



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين

شهادة حضور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



تفعيل آليات ومتطلبات الحوكمة والحكم الرشيد للحد من الفساد بالسودان في ظل البناء المؤسسي (دراسة تحليلية)

د.امير عمر حسنين صالح

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة

الرباط الوطني عضو جمعية المدرسين

السودانيين والمدرّب المعتمد. أكاديمية

لندن



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعنـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونـلاين

شبه حضـوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



الهدف من الورقة : الورقة عبارة عن مفاهيم عامة للحوكمة والحكم الرشيد ومحاولة تسليط الضوء على المتطلبات للحد من الفساد بالسودان الجديد ، من خلال التعرف على **مفهوم وأهمية الحوكمة والحكم الرشيد لتعزيز الإدارة الرشيدة والفعالة وضمان الإستدامة والتطوير المؤسسي لمنظمات الأعمال . بالسودان الجديد . وكذلك التعرف على مبادئ ومتطلبات **ضمانات التطبيق الفعال للحوكمة ومعرفة الإطار التنظيمي والمؤسسي ودور الدولة في الحوكمة . وايضا معرفة الأطر القانونية للحوكمة والتعرف على الاساليب الرقابية والتي بدورها تساعد على الحد من تالفساد ومكافحة المخالفات والرشاوى والمحسوبية وزرع الصفات الاخلاقية المميزة للنهوض بالسودان الجديد .****



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين



شبه حضوري



في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024

مفهوم رأس المال البشري: هو الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية، وغيرها وهذه الأصول يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني. وهو الأصول غير الملموسة والخفية ومصادر المعرفة التي تساعد في عملية خلق القيمة في المنظمات، وزيادة القدرة التنافسية. يعمل رأس المال البشري على العمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات وتعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات بعالم اليوم ، وبالسودان الجديد يعتبر رأس المال البشري هو أساس التقدم وقائد الركب



2



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمديرين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين

شهادة حضور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



الجودة تعني أداء العمل الصحيح بطريقة
صحيحة من أول مرة وكل مرة . أكثر من
مجرد عمليات الإدارة بل إنها ثقافة
وطريقة حياة. هي ثورة ثقافية في طريقة
تفكير الإدارة حول التحسين مدخل يعبر
عن مزيد من الإحساس المشترك في
ممارسات الإدارة والتي تؤكد على
الاتصالات بالاتجاهين مع الاهتمام
بالمقاييس الإحصائية .



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين

بـعـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان



أونلاين



شهادة
حضور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم المستحدثة في عالم
الإدارة والاقتصاد ، ظهر **بسبب حالات الفساد الكبيرة**
في المؤسسات العالمية وأصبحت الحوكمة محل اهتمام
كبير للمنظمات الدولية والحكومات وكبار
المستثمرين . خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية
المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول
شرق اسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد
التسعينات من القرن الماضي. التي فجرها **الفساد المالي**
وسوء الإدارة ولإفتقارها **للمراقبة والخبرة والمهارة** ،
بالإضافة إلى **نقص الشفافية** .

مفاهيم الحوكمة - البنك الدولي **الطريقة** التي يتم من خلالها
ممارسة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية). **الوكالة الكندية**
للتنمية الدولية وممارسة القوة بواسطة المستويات المختلفة
للحوكمة **(كل فرد بالمؤسسة)**. **الإجراء الإداري، الإشرافي**
والتنسيقي المعتمد والذي يعكس **مصادقية إدارة المؤسسة في**
رعايتها لمصالح الشركاء. **هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة**
الرشيدة. مؤسسة التمويل الدولية هي النظام الذي يتم من خلاله
إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ". منظمة التعاون
الاقتصادي والتنمية وإستعمال **السلطة السياسية وإجراءات**
الرقابة في المجتمع وتنسيب الموارد اللازمة لتحقيق تنمية
اقتصادية واجتماعية . **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** ممارسة
السلطة الإدارية والاقتصادية لإدارة كافة شئون الدولة .



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين
بعضوان
مؤتمر البناء المؤسسي للسودان



أونلاين



شبه
حضور

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



Handwritten signature



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بـعـنـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان



أونلاين



شبه حضوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



الحوكمة تعني **النظام**، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد السلطة والمسئولية. هي مجموعة من **القواعد والمبادئ** التي تهدف إلى **تحقيق الجودة والتميز** في الأداء والرقابة والمسائلة عن طريق إختيار **الأساليب المناسبة والفعالة** لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة. **حوكمة المؤسسات** هي الإجراءات والعمليات التي بمقتضاها **تدار وتراقب المؤسسة**. توزيع **الحقوق والمسئوليات** بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية ويضع قواعد **إجراءات صناعة القرار**. **حوكمة المؤسسات** هي **الإجراءات والعمليات** التي بمقتضاها **تدار وتراقب المؤسسة** وتوزيع **الحقوق والمسئوليات** بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية ويضع قواعد **إجراءات صناعة القرار**.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين
بـعـنـوان
مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شهادة
حضور

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



وتنبع أهمية الحوكمة من ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو بإستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى. ومحاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو بإستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

و ضمان النزاهة والإستقامة للعاملين كافة في المؤسسات بداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها. محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها ولاسيما تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح. وتهدف الحوكمة إلى زيادة قيمة المؤسسة في نظر جميع الأطراف المعنية عن طريق إدخال تحسينات على الأداء التنظيمي والمساءلة و ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسسة.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين
ببنسوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين

شهادة
حضور

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



تتمثل مبادئ ومعايير الحوكمة في **وجود أساس لإطار فعال للحوكمة** : يعمل على تعزيز الشفافية، يكون **متناسقا مع أحكام القانون** ويقسم **المسؤوليات بوضوح** في ما بين **الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. حفظ حقوق جميع المساهمين** : وتشمل نقل **ملكية الأسهم**، واختيار **مجلس الإدارة**، والحصول على **عائد الأرباح**، ومراجعة القوائم المالية، وغيرها مما **يضمن حقوقهم. حفظ حقوق جميع المساهمين** : وتشمل نقل **ملكية الأسهم**، واختيار **مجلس الإدارة**، والحصول على **عائد الأرباح**، ومراجعة القوائم المالية، وغيرها مما **يضمن حقوقهم.**



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين
ببنسوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين

شهادة
حضور

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



تتمثل مبادئ ومعايير الحوكمة في **وجود أساس لإطار فعال**
للحوكمة : يعمل على تعزيز الشفافية، يكون **متناسقا مع**
أحكام القانون ويقسم **المسؤوليات بوضوح** في ما بين
الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. حفظ حقوق
جميع المساهمين : وتشمل نقل **ملكية الأسهم**، واختيار
مجلس الإدارة، والحصول على **عائد الأرباح**، ومراجعة القوائم
المالية، وغيرها مما **يضمن حقوقهم. حفظ حقوق جميع**
المساهمين : وتشمل نقل **ملكية الأسهم**، واختيار مجلس
الإدارة، والحصول على **عائد الأرباح**، ومراجعة القوائم المالية،
وغیرها مما **يضمن حقوقهم.**



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين

بـعـنـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونـلاين

شـهـر
حـزـنـور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



المساواة والتضمين للمساهمين والمواطنين حيث حقهم
في **التصويت على القرارات الأساسية وإطلاعهم على**
معلومات المؤسسة المالية والهيكلية الإدارية. دور
أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة
بالمؤسسة: وتشمل إحترام حقوقهم القانونية
والتعويض عن أي إنتهاك.. الإفصاح والشفافية
ومسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة
وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ودوره في
الإشراف على الإدارة. مكافحة الفساد و محاربة إستغلال
الوظيفة لأغراض شخصية. والحد من إستغلال السلطة في
غير المصلحة العامة. الإلتزام بأحكام القانون، والعمل
على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية
تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمديرين

بـعـنـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شبه
حضوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



وتتمثل مبادئ الحوكمة لدى منظمة
التعاون الاقتصادي والتنمية في مساعدة
حكومات الدول في جهودهم المتعلقة
بتقييم وتحسين الأمور القانونية والإطار
التشريعي لحوكمة المؤسسات وتزويد
التوجيهات والافتراحات للأسواق
والمستثمرين والشركات المساهمة.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أون-أون
شهادة حضور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



هنالك محددات داخلية وخارجية لتطبيق الحوكمة ،
تتمثل المحددات الخارجية في تمثل **البيئة** او المناخ
الذي تعمل من خلاله **المؤسسات** والتي قد تختلف من
دولة الى اخرى **القوانين واللوائح التي تنظم العمل** مثل
قوانين المؤسسات وقوانين سوق راس المال
والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع
الإحتكار. اما المحددات الداخلية يتمثل في وجود نظام
مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم
للمشروعات بالشكل المناسب. كفاءة الهيئات
والأجهزه الرقابية وذلك عن طريق **إحكام الرقابة على**
المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات
والمعلومات التي تنشرها. ووضع العقوبات المناسبة
والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم إلتزام المؤسسات.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بـعـنـوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شبه حضوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



الاحتتيال هو فعل مقصود من قبل واحد أو أكثر من أفراد الإدارة أو المكلفين بالحوكمة او الموظفين او طرف ثالث ينطوي الى اللجوء الى الخداع للحصول عن منفعة غير عادلة وغير قانونية. يضم : التلاعب والتزيف او تعديل السجلات والمستندات. إختلاس الاصول. تسجيل معاملات وهمية. سوء تطبيق السياسات المحاسبية. حذف المعاملات من السجلات والمستندات. الفساد ويشمل أنشطة متعددة مثل قبول الرشاوي ، الإستخدام غير السليم للمعلومات السرية ، وتضارب المصالح والتواطوء في المناقصات والعطاءات .

آليات الحوكمة للحد من الاحتيال والفساد
من اهم الآليات مجلس الإدارة ، لجنة التدقيق ، نظام الرقابة الداخلية ، إدارة المخاطر أو خارجها كالتدقيق الخارجي وأصحاب المصالح المستخدمة في حماية موجودات المؤسسة. توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة. وزيادة كفاءة التشغيل لعمليات المؤسسة وتشجيع الأفراد على إتباع السياسات الإدارية والسياسات العامة بما فيها القوانين والأنظمة نظام الرقابة الداخلية وإستيفاء إلتزامات محاسبة المسؤولية والإلتزام بالقوانين و اللوائح. ونفاذي خسارة الأصول.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شبه حضوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



2

**إدارة المخاطر هي مزيج مركب من إحتمال
تحقق الحدث ونتائج. وهي عبارة عن ربط
بين إحتمال وقوع حدث والآثار المترتبة
على حدوثه. إدارة المخاطر ترتبط بالجوانب
الإيجابية والسلبية للخطر. وتقسم المخاطر
إلى مخاطر إستراتيجية ومخاطر تشغيلية
ومخاطر مالية ومخاطر الإدارة المعرفية.
وتتطلب عملية إدارة المخاط إلتزام الرئيس
التنفيذي ومدراء المؤسسة وتوزيع
المسؤوليات داخل المؤسسة وتخصيص
الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي
بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة**



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين



شهادة
حضور



في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



2

تطوير النظم الرقابية وإرساء مفاهيم وقواعد الحوكمة والمساءلة بمؤسسات الدولة

الرفع من جودة التعليم المحاسبي
والإدارة والقانون

06

وضع وإصدار معايير
تشغيلية ومؤشرات أداء
لأهم القطاعات الخدمية
والصحة والتعليم والأمن
العام

05

تطوير نظم المساءلة البرلمانية
وتفعيل عمل اللجان البرلمانية

04

01

إدخال تحسينات
جوهرية على المالية
العامة وأداء المراقبين
الماليين.

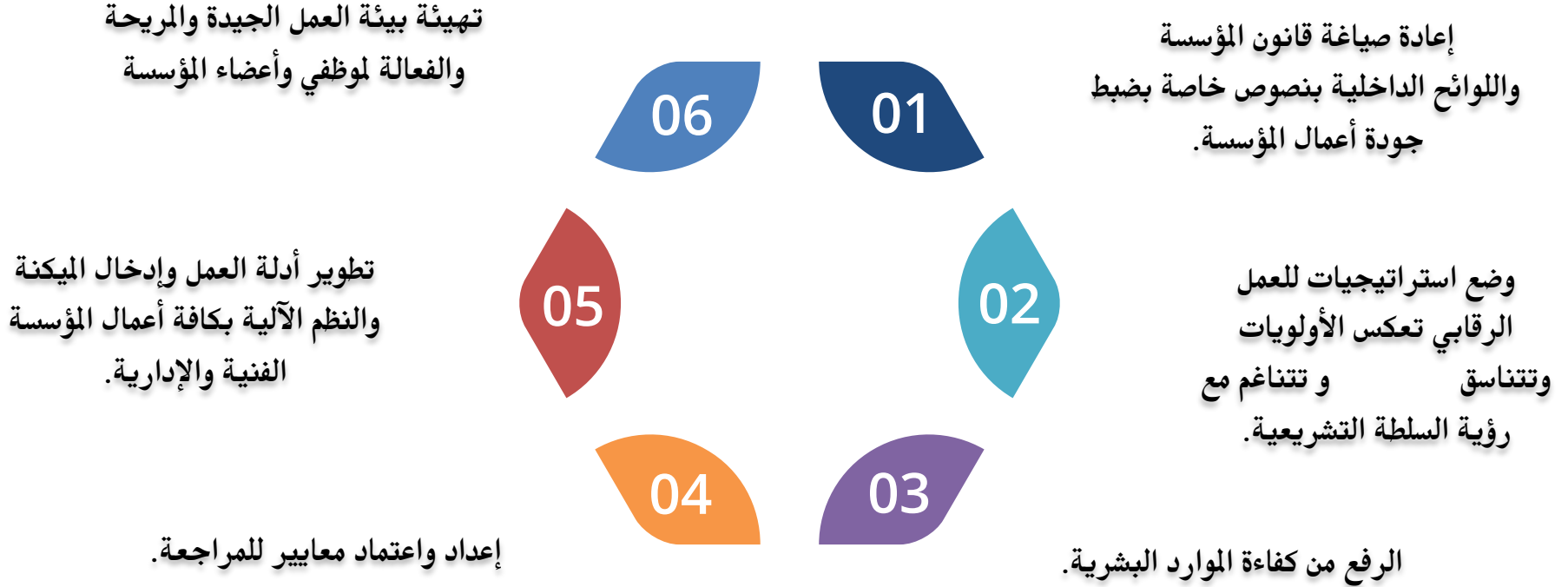
02

ترسيخ مفاهيم و مبادئ
الحوكمة بكافة قطاعات
الدولة

03

إرساء مبادئ ومعايير
للإفصاح والقياس
المحاسبي

دور المؤسسات الرقابية بالدولة في تطبيق الحوكمة والحد من الفساد





المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين



شهادة
حضور



في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



وتتمثل المشكلات المحتملة في حالة غياب
الحوكمة الرشيدة في **ظهور المجموعات ذات
المصالح الخاصة** : تتشكل لدى بعض الفئات
من الأعضاء رغبة في تشكيل مجموعة ذات
مصالح خاصة للتعامل مع تلك المصالح فقط .
العلاقات ما بين مجلس الإدارة و العاملين
والفساد الاداري والمالي : التأثير على بقاء
المؤسسة وسمعة المؤسسة : التأثير سلبا
على سمعة المؤسسة .

صفات الحوكمة الرشيدة

التوافق

المساءلة و المحاسبة

المشاركة

الشفافية

الحوكمة الرشيدة

النزاهة وسيادة
القانون

التجاوب

الكفاءة و الفعالية

العدل و الشمولية



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين
بـ **عنـوان**
مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونـلاين
شـهـور
حـضـرة

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



2

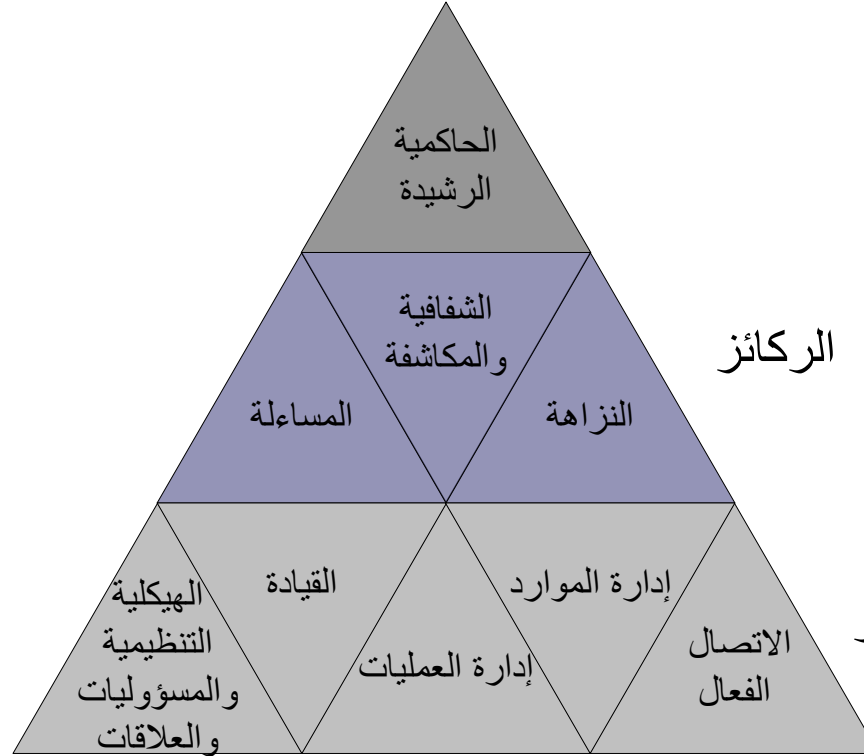
معايير وركائز الحوكمة الرشيدة



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدربين
بـ **عنـوان**
مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شهادة
حضور

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024





المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين
بغداد
مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين
شهر
حضر
ورادة

في الفترة من
15-5-2024
إلى
17-5-2024



من نماذج تقويم الحوكمة نموذج قوة نظام
الحوكمة بالاستناد الى المعايير التالية □ □
مدى قوة القيادة والثقافة المؤسسية
والإتصالات □ مدى ملائمة هيكلية لجنة
الحوكمة. مدى شفافية أليات المساءلة □ مدى
فعالية العمل عبر الحدود المؤسسية □ مدى
ملائمة إمتثال الادارة للمخاطر و نظم الأئتمان
والمشاركة والمساءلة وجودة التشريعات
والاستقرار السياسي وسيادة حكم القانون
وفاعلية اداء الحوكمة ومكافحة الفساد

التوصيات :

1. ان تتبنى **الحكومة** مبادئ الحكم الرشيد وتطبيقها بشكل متوازي ومتوازن ، لتحقيق التنمية بمختلف أشكالها، **ويكمن التحدي الحقيقي في الآلية والطريقة التي يتم إستخدامها في تطبيق مبادئ الحوكمة .**

2. الاتفاق على **آلية محددة لقياس أداء الحكومة** والمؤسسات في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة.

3. تطبيق الحوكمة الرشيدة وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لكل مؤسسة،

4. **ضرورة إشراك المستفيدين** من الخدمات العامة في صياغة وإقرار وتنفيذ والرقابة على تقديم هذه

الخدمات



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرسين

بعضوان

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان



أونلاين



شبه حضوري

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



5. ضرورة إشراك المنظمات غير الحكومية والافراد والمنظمات الاجتماعية في ادارة شئون الدولة .

ضرورة البدء بتطبيق الحوكمة على المستوى المحلى
لانه الطريق الأكثر ملاءمة للوصول إلى مستويات
متقدمة من جودة الحكم والحوكمة الرشيد
لحدثة التجربة في السودان. لابد من تطبيق الاسلوب
الادارى من أسفل إلى أعلى بالاضافة الى الاستفادة من
نتائج التطبيق على مجتمعات صغيرة يسهم في
تطوير الاسلوب والوصول إلى نموذج ملائم سيتم
تطبيقه على المستوى الوطنى ويحقق الاهداف
المرجوة.

تفعيل القوانين الخاصة بمكافحة الفساد والرشاوى
والثراء الحرام والمحسوبية والواسطة من خلال انشاء
مفوضية محايدة تتبع لراس الدولة مباشرة .



المؤتمر الافتراضى التفاعلى الاول
للجمعية السودانية للمدرسين

بـعـنـوان

مؤتمر البناء المؤسسى للسودان

أونـلاين
شبه حضـور
أداة

فى الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024



المراجع

1. مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
2. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس 2002.
3. Alamgir, M. *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: *Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development*, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
Azab, B. *The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients*, paper presented to: *Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development*, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
4. BIS. *Enhancing corporate governance for banking organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
Freeland, C. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: *Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development*, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
- IIF. *Corporate Governance in Poland*. Institute of International Finance. February 2003.
5. Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. PP: 119-137. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.
Fawzy, S. (April 2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.



المؤتمر الافتراضي التفاعلي الأول
للجمعية السودانية للمدرّبين

بمناسبة

مؤتمر البناء المؤسسي للسودان

أونلاين

شبه
حضور

في الفترة من

15-5-2024

إلى

17-5-2024

