. يوسف فرج جهماني ، العوامل المؤثرة في تحديد الأهمية النسبية في التدقيق ، المجلة العربية للمحاسبة ، جامعة اليرموك ، العدد الأول، ص 54-64

المصادر باللغة الانجليزية :

1. ALAMIR, 2007.P,3.
2. ALAMIR, 2007.P,3.
3. Gompers et.al.,2003; Bebchuk, et.al, 2004
4. james k kineaidgorenment audit usa. Audit review, dec 13 2001 p p 115-116
5. OECD,2004,P,10
6. OECD,2004,P,11
7. OECD, 2004, p, 11.
8. OECD,2004,P,13
9. OECD,2004,P,14
10. OECD,2004,P,15
11. OECD,2004,P,17
12. OECD,2004,P,8
13. Philip et al. 2014

1/ /OECD,2004,p,11.

2/ ALAMIR,2007.P,3.

4/ الخضيرى،2005،ص،56.

5/ ابو العطا،2003،ص،50.