

// التمويل الأصغر  
و التجارة الإلكترونية  
لمحاربة الفقر //

مجلة

# التمويل الأصغر

إصدارة فصلية متخصصة تصدر عن وحدة التمويل الأصغر بنك السودان المركزي

إصدارة فصلية متخصصة تصدر عن وحدة التمويل الأصغر بنك السودان المركزي  
العدد الثاني - يونيو ٢٠١٩

## داخل هذا العدد

- ◆ التمويل الأصغر و التجارة الإلكترونية
- ◆ الحوكمة المؤسسية بمؤسسات التمويل الأصغر
- ◆ التحالفات التضامنية
- ◆ تجارب ناجحة

### رئيس التحرير

أسماء عبد الرحمن خيري

### نواب رئيس التحرير

البشير أحمد محمد

محمد علي الحسين

أحمد عبدالهادي حامد

### محررون

يعقوب محمود السيد

عبد الله علي محمد بابكر

إيمان عبدالغفار الطاهر

إيمان عبدالرحمن عثمان

### تصميم



MOHA DESIGN

ترسل المواضيع للمجلة علي الإيميلات الآتية:

Asmaa.khairi@cbs.gov.sd

Yagoub.Elsayed@cbs.gov.sd

Abdalla.Babiker@cbs.gov.sd

### للمراسلات

تعلنون المراسلات باسم السيدة/ رئيس تحرير المجلة علي العنوان التالي:

بنك السودان المركزي

صندوق بريد ٣١٤

وحدة التمويل الأصغر

## مقترح لدور التمويل الأصغر في تطويع التجارة الالكترونية لمحاربة الفقر

مدير عام إدارة التقنية بنك السودان المركزي

### مقدمة

بينما يستغرب وربما يستلكر البعض محاربة الفقر عبر التجارة الالكترونية بدلاً من توزيع الإعانات والإغاثات عليهم، ويشبه استخدام التجارة الالكترونية بمقولة ماري انطوانيت لشعب الثورة الفرنسية الجائع أن لم يكن هناك خبز فدعوههم يأكلوا خبثاً، فإن الفكرة الأساسية هي استخدام آخر ما توصل اليه الانسان متمثلاً في تقنيات الاتصال والمعلومات لمحاربة إشبح اسباب اليأس والشقاء لنفس هذا الانسان متمثلة في الفقر والجهل والمرض. يتسنى ذلك عن طريق تملك أي إنسان المعلومات الأساسية التي لا غنى له عنها ان أراد النهوض بنفسه اقتصادياً ومهنياً وصحياً، مما ينأتي عنه زيادة الانتاج الكلي والنهوض باقتصاد البلاد ككل.

باختصار، تمكن التجارة الالكترونية الانسان من بيع

ما ينتجه مباشرة لمستهلكيه ومن شراء ما يحتاجه للعيش ولانتاج مباشرة من منتجه بدون وسطاء.

غني عن الذكر ان الوسطاء يستغلون المنتجين والمستهلكين على حد سواء، اذ يشترون انتاج الفقراء النشطين اقتصادياً بأسعار زهيدة ليبيعهوا باضعافها، بينما يبيعونهم الاحتياجات الأساسية ومدخلات الانتاج مرة أخرى بأسعار مضاعفة، مستغلين عدم معرفتهم بالاسعار الحقيقية وضعف وسائل اتصالهم بالمستهلكين والمنتجين الحقيقيين وقلة قنوات التوزيع ونقص الثقة المالية فيهم.

لا شك في ان تحقيق مثل هذا الهدف يحتاج لعدة لبريات أساسية مثل قنوات التوزيع

الفعالة والمأمونة بالإضافة إلى التشريعات اللازمة بجانب انظمة التجارة الالكترونية لتمكين المستخدمين من عرض منتجاتهم وبيعها، ومن التسوق وشراء احتياجاتهم إلكترونياً عن طريق هواتفهم الجواله خاصة وان هنالك حوالي أكثر من ٢٧ مليون جهاز / خط هاتف جوال عاملة بالسودان، غالبيتها مملوكة لفقراء نشطين اقتصادياً، يزدادون فقراً عند تحويلهم الأموال عبر رصيد المكالمات حيث تتراوح عمولة تحويله لنقود بين ١٪ و ٣٪، كما يعانون الامرين لعدم توفر خدمات مالية كافية لهم.

بما أن الجهاز المصرفي يقوم الآن بنشر النظمة المحفظة الالكترونية والدفع عبر الموبايل، ويتولى بنك السودان المركزي النواحي التشريعية، يمكن ان يلعب

التمويل الاصغر دوراً فعالاً في تأسيس

قنوات اضافية لتوزيع

واستبدال النقود الالكترونية، ولانتاج وتخزين وتوصيل السلع التي يتم شراؤها وبيعها عبر التجارة الالكترونية بالتنسيق مع مؤسسات البريد وشركات الترحيل المختلفة.



يتم تقسيم المقترح إلى ثلاث مراحل للتنفيذ و ذلك

علي النحو التالي:

**المرحلة الاولى:** تملك معلومات الاسعار الحقيقية للمستهلكين والمنتجين

من فوائد هذه المرحلة تحسين الموقف التفاوضي للمستهلكين والمنتجين، زيادة خيارات مصادر البيع والشراء،

المساعدة في اختيار بدائل الاستهلاك والانتاج للفترات

القادمة، وزيادة دخل الفرد والمجتمع والدولة وخفض المنصرفت.

### هذه المرحلة تشتمل على :

● سن القوانين واللوائح المنظمة

● تجميع الاسعار في كل قرية، مدينة، محلية، ولاية، بلد

● ارسال الاسعار عبر استمارات الكترونية، رسائل نصية

● محتوى الاسعار يشمل السلع، الخدمات، تكلفة التوصيل

● يمكن الاستفسار عن الاسعار عبر الرسائل النصية او الانترنت

كما يمكن نشرها عبر الراديو والتلفاز والجرائد

● تكلفة المرحلة تتضمن تكلفة تاسيس مكونات النظام

(الاجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات) وتكلفة تشغيل النظام

وتجميع ونشر الاسعار

يساهم عملاء التمويل الاصغر في تجميع ونشر الاسعار وفي

الاستعلام عن الاسعار.

### المرحلة الثانية : تمكين المستهلكين والمنتجين من شراء وبيع الخدمات الكترونيا (داخل البلاد)

#### تضيف هذه المرحلة :

● فوائد عديدة للتجارة الالكترونية والدفع الالكتروني

والمزادات الالكترونية واثارها الاقتصادية الايجابية على الافراد

والبلاد كل

● توفير خدمات تخزين السلع والمنتجات الزراعية

● اعتبار السلع والمنتجات المخزنة كضمان للتمويل

● امكانية تخزين السلع والمنتجات ليتم بيعها في وقت اخر

● انشاء فرص عمل جديدة

● فوائد اقتصادية الحجم في مجالات تجميع وتخزين وتوزيع

السلع

### هذه المرحلة تتطلب :

● انشاء خدمات توزيع السلع والمنتجات (إيداع ، تخزين، سحب)

● نشر معلومات عن طلبات بيع وشراء السلع والمنتجات والخدمات

● تطبيق أنظمة التجارة والمزادات والدفع الالكتروني

● تحديث القوانين واللوائح المنظمة

يساهم عملاء التمويل الاصغر في تشغيل خدمات التوزيع،

خدمات التخزين، وخدمات الدفع الالكتروني، وفي

استخدامها.

### المرحلة الثالثة : تمكين المستهلكين والمنتجين من شراء وبيع الخدمات الكترونيا (عالميا)

#### تضيف هذه المرحلة :

● تعميم فوائد النظام (داخل كل بلد)

● فوائد تعميم النظام (بين البلدان)

● تعزيز التجارة الدولية

### هذه المرحلة تحتوي على:

نشر النظام داخل البلدان الراغبة في المشاركة

تجميع ونشر المحتويات المحلية عالميا

تنسيق قنوات التوزيع والدفع الالكتروني

تحديث القوانين واللوائح المنظمة

يساهم عملاء التمويل الاصغر في نشر النظام، تجميع

محتوياته عالميا، وفي تنسيق قنوات التوزيع والدفع

الالكتروني، وفي استخدامها.



## الحكومة المؤسسية بمؤسسات التمويل الأصغر



عبد الله علي محمد باكر

### المقدمة

تعتبر الحكومة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. ومصطلح الحكومة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان أو المنظمة، وبحسب البعض فلا يوجد حتى الآن تعريف أوحده متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات والمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ([www.encycogov.com](http://www.encycogov.com)). وفي مجمله يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم؛ وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية

والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة، كما إنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية؛ ويطلق عليه في بعض البلدان العربية كالسودان بالضبط المؤسسي كما في منشورات بنك السودان المركزي الخاصة بعملية الضبط المؤسسي في المؤسسات المالية و سوف يتم استخدام مصطلح الضبط المؤسسي في هذه الورقة. و يُعرف مصطلح الضبط المؤسسي وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: القواعد والإجراءات التي تضمن بأن المؤسسة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء التنفيذيين والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة، كما يشير الضبط المؤسسي الفعّال إلى الأنظمة والعمليات التي يعمل على أساسها مجالس الإدارة، من خلال إدارتها التنفيذية، لتوجيه وإرشاد المؤسسات باتجاه تحقيق رسالتها المؤسسية وحماية موجوداتها/أصولها.

و مع نمو صناعة التمويل الأصغر وازدياد تعقيدها، تزايد أهمية دور الضبط المؤسسي الفعّال في الإدارة السليمة للمؤسسات ومنع وقوع الأزمات، و يوفر الضبط المؤسسي أو الحكم الداخلي للمؤسسات إطاراً يمكن من خلاله لمختلف الأطراف المعنية في المؤسسة — المستثمرين، أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة والعاملين — وضع الرؤية الاستراتيجية ومراقبة الأداء وإدارة المخاطر، ويساعد هيكل الضبط



المؤسسي للمؤسسة على التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف المعنية وحماية سلامة المؤسسة على الأجل الطويل.

ويمكن أن تساعد عملية الضبط المؤسسي الجيدة المؤسسة على تحقيق رسالتها، وزيادة كفاءتها، وتحسين قدرتها على جذب العملاء والمستثمرين، وتتطلب المنتجات، والأسواق، وجهات تقديم الخدمة، والإستراتيجيات المالية الجديدة، رؤية إستراتيجية ومبادئ توجيهية لصنع القرار تتسم بالوضوح، وتكون محل اتفاق بين مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة. وربما كان من الصعوبة إمكانية إدارة الأهداف والتوقعات المتنوعة المتعلقة بأدوار المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة وطاقم العاملين، ولكن المؤسسات التي تستثمر في هياكل وعمليات قوية للحكومة أو الضبط المؤسسي تعد في وضع أفضل يمكنها من المضي قدماً في بيئة عمل معقدة كبيئة اليوم.

إن الضبط المؤسسي الفعّال في مؤسسات التمويل الأصغر يحتاج بشكل أساسي إلى تمتّع المدراء و الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الإستراتيجية والتأكيد على قيام الإدارة بمسؤولياتها العملية كاملة، كما أن الضبط المسسي الفعّال ينشأ عندما يوفر مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد للملأمين لإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه، وترتكز عملية التفاعل ما بين مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الإستراتيجية والعمليات، فكلهما أساسي في نجاح المؤسسة و يقع على عاتق مجلس الإدارة المسؤولية التامة في ضمان وجود ضبط مؤسسي وإدارة كافيتين لتحقيق أقصى فعالية في الأداء و العمليات لدى المؤسسة. وفي سياق دوره الرئيسي هذا في عملية الضبط

المؤسسي، إن مجلس الإدارة مسؤول تجاه مجموعة واسعة من المساهمين، كالمؤسسات المانحة، الهيئات الحكومية، المودعين، الهيئات التنظيمية، العملاء، الموظفين وأصحاب العلاقة.

كما عرفت الإدارة العامة للرقابة المصرفية ببنك السودان المركزي الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها و الجهات الأخرى التي لها إهتمام بالمؤسسة، كما أنه يبين التركيبة توضع من خلالها أهداف هذه المؤسسة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراجعة تحقيقها، إن الضبط المؤسسي الجيد هو الذي يوفر لكل من مجلس الإدارة و إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة للوصول إلي الأهداف التي هي في مصلحة المؤسسة و يسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، و بالتالي يساعد المؤسسة في إستغلال مواردها بكفاءة، و لتحقيق ضبط مؤسسي فعّال يجب علي مؤسسات التمويل الأصغر تنفيذ ما يلي؛

١. تطوير هيكلية عمل تضمن الثقة على المدى البعيد ما بين المؤسسة، الجهات التنظيمية ومقّدمي رأس المال الخارجيين.

٢. المساعدة في تطوير سمعة متينة طويلة الأجل للمؤسسة، بحيث يمكنها ذلك من جذب المهارات اللازمة (الموظفين، المدراء والتمويل/رأس المال).

٣. الدفع بمنهجية تفكير إستراتيجية على المستوى القيادي من خلال توظيف مدراء قيايين ذوي من الخبرات والأفكار الجديدة.

٤. إختيار، دعم والإشراف على الإدارة.

٥. مراقبة ومتابعة المخاطر العامة على المؤسسة وتطوير التقنيات اللازمة لنشر الوعي لتجنب تلك المخاطر.

٦. الحدّ من مستوى مساءلة المدير التنفيذي من خلال التوضيح الدقيق لعملية صنع القرارات.

٧. التأكد من الأخذ بعين الاعتبار إهتمام المساهمين أصحاب المصلحة (المحاسبية الخارجية).

III. المساعدة على تجنب الممارسات الخاطئة وحالات الاحتيايل من خلال، على سبيل المثال، تأسيس لجنة تدقيق بمؤسسة التمويل الأصغر.

### 3. أفضل الممارسات في الضبط المؤسسي بمؤسسات التمويل الأصغر

في مجال التمويل الأصغر، اكتسب الضبط المؤسسي أهمية متزايدة لأسباب عدة. أولاً، كلما وسعت مؤسسات التمويل الأصغر نطاق عملها كلما انعكس ذلك في محافظاتها، حيث يكبر حجم موجوداتها بشكل ملحوظ. ويتطلب التأكد من إدارة هذا النمو بشكل فعال المزيد من إسهام مجلس الإدارة والتزامه. علاوة على ذلك، ازداد عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي أصبحت منظمة والتي تحمل مسؤوليات وتحديات أي هيئة منظمة. ولعل اجتذاب الودائع من المدخرين والمستثمرين هو أكثر التحديات أهمية وهو يتطلب إرشاد أكبر. في النهاية تعمل مؤسسات التمويل الأصغر في أسواق تتسم بالتنافسية المتنامية، وقد أصبح الحفاظ على الحصة في السوق أو تعزيزها عنصراً مهماً في هدفها الاستراتيجي.

و يمكن النظر للضبط المؤسسي الفعال بمؤسسات التمويل الأصغر من الأوجه الآتية:

- المهمة المزدوجة لمؤسسات التمويل الأصغر.
- ملكية مؤسسات التمويل الأصغر.
- مسؤولية التدقيق في مجلس الإدارة.
- تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر.

أولاً، المهمة المزدوجة لمؤسسات التمويل الأصغر: الموازنة بين التأثير الاجتماعي والأهداف المالية

نشأت مؤسسات التمويل الأصغر، في معظم الأحيان، بمهمة مزدوجة تجمع بين الأهداف الاجتماعية والمالية. وتسعى المهمة الاجتماعية لتأمين الخدمات المالية إلى أوسع

شريحة ممكنة من السكان ذوي الدخل المنخفض؛ وبوجه الهدف المالي المؤسسة لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي، الذي يسمح بتأمين الخدمات على نحو ثابت بدون الاعتماد على الدعم. ومن خلال تكوينه وسلم أولوياته، يحدد مجلس الإدارة المدى الذي تسعى في إطاره مؤسسة التمويل الأصغر للحفاظ على التركيز المزدوج بشقه المتعلق بالربحية وشقه الآخر المتعلق بتغطية العملاء. والحالة المثالية، بالنسبة لهذه المؤسسات التي تسعى لإرساء توازن بين هدفها، تتمثل بأن يتكوّن مجلس الإدارة من مدراء يمثلون شخصياً التوازن المطلوب. وفي حال غياب هؤلاء الأفراد، باستطاعة المؤسسات أن تملأ المقعد في مجلس الإدارة بعدد أشخاص معادل نسبياً من التوجهين: على الصعيد التجاري، باستطاعة المصرفيين وأصحاب الأعمال تولي مهمة تأمين العمليات الفعالة والتركيز على المحضلة النهائية. وأما لتمثيل أعمال التطوير، فباستطاعة الاختصاصيين الآخرين (على غرار الأكاديميين أو الذين يتبنون مواقع قيادية في المجتمع) التركيز على هدف تغطية العملاء في المؤسسة (الهدف الاجتماعي).

#### ثانياً، ملكية مؤسسات التمويل الأصغر

ترتبط مسألة الملكية على نحو وثيق بمسألة الضبط المؤسسي. ويتألف مجلس الإدارة إما من مالكين أو من ممثلي مصالح المالكين الموازنة بين مصالح المدراء الأفراد ومصالح المؤسسة هو عامل أساسي لتطبيق الضبط المؤسسي الفعال. وتعتمد هذه الموازنة على فهم المسائل المتعلقة بهيكليّة كل من مؤسسات التمويل الأصغر وهي إما مؤسسات عامة أو حكومية أو منظمات غير حكومية غير الربحية أو شركات هادفة للربح إتحادات إثنائية، و إن هيكليّة المؤسسة يحد ذاتها لا تحدد الضبط المؤسسي الفعال ولكن من هذه الهيكليات عوامل من شأنها أن تعزز أو تحد من قدرة مجلس الإدارة على الاطلاع بالأدوار المناسبة والمسؤوليات. و فيما يلي يمكن التطرق لهذه الملكيات

الملكية العامة/هيكلية المؤسسة الحكومية، بالاستثناء الوحيد الواضح الذي يشكله المصرف الحكومي الإندونيسي، 'بنك ريكات'، إن الملكية العامة للمؤسسات المالية المخصصة لتقديم خدمات للأفراد ذوي الدخل المنخفض شهدت فشلاً على مر الوقت وعلى الصعيد العالمي. وفي الحالات القصوى، أدت السياسات الموضوعة، والحسنة النية إنما المضلّة، إلى تشويه السوق بعد أن وُجّهت الاتّهامات نحو أصحاب المؤسسات الصغيرة بمعدّلات مدعومة، وكانت نتيجة هذا التوجّه مستويات غير محمولة من عدم التزام المقرضين وتقويض كبير للثقة العامة في مبادرات الحكومة التنموية، كما أن التدخل السياسي والفساد أمعنا في تقويض مقاييس الأدلّة والثقة، بالرغم من فشل النموذج المعتمد خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إلا أن الملكية العامة لمؤسسات التمويل الأصغر قد نتجت في إطار السياسات الائتمانية الصحيحة على الصعيد الاقتصادي والليات لحماية الأصول المؤسساتية من التلاعب السياسي. كما أن بنية الفروع الواسعة التي يميّز بها العديد من المصارف الحكومية، والموارد المالية المهمة التي يؤمّنها القطاع العام لأي مشروع في مجال التمويل الأصغر هي جميعها عوامل تستحق فهم العناصر التي تجعل من تدخل القطاع العام في مجال التمويل الأصغر ناجحاً. والعديد من الجهود الحديثة جديرة بالاهتمام على غرار المقاربات الجديدة؛ إلا أن مراحل تطویرها المبكرة تحول دون التوصل إلى استنتاجات بشأنها.

هيكلية المنظمات غير الحكومية غير

الربحية؛ على الرغم من أن بعض المنظمات غير الحكومية أصبحت مؤسسات منظمة لتتمكن من الولوج إلى مبالغ أكبر من رأس المال والمخدرات، إلا أن غالبية مؤسسات التمويل



الأصغر في العالم تعمل على شكل منظمات حكومية. بالتالي، من المهم فهم مواطن الضعف والقوة في الضبط المؤسسي لهذه الهيكلية من المنظمات غير الحكومية. لا يوجد مالك محدد في المنظمات غير الهادفة للربح، وتوفّر الجهات المانحة رأس المال لمؤسسات التمويل الأصغر غير الهادفة للربح على شكل منح أو قروض ميسرة. قد تكون تلك مؤسسات خاصة أو وكالات أجنبية لمساعدة المؤسسات التابعة للحكومة والمؤسسات المتعددة الأطراف والأفراد. في هذه الحالة، كيف يتم تكوين مجلس الإدارة في المنظمة غير الهادفة للربح؟ أم من هو المجلس مسؤول؟ وعلى الرغم أنه يمكن تحديد أصحاب حقوق أساسيين عدة في المنظمة غير الحكومية إلا أننا نجد فشل الضبط المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، يجب أن يتحلّى المدراء، إلى جانب التزامهم بالمهمة، بالقدرة على تأدية واجباتهم بشكل مسؤول. فالأمر يتعلق (١) بضميرهم وحسهم الأساسي حيال الأعمال -ما يسمح لأعضاء مجلس الإدارة بتحديد الإشارات التي تدل على المشكلة (٢) باستعدادهم لطرح الأسئلة الصعبة ومواجهة باقي أعضاء مجلس الإدارة والمشاكل التي يحدونها. علاوة على ذلك، على المدراء تجنب المواقف التي أدت مرّات عدة من قبل إلى مشاكل كبيرة أو إلى إخفاقات. أما الخطأ المشترك فهو تركيز السلطة بين أيدي المدير

التنفيذي الذي قد لا يراقب الإدارة بشكل مناسب والذي يمكن أن يسير بالمؤسسة إلى الهلاك. ويمكن أن نقول إن هيكلية الملكية في المنظمة غير الحكومية التي ليس لها أي مالك حقيقي تظهر ضعفاً في نموذج المنظمة غير الحكومية. إلا أنه لا يجب الاستنتاج أن غياب الملكية يؤدي بالضرورة إلى مؤسسات غير مستقرة وعالية المخاطر، فأمثلة مؤسسات التمويل الأصغر التي تدخل في خاتمة هذا النموذج تقدم حالات تتراوح من بين الأكثر فشلاً إلى الأكثر نجاحاً، على سبيل المثال، حصد

المنظمة غير الحكومية لخدمات مدونة في مجال التمويل الأصغر عندما أنشأها مجلس إدارة الشركة بشكل وثيق بمهمة المؤسسة وتمتعوا بالقدرة على إرشاد مؤسسة التمويل الأصغر إستراتيجيًا ومساءلة الإدارة حول الأهداف الخاصة بالأداء.

وتبقى الحوكمة الجيدة قاسمًا مشتركًا بين المنظمات غير الحكومية الناجحة. على سبيل المثال، تشمل هذه الأمثلة المتعددة 'بروديم' في بوليفيا و'أكسيون كومونيتاريا ديل بيرو' و'أديمي' في جمهورية الدومينيكان وبرنامج المؤسسة الريفيه في كينيا و'أبا' في مصر و'براك' وجمعية الأبناء الاجتماعي في بنغلادش و'نشار' في الهند. وقد ولد نجاح هذه المؤسسات خيارًا لها لكي تتحول إلى مؤسسات مالية منظمة هادفة للربح، وهو خيار اعتمدته العديد من هذه المؤسسات. وكان الضبط المؤسسي الشغال والشفافية حول مفهوم الملكية في حالة ليس فيها مالك حقيقي العامل الأساسي الذي أدى إلى نجاح هذه المؤسسات.

هيكلية المؤسسة الهادفة للربح، ثمة نوعان من مؤسسات التمويل الأصغر التي الهادفة للربح. تشمل الأولى البنوك التجارية والشركات المالية التي أختارت توسيع نطاق خدماتها إلى قطاع المشاريع الصغرى. يتم تأسيس الوحدات التابعة أو الفروع ضمن هذه المؤسسات للقيام بعمليات التمويل الأصغر. ويشكل مبلغًا متواضعًا من إجمالي موجودات المؤسسة المحفوظة الموجهة للتمويل الأصغر أما النوع الآخر من مؤسسات التمويل الأصغر الهادفة للربح فهي المنظمات غير الحكومية التي تنشئ مؤسسات مالية منظمة على عكس مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر التي غير الهادفة للربح، يشمل أو يمثل مجلس الإدارة في هذه الحالة أصحاب الحصص في رأس المال الذي تم استثماره في المؤسسة.

عند تقييم فغالية دور الضبط المؤسسي لمنظمة حكومية في مؤسسة غير حكومية، من المهم تسليط الضوء على مستوى الخبرة الجهد الذي يتطلبه هذا الدور. وإنطلاقًا من ذلك، لا بد من أن تتمكن المنظمة غير الحكومية من تكليف

أفراد لتأدية المهمة، مضحية أحيانًا بأولويات أخرى على غرار توفير الدعم الفني إلى مؤسسات أخرى. ويشكل وصف الشخص الذي تكلفه المنظمة غير الحكومية - خبرة واسعة وسهولة في إجراء الأعمال، فضلًا عن القدرة على التعبير عن الآراء بشكل مستقل في مجلس الإدارة - عنصرًا أساسيًا أيضًا في ضمان تمثيل فعلي لمجلس الإدارة. علاوة على ذلك، تتطلب المراجعة الدقيقة للتقارير والمعطيات المالية وتوقعات تخصيص المزيد من الوقت ضرورة للمشاركة الفعالة في مجلس إدارة مؤسسة تتوخى الربح.

وبعد تحديد رهانات كل مستثمر محتمل في مؤسسة تمويل أصغر ناشئة و مساهمات كل واحد منهم في مجلس إدارتها، على المرء أن يسأل ماذا ستكون نتيجة مزج المستثمرين المختلفين بشكل ملائم، والإجابة هي أنه عند تصميم مشاركة أطراف مختلفة في مجلس إدارة مؤسسة ما لا بد من إجراء توازن قبل إستعداد وقدرة هؤلاء المستثمرين المحتملين على أداء دورهم في عملية الضبط المؤسسي بمؤسسة التمويل الأصغر.

هيكلية المؤسسة في الاتحاد الائتماني: تشكل الاتحادات الائتمانية التي يكون فيها الملاك أيضًا عملاء المؤسسة، شكلًا آخر من هيكلية التملك التي توفر الخدمات إلى قطاع المؤسسات الصغرى. وفي بعض الحالات حوّلت منظمة غير حكومية نفسها إلى اتحاد ائتماني كاسلوب لحشد الودائع ورغم أن الاتحادات الائتمانية تحشد مذكرات أعضائها من العملاء، فإنها في العديد من البلدان لا تحكمها الأنظمة أو تحكمها بالحد الأدنى. ويعتقد الخبراء في حركة الاتحادات الائتمانية، مثل براين برانتش وكريستوفر بايكر، بأن النقص في تنظيم الاتحادات الائتمانية، إلى جانب الحوكمة غير الفعالة من قبل مجالس إدارة هذه الاتحادات، نجم عنها عجز في العديد منها عن إيفاء ديونها. وقد حدّد برانتش وبايكر مسائل الحوكمة التالية التي تواجه الاتحادات الائتمانية:

## ثالثاً: مسؤولية التدقيق في مجلس الإدارة:

إنطلاقاً من الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمجلس إدارة ومساائل الضبط المؤسسي ذات الصلة بالتمويل الأصغر لا بدّ من أن يلتزم مجلس الإدارة ببعض الممارسات والمبادئ خلال تأديته لمهامه و يمكن مناقشة دور مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر ضمن الضبط المؤسسي الفعّال في النقاط التالية:

« التأليف، حيث أن هيكليات مجلس الإدارة تكون مماثلة نسبياً بين الأنواع والقطاعات المؤسساتية يظهر الأفراد الذين يتألف منهم المجلس اختلافات كبيرة، إن نوعية أعضاء مجلس الإدارة مهمة بشكل خاص على صعيدين: مساهلة الإدارة والاستجابة إلى العوامل الخارجية ومواضيع المساهلة الخارجية، يعتبر المستثمرون، والمالكون بشكل متزايد طابع مجلس الإدارة ومدى التزامه بمثابة ضمانة بأن أموالهم ستستعمل بشكل سليم.

« مهارات وصفات مجلس إدارة التمويل الأصغر، يعتمد الضبط المؤسسي الفعّال في الدرجة الأولى على مهارات وصفات المدراء الأفراد، وعلى صعيد جماعي يجب أن تمثل هذه الخصائص مجموعة متنوعة من الخبرات والتجارب السابقة وميادين الخبرة والإثنية ونوع الجنس، وعلى الرغم من أن الشرط المسبق الأساسي للضبط المؤسسي الفعّال في مؤسسة مالية هو حس الأعمال المترسخ يمكن أن يؤمّر مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر توجهات إضافة إلى المؤسسة في حال كان يتمتع أعضاؤها بالخبرة في مجال التمويل الأصغر، كما يجب أن يتمتع مجلس الإدارة الفعّال نوع من حس الأعمال والخبرة في مجال التمويل الأصغر.

« تطوير مجلس الإدارة، إن ما يتصل بشكل تام في تأليف مجلس إدارة هو تطوير معرفة ومهارات أعضائه، غير أنه من المستبعد أن يأتي أعضاء المجلس إلى مؤسسة تمويل أصغر يملكون الكثير من الخبرة إن توفرت في التمويل الأصغر، علاوة

- ترتيب سيء للأولويات، إن إحدى أهم مسائل الحكومة التي تواجه الاتحادات الائتمانية هي سوء ترتيب الأولويات الذي قد يبرز بين أولويات المدراء المنتخبين (الذين يكونون عملاء مؤسسة التمويل الأصغر، والإدارة، وبين أولويات الملاك-الأعضاء.

- تمثيل الملاك في مجلس الإدارة، إن مسألة الحكومة الثانية للاتحادات الائتمانية هي الاتجاه نحو تمثيل غير متناسو لمصالح الفئتين من العملاء - المدخرون والمقرضون - في مجلس إدارة اتحاد إئتماني. وبحسب برانتش وبايكر، أظهرت التجربة أن الحكومة الأفضل قد طبّقت في اتحادات إئتمانية تجري تولّناً بين المدخرين والمقرضين، فالمدخرون قادرون على مساهلة الإدارة بشكل أفضل إذ أنهم يبدون إهتماماً خاصاً في ربحية المؤسسة كأسلوب للمحافظة على استمرارية الاتحاد الائتماني على المدى الطويل، كما أنهم ينجحون أيضاً في مساهلة الإدارة بسبب تهديد سحب ودائعهم وبخلاف ذلك يملك المقرضون إطاراً زمنياً أقصر بكثير ويحذون السياسات التي تقوّض الإستمرارية المالية على غرار معدلات الفائدة المنخفضة على القروض.

- الأنظمة والإشراف الحذرين، إن المسألة الثالثة هي نقص الأنظمة الحذرة والإشراف على الاتحادات الائتمانية، وبما أن الاتحادات الائتمانية لا تجمع رأس المال في الأسواق المالية فهي ليست عرضة للمراقبات الضريبية إلا أنها تحصل على مذكراتها من أعضائها، وعند تطبيق الأنظمة والإشراف بشكل فعال سيلعبان دور التحقق من خطر محتمل بالغ من المجلس والإدارة و سيجريان بذلك أعضاء الاتحاد الائتماني ومذكراته، كما يشير برانتش وبايكر إلى أن التوجيهات المحددة لأنظمة الاتحاد الائتماني قد تتضمن قوانين تضع حيز التنفيذ أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة و متطلبات المدقق الخارجي و المراقبات على العمليات الداخلية و القوانين التي تضع موضع التنفيذ الانضباط الحذر ومعايير مراقبة خطر القروض المحتمل.

على ذلك إن طبيعة التمويل الأصغر المتطورة بشكل سريع تتطلب من مجالس الإدارة أن يكونوا مطلعين على التبدلات في هذا المجال لتأدية مسؤولياتهم الرقابية بفعالية أكبر. وبالتالي فإن تطوير مجلس الإدارة يكمن في توجيه مدراء جدد وتعليم الأعضاء الحاليين بصورة متواصلة.

❖ الحجم: ورغم غياب عدد مثالي لأعضاء مجلس الإدارة يجب تفادي الحجم المبالغ فيه ويجب أن يكون مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر كبير بما فيه الكفاية لإدخال المهارات ووجهات النظر المختلفة، إلا أنه يجب في الوقت ذاته أن يكون صغيراً كي يلبى الحاجة إلى الاجتماعات المتكررة نظراً إلى خصائص التمويل الأصغر، وبما أن عدة مؤسسات تمويل أصغر شهدت نمواً سريعاً طلب مجلس الإدارة تفاعلاً متكرراً مع الإدارة كي يبقى على اطلاع على أداء المؤسسة، علاوة على ذلك، يجب أن يتألف مجلس الإدارة من عدد مفرد من الأعضاء لتفادي الإخفاق في

التصويت. أما مجالس الإدارة ذات فترات الولاية غير الثابتة قد تسعى أيضاً إلى أن يكون عدد المدراء مضاعف مدة الولاية كي يكون عدد المقاعد ذاته متاخاً كل سنة.

❖ فترات الولاية وإزالة المدير وتقييم الأداء: يجب أن تملك كل مجالس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر الآليات لتستعرض بانتظام أداء المدراء الأفراد ولإستبدال الذين لا يوفرّون للمنظمة القيادة التي تتطلبها. وهذا الأمر مهم للغاية في مجالس التمويل الأصغر بسبب التغيرات التي تواجهها هذا الحقل والحاجة إلى المدراء الذين يملكون الرؤيا والمهارات ليستجيبوا بفعالية لهذه التبدلات، علاوة على ذلك، بما أن مجالس مؤسسات التمويل الأصغر تميل إلى دمج أفراد من تجارب سابقة مختلفة سعياً إلى التطرق إلى المهمة المزدوجة في هذا الميدان، قد يتعذر حتى على رئيس مجلس إدارة كفوء جداً ضمان عمل مجلس إدارة بشكل فعال.

رابعاً: تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر:

ينطوي توفير الخدمات المالية بشكل عام على مجموعة من المخاطر المحتملة التي يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من تقييمها انطلاقاً من دوره كمسؤول ائتماني في المؤسسة. ويضيف واقع أن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر تعمل في دول نامية المزيد من المخاطر على هذه العمليات. أما طبيعة التمويل الأصغر، فقد أولت أهمية كبرى على الدوام لتقييم المخاطر، إلا أن النمو الذي شهدته مؤسسات التمويل الأصغر، والمصاحب بمنافسة متزايدة بين مؤسسات التمويل الأصغر في العديد من الأقطار وتطور بعضها إلى مؤسسات تحكمها الأنظمة تتطلب من مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر التمتع بقدرة أكبر لتقييم المخاطر أكثر مما كان ضرورياً سابقاً، وخلاصة القول إنه بالرغم من أن تقييم المخاطر كان دائماً عنصراً مهماً لمجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر إلا أن هنالك الكثير من العوامل التي زادت من أهمية تقييم المخاطر المحتملة وهي طبيعة التمويل الأصغر من حيث درجة المخاطر، و المنافسة الشديدة في حقل التمويل الأصغر هذا بالإضافة إلى قلة المعرفة في مجال التحليل المالي وسط أعضاء مجالس إدارات مؤسسات التمويل الأصغر.

٤. الضبط المؤسسي بمؤسسات التمويل الأصغر في السودان.

بمبادرة منه تبني بنك السودان المركزي في العام ٢٠٠٦ وضع إستراتيجية قومية للتنمية و تطوير التمويل الأصغر بالسودان (٢٠١١-٢٠١٦) وتطبيق سياساته الرامية إلى توجيه المزيد من الموارد للتخفيف من حدة الفقر ، والتنسيق مع الجهات ذات الصلة بالتمويل الأصغر ، وتشجيع إنشاء مؤسسات لتقديم لخدمات التمويل الأصغر للفقراء النشطين إقتصاديا وسط السكان، و كنتيجة لهذه الإستراتيجية فقد وصل عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي تأسست إلى ٤٠ مؤسسة و ذلك حتي ديسمبر ٢٠١٧ و يختلف

و الإجراءات التنفيذية و الرقابية التي تعمل علي تقييم أداء المؤسسة بناءً علي تحديد الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات و العلاقات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل و خارج مؤسسة التمويل الأصغر .

إن الضبط المؤسسي في مؤسسات التمويل الأصغر في السودان يختلف باختلاف الهيكل القانوني و من حيث الوضع الجغرافي للمؤسسة بالإضافة إلي حالة الترخيص الخاصة بالمؤسسة هل هي مؤسسة تقبل الودائع أم أنها لا تقبل الودائع، المصنوفة التالية توضح ذلك:

هذا العدد من المؤسسات من حيث الشكل القانوني و هيكل الملكية بالإضافة إلي الهياكل الإدارية و تبعاً لذلك يختلف الضبط المؤسسي بكل مؤسسة من حيث البيئة الداخلية لكنها تتفق جميعاً من حيث عوامل الضبط المؤسسي الخارجية ممثلة في الضوابط التنظيمية و الرقابية التي يصدرها بنك السودان المركزي، و يعود إهتمام بنك السودان المركزي كسلطة رقابية و إشرافية علي هذه المؤسسات بالضبط المؤسسي الجيد و الفعّال إلي الارتباط الوثيق بين نجاح هذه المؤسسات و وجود إدارة تنفيذية جيدة و مجلس إدارة فعّال يعملان في إطار تنظيمي و هيكلية متناغم و مترابط بواسطة مجموعة من الأهداف و السياسات

| مؤسسات وراثية لا تقبل الودائع<br>تم تأسيسها بقانون وراثي | مؤسسات إتحادية تقبل<br>الودائع | مؤسسات إتحادية<br>لا تقبل الودائع | مؤسسات مساهمة عامة<br>ولائية | مؤسسات ريفية<br>محلية |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| الجمعية الإجتماعية - خرطوم                               | بنك الأسرة                     | مؤسسة المعاشين                    | شركة أمثال                   | مؤسسة زراعة           |
| الجمعية الإجتماعية - كسلا                                | بنك الإبداع                    | مؤسسة الشباب                      | جمعية بورتسودان باند         | مؤسسة العزة           |
| مؤسسة سنان                                               | شراكة إرادة                    | الأمل النسوية                     |                              | شركة النعام           |
| مؤسسة الحزيرة                                            | المؤسسة الوطنية                | شركة الطموح                       |                              |                       |
| مؤسسة بحر أبيض                                           |                                | شركة إقبال                        |                              |                       |
| مؤسسة النيل الأزرق                                       |                                | الصناعات الصغيرة                  |                              |                       |
| مؤسسة الإقصراف                                           |                                | الشمسية الريفية                   |                              |                       |
| البحر الأحمر                                             |                                | شركة أعوان                        |                              |                       |
| مؤسسة مشكاة                                              |                                | المؤسسة العمالية                  |                              |                       |
| شركة إشمانية                                             |                                | شركة المهاجر                      |                              |                       |
| مؤسسة بحر النيل                                          |                                |                                   |                              |                       |
| شمال دارفور                                              |                                |                                   |                              |                       |
| جنوب دار فور                                             |                                |                                   |                              |                       |
| شرق دارفور                                               |                                |                                   |                              |                       |
| غرب دار فور                                              |                                |                                   |                              |                       |
| جنوب دار فور                                             |                                |                                   |                              |                       |
| شركة سواد                                                |                                |                                   |                              |                       |
| الخرطوم الزراعية                                         |                                |                                   |                              |                       |
| غرب كردفان                                               |                                |                                   |                              |                       |
| شركة إغالية                                              |                                |                                   |                              |                       |
| وسط دار فور                                              |                                |                                   |                              |                       |

#### للمؤسسات التمويل الأصغر.

• يتكون مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر أو مجلس الأمناء بحسب الحال من ٥ أعضاء كحد أدنى و ١٠ أعضاء كحد أعلى.

• للتأهل لمنصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء في مؤسسة تمويل أصغر يجب ألا يكون المرشح موظفاً حالياً أو

و قد بين الإطار التنظيمي و الرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر للعام ٢٠١٧ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالضبط المؤسسي الفعّال بمؤسسات التمويل الأصغر و التي يمكن

إجمالها فيما يلي:

١: مجلس الإدارة

• أن يكون مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء الجهة الإدارية العليا

مديراً في بنك أو مؤسسة مالية أخرى، باستثناء الحالات التي تكون البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى هي المتعھدة لمؤسسة التمويل الأصغر.

• لا يجوز لأي شخص أن يشغل منصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء بمؤسسة التمويل الأصغر إلا بموافقة البنك المسبقة.

• لا يجوز شغل منصب عضو مجلس إدارة/ مجلس أمناء في أكثر من مؤسسة إلا بعد الحصول على الموافقة المسبقة من البنك.

• أن يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب أعضاء مجلس الإدارة من الأشخاص ذوي الخبرة والأمانة والسمة الجيدة وفقاً للشروط التي يحددها البنك.

• على مجلس إدارة/ مجلس أمناء مؤسسة التمويل الأصغر إدارة الأعمال وفقاً لأسس الضبط المؤسسي المتعارف عليها.

## ٢: الإدارة التنفيذية:

• لا يجوز لأي شخص أن يشغل منصب المدير العام أو نائبه بمؤسسة التمويل الأصغر إلا بموافقة البنك المسبقة.

• تكون شروط ومؤهلات الترشيح لمنصب المدير العام بمؤسسات التمويل الأصغر حيث يجب أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي كحد أدنى و ألا تقل خبرة الشخص المرشح عن خمسة أعوام في مجال التمويل الأصغر أو العمل المصرفي.

• أن يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب الإدارة التنفيذية من الأشخاص ذوي الخبرة والأمانة والسمة الجيدة.

أن يكون لمؤسسة التمويل الأصغر مدير عام مسئول عن إدارة العمل اليومي.

## ٣: المراجعة الداخلية:

على مؤسسة التمويل الأصغر إنشاء إدارة للمراجعة

الداخلية ويستوعب فيها مهنيين من ذوي الخبرة على أن يرفع مسئول الإدارة تقاريره إلى مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء بحسب الحال.

• على مجلس إدارة أو مجلس أمناء مؤسسة التمويل الأصغر التأكد من أن المراجعة الداخلية لها الموارد البشرية والمادية الكافية للقيام بمهام مراجعة الفروع التي تقوم بتقديم التمويل الأصغر مرتين على الأقل خلال السنة . التأكد من الالتزام بالسياسات التمولية والإجراءات المجازة من مجلس الإدارة/مجلس الأمناء، على أن يتضمن ذلك زيارات للعملاء على أساس إختياري وعشوائي و التأكد من الإلتزام بمهام المتابعة التي يؤديها مراقبو التمويل ومديرو الفروع.

• أن تشمل تقارير المراجحة الداخلي على التوصيات المتعلقة بجودة وفعالية الضبط الداخلي لكشف ومنع الإختلاس. على مؤسسة التمويل الأصغر إخطار البنك فوراً في حالة إكتشاف أي إختلاس أو محاولة إختلاس أو تزوير خلال المراجعة.

• على مؤسسة التمويل الأصغر تقديم تقرير عن الإختلاسات ومحاولات التحايل التي يكون لها أثر على المؤسسة بالإضافة إلى حالات الفشل في الوفاء بالإلتزامات نحو الممولين أو المستثمرين في غضون ثلاثة أشهر على أن يشمل ذلك تقريراً عن العائد على الأصول والخصوم.

## ٤: إدارة المخاطر:

على مؤسسة التمويل الأصغر إنشاء إدارة مخاطر لتحديد وقياس وإدارة المخاطر التي تنتج من ممارسة أعمالها ووفقاً لما يحدده البنك.

## ٥: المراجحة الخارجي:

على كل مؤسسة تمويل أصغر أن تعين مراجعاً خارجياً للحسابات والقوائم المالية بعد موافقة البنك. وفيما يلي المتطلبات الخاصة بالمراجحة الخارجي للحسابات حيث يجب أن يكون معتمداً من هيئة المحاسبين والمراجعين القانونيين و لا يجوز تعيين مراجع خارجي لمؤسسة تمويل أصغر إذا كان لديه مصلحة في المؤسسة أو مديراً مسؤلاً



## أهم التحديات التي تواجه الضبط المؤسسي بمؤسسات التمويل الأصغر في السودان

- كيف تتمكن مؤسسات التمويل الأصغر السودانية في المقارنة بين الأداء الاجتماعي و الأداء المالي للتمويل الأصغر و تحقيق الإستدامة المطلوبة.
- ضعف مجالس إدارات مؤسسات التمويل الأصغر و قلة الخبرة وسط أعضائها و عدم فهم أعضاء المجالس للدور المنتظر منهم في قيادة المؤسسة نحو المستقبل.
- التدخلات السياسية في عمل مؤسسات التمويل الأصغر خاصة الحكومية منها و الحيلولة دون تطبيق عمليات الضبط المؤسسي بصورة فعالة.
- غياب التفاعل بين أعضاء المجلس و الإدارة التنفيذية لمؤسسة التمويل الأصغر.
- غياب قواعد السلوك المهني الأساسية وسط أعضاء مجالس الإدارات بالمؤسسات.
- ضعف نظم الرقابة الداخلية و غياب إدارات المخاطر الفعالة بالمؤسسات.
- تدخل مجلس الإدارة في العمليات اليومية بمؤسسات التمويل الأصغر.
- يعاني بعض أعضاء مجلس الإدارة في بعض مؤسسات التمويل الأصغر من كثرة الإلزامات، حيث ينتمي بعضهم إلى أكثر من مجلس إدارة في نفس الوقت.
- مؤسسات التمويل الأصغر ما زالت فتية تتلمس الخطى نحو الإستثمارية.

في مؤسسة أخرى.

على المراجع الخارجي الإلتزام بتقديم نسختين من التقرير الداخلي حول أنشطة مؤسسة التمويل الأصغر إلى البنك خلال فترة أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.

للمراجع الخارجي المعتمد الحق في الوصول لجميع الدفاتر والحسابات والمستندات الخاصة بمؤسسة التمويل الأصغر، وله الحق في طلب أية معلومات يراها ضرورية للقيام بعملية المراجعة من مدير المؤسسة أو أي من موظفيها.

إذا فشلت مؤسسة التمويل الأصغر في تعيين مراجع معتمد فإن للبنك الحق في تعيين مراجع مناسب للقيام بعملية المراجعة، وله الحق في تحديد الأجر الذي يجب على مؤسسة التمويل الأصغر دفعه للمراجع، هذا بالإضافة إلى غرامة يحددها البنك، كما له الحق في الإطلاع على جميع المستندات اللازمة لأداء عمله.

## ٦ : الرقابة الشرعية:

- يجب أن تكون لمؤسسة التمويل الأصغر هيئة للرقابة الشرعية بحسب الحال من عضو واحد كحد أدنى وثلاثة أعضاء كحد أقصى بعد موافقة البنك المسبقة.
- يجب أن يتم إختيار هيئة الرقابة الشرعية من المختصين في الشريعة والإقتصاد وفقه المعاملات ومن ذوي الكفاءة والخبرة.
- أن تقوم هيئة الرقابة الشرعية بالإشراف والمراقبة لعمليات منتجات وخدمات مؤسسة التمويل الأصغر للتحقق من شرعيتها، وإعداد تقرير بمدى الإلتزام يقدم ضمن التقارير المعدة للجمعية العمومية.
- على مؤسسة التمويل الأصغر الإلتزام التام بتوجيهات ورأي هيئة الرقابة الشرعية الخاصة بها.

١.

<http://www.microfinancegateway.org/ar/topics/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9>

٢. مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها - حالة الأردن و مصر - الدكتور خالد الخطيب، الدكتور عصام قريط - كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

٣. المبادئ والممارسات في حوكمة الائتمان الأصغر، راشيل روك، ماريا أوتيرو و صوليا سالتزن - مؤسسة "أكسيون" الدولية، أغسطس ١٩٩٨.

٤. دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي - جرامين جميل.

٥. الإطار التنظيمي و الرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر لسنة ٢٠١٧.

٦. منشورات الإدارة العامة للرقابة المصرفية (منشور رقم ٢٠٠٥/٩).

١: وضع دليل للضبط المؤسسي طوعي لجميع مؤسسات التمويل الأصغر.

٢: التدريب المستمر لأعضاء مجلس الإدارات بمؤسسات التمويل الأصغر.

٣: توفير أوضاع المؤسسات التي تم إنشاؤها بقوانين خاصة كالمؤسسات الولائية وفقاً لما جاء في الأطر التنظيمية و الرقابية لمؤسسات التمويل الأصغر لفرض المزيد من الضبط المؤسسي علي هذه المؤسسات.

٤: الحد من التدخلات السياسية في مؤسسات التمويل الأصغر.

٥: تفعيل إدارات المخاطر و تقوية نظم الضبط و الرقابة الداخلية بمؤسسات التمويل الأصغر.

٦: التقييم المستمر لمجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر من خلال أدله المؤسسة لرسالتها.

٧: علي مؤسسات التمويل الأصغر المؤامة بين الأداء الاجتماعي من حيث خدمة العملاء الأشد فقراً و الهدف المالي من خلال تعظيم الربحية و بالتالي الإستدامة.

٨: التدقيق علي ألا يكون الشخص عضواً في مجلس إدارة بأكثر من مؤسسة حتي لا تتبعثر جهوده بين المؤسسات.

٩: تكوين و تفعيل لجان مجالس إدارات المؤسسات سواء أكانت لجان دائمة أو مؤقتة.





الزراعة من أجل النهوض بالإقتصاد السوداني



## دور التحالفات التضامنية لشركات التمويل الأصغر الخاصة في توفير بيئة تمكينية لأنجاح مشروعات صغار المنتجين في جمهورية السودان

م/الخضر الامين محمد

### المخلص

هدفت الورقة إلى تحليل أثر التحالفات التضامنية لشركات التمويل الأصغر الخاصة في توفير بيئة تمكينية لأنجاح مشروعات صغار المنتجين في جمهورية السودان خلال الفترة (٢٠١٧-٢٠١٢م)، حيث كان الإسهام الرئيسي لهذه الورقة أنها تناولت دور تحالفات شركات التمويل الأصغر الخاصة في انجاح مشروعات المنتجين الصغار على وجه الخصوص، على خلاف الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الأثر بشكل عام، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحالفات شركات التمويل الأصغر الخاصة تؤثر على انجاح مشروعات المنتجين الصغار، وتوصي الدراسة بتبني قيام مثل هذه التحالفات ودعم نشرها كممارسة جيدة يمكن أن تسهم في انجاح هذه المشروعات.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات، التمويل الأصغر، شركات القطاع الخاص، صغار المنتجين، جمهورية السودان.

### مقدمة

التمويل الأصغر يعنى تيسير وتقديم حزمة من الخدمات المالية و غير المالية للفقراء النشطين اقتصاديا وذلك حسب مائس عليه اطار الرقابى و التنظيمى الذى اصدرته وحدة التمويل الأصغر بنك السودان المركزى و المنشأة فى العام ٢٠٠٧م .

وعلى هذا الأساس فإن مهمة تنظيم هذا القطاع تكون قد اوكلت تشريعيا لبنك السودان المركزى وذلك وفق مائس عليه قانون البنك المركزى السودانى و قانون الرقابة على الجهاز المصرفى وما صدر لاحقا من لوائح و اطر تنظيمية يتمتها بين حين و الاخر.

وتعتبر التجربة السودانية في التمويل الأصغر من أكثر التجارب التي تتميز بأسلامتها ( تقرير البنك

الإسلامي للتنمية جدة ٢٠١١)، فقد توسعت التجربة بعد أن بدأت بعد إطلاق البرنامج التجريبي الذي استغرق حوالي العشرة سنوات (٢٠١٧-٢٠٠٧م)، و خلال هذه الحقبة مر تأسيس

مؤسسات التمويل الأصغر بعدة مراحل كما يلي:

(١) المرحلة الأولى وقد شملت إصدار اطار تنظيمي يحكم عمل مؤسسات التمويل الأصغر الحكومية ( التي تقبل الودائع و التي لاتقبل الودائع ) والبنوك المتخصصة بالإضافة إلى تكوين وحدات للتمويل الأصغر داخل المصارف التجارية.

(٢) المرحلة الثانية وقد شملت إصدار اطار تنظيمي يسمح لشركات القطاع الخاص بمزاولة عمل التمويل الأصغر.

ما هي جملة الآليات والإجراءات التي تشكل البيئة الاستراتيجية المساعدة لتطوير تحالفات القطاع الخاص في انجاح مشروعات صغار المنتجين ؟

حيث أنه وللإجابة عن هذا السؤال فقد تضمنت الورقة زيادة على المقدمة والخاتمة محورين وهما على الترتيب على النحو التالي:

١) دور القطاع الخاص في تحقيق جزء من رؤية السودان في الشمول المالي.

**أولاً: دور القطاع الخاص في تحقيق جزء من رؤية السودان في الشمول المالي.**

يحتل القطاع الخاص دوراً محورياً في تحقيق رؤية الدولة السودانية في الاشتغال المالي لصغار المنتجين انطلاقاً مما يتميز به من إمكانيات وخصائص تؤهله للتأثير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما يزيد من أهميته ودوره

الربح ومن ثم المحافظة على مكانته في السوق بما ينعكس إيجاباً على عملية النمو الاقتصادي.

حيث تؤكد العديد من الدراسات في هذا الصدد على أن تطوير القطاع الخاص يساهم في خلق نمو اقتصادي سريع ويستمر على المدى الطويل<sup>٤</sup>، وهذا ما انعكس بالخصوص في تزايد الإنتاج في العديد من الدول بداية الثمانينات من القرن الماضي نحو عملية خصخصة المؤسسات العامة وتوسيع مكانة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، والتي تتمثل في إعادة تخصيص الموارد من القطاع العام إلى القطاع الخاص بشكل يزيد من مكانته في النشاط الاقتصادي، إذ أن عملية الخصخصة تحول الإهتمام من الأهداف السياسية التي يعكسها نشاط القطاع العام إلى الأهداف الاقتصادية التي يعكسها نشاط القطاع الخاص<sup>٥</sup>، وقد جاء هذا التحول انطلاقاً مما يتميز به من مزايا عديدة مقارنة بالقطاع العام وذلك كما يلي:

- إكثار نشاطه الاقتصادي على تحقيق الربح مقارنة بالقطاع العام الذي يغيب عن نشاطه مفهوم الربح في النشاط لطغيان الهدف الاجتماعي ذو الخلفية السياسية على الهدف الاقتصادي في نشاطاته؛
- الكفاءة في إدارة الموارد نظراً لما يتحمله من تكاليف في مقابل الحصول عليها، في حين أن القطاع العام يتميز في الغالب بالتبذير وعدم الرشيد في استخدام الموارد؛
- قدرة القطاع الخاص على خلق وتوفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية والصرامة في الأداء؛
- الإدارة الكفؤة للنشاط الاقتصادي بالنسبة للقطاع الخاص انطلاقاً من استهدافه للموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية؛
- التميز بروح المبادرة وحرية الابتكار والتجديد في النشاط الاقتصادي للقدرة على المنافسة والبقاء في السوق بخلاف القطاع العام.

في النشاط الاقتصادي بشكل يدفع بصانعي السياسة الاقتصادية إلى ضرورة التركيز على البات تطويره وتوفير المناخ المناسب لنشاطه.

ويعرف على أنه: «عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي يكتسي الملكية الخاصة، تقوم فيه عملية الإنتاج بناءً على نظام السوق والمنافسة، وتحدد فيه المبادرة الخاصة وتحمل المخاطر والقرارات والأنشطة المتخذة»<sup>٦</sup>، إذ أنه وفي ظل اقتصاديات السوق التي تقوم على أساس نشاط اقتصادي قوامه القطاع الخاص، فإن آلية السوق وفي ظل نظام المنافسة هي التي تحدد ما ينتجه وما يستهلكه، حيث يشمل القطاع الخاص كل الأعوان الخواص سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أغنياء أو فقراء ولا يقتصر فقط على رجال الأعمال، حيث أنه يشمل بذلك جميع الفئات التي تقبل تحمل المخاطرة من خلال ممارسة نشاط ما لأجل تحقيق أرباح ومخاطيل في إطار تعظيم المصلحة الخاصة<sup>٧</sup> ( بودخدخ كريم ، بودخدخ مسعود ، ٢٠١١ ) .

ويبرز القطاع الخاص بمثابة الركيزة الأساسية لقيام وتطور النشاط الاقتصادي في أي دولة، إذ أنه ورغم الجدلية القائمة بخصوص أبعاد نشاطه في ظل وجود القطاع العام، إلا أن الأدبيات الاقتصادية وبالرغم من اختلافها تشير إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها في التأسيس لنشاط اقتصادي ديناميكي ومزدهر، وذلك في ظل توافر جملة من الشروط التي تعتبر بمثابة الإطار المتكامل لنشاط القطاع الخاص وتفعيل أدائه في الحياة الاقتصادية ( بودخدخ كريم ، بودخدخ مسعود ، ٢٠١١ ) .

١- القطاع الخاص وتحقيق النمو الاقتصادي  
يعتبر القطاع الخاص القاعدة الرئيسية لتحقيق نشاط اقتصادي حقيقي قائم على إنتاج الثروة وتوفير مناصب العمل بشكل يسمح بخلق وتيرة نمو وتطور ديناميكية على المدى الطويل يسير وفقها النشاط الاقتصادي<sup>٨</sup>، إذ تؤكد مدارس الفكر الاقتصادي على اختلاف توجهاتها على أن القطاع الخاص وفي ظل توافر جملة من الشروط التي تعكس بيئة نشاطه هو المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي وذلك انطلاقاً من عملية الاستثمار وتراكم رأس المال، حيث أنه نظراً لما يتحمله من تكاليف وكذا للمنافسة السائدة في السوق فإن الكفاءة في الأداء والتنظيم المحكم للنشاط والعمل على التجديد والابتكار بشكل ديناميكي هو السبيل الوحيد لتحقيق

## ثانياً: نموذج للتألفات بين شركات القطاع الخاص لاناخ مشروعات صغار المنتجين :

بالجملة للمصارف يحكم علاقتها بجمعيات المزارعين.

وقد عمل النموذج على تطوير وتنظيم الجمعيات لتشرف على أعمال المزارعين وتشرف على تطبيق الحزم التقنية بدعم لوجستي من شركة إفي للتنمية والخدمات ودعم استشاري وفني من وزارة الزراعة ، وقد تكفلت جمعيات المزارعين بتقديم ضمان إضافي للمنضوين تحت عضويتها من المزارعين وتدخلت شركة التأمين الإسلامية لتقديم التغطية التأمينية ضد تعثر الأعضاء وتحمل بنك الجزيرة السوداني الازدنى تكلفة التأمين الأصغر.

وكان نتيجة هذا الجهد التشاركي والتضامني أن احرز المزارعين في الموسم الصيفي معدلات الناج عالية غير مسبوقة وصلت إلى ٣ طن للفدان ويتوقع أن يصل الإنتاج لمحصول القمح إلى نفس المعدل وهو ماسيحقق عوائد مجزية لجميع شركاء العملية الانتاجية و يعزز الامن الغذائي بالمنطقة و يوفر للخدمة بديلة بتحقيق الكفاية المحلية من المحصولات الاستراتيجية. ويضاف إلى ما تم الإشارة إليه اعلاه ان نسبة مقدرة من التمويل ذهب بشكل غير مباشر إلى تحريك العملة المحلية من خلال ملح امتياز المقاولات إلى رواد الاعمال الصغيرة والمتوسطة من السكان المحليين.

هذا النموذج يفسر بثبات نحو توفير مايقارب ٧٥٠ ألف طن من القمح والتي تقدر قيمتها بحوالي ١٥٠ مليون دولار خلال العام ٢٠١٩م وبدأت ٥ شركات مشابهة في السودان في تبنيه مما يمهّد لتطبيقه في بلدان الوطن العربي بعد توثيقه ونشره.



إن مسألة تدخل القطاع الخاص في هذا النموذج املتها التطورات المتسارعة في صناعة التمويل الأصغر في السودان والذي أصبح يعول على القطاع الخاص تعويلا كبيرا للمساهمة في زيادة معدلات التشغيل و تطوير سوق العمل و تحقيق معدلات أعلى للاشتغال المالي والحد من الآثار السالبة للفق.

وقد تأسس هذا النموذج مستنداً على تحليل الممارسات القائمة واستكشاف عناصر القوة والضعف فيها واستصحاب تخصصية كل من له علاقة بالاجه. وبدأ العمل من تبني سياسات بنك السودان المركزي التمويلية والمعلنة في بواكير العام ٢٠١٧م والتي حثت المصارف السودانية على حتمية استغلال نسبة الـ ١٢% من أسف المالحظ التمويلية والمخصصة للتمويل الأصغر، كما شجعت المصارف السودانية على إنشاء شركات تمويل أصغر تابعة لها.

ثم جاء الأمر على المصارف المشاركة في تطبيق هذا النموذج حيث قام بنك الجزيرة السوداني الازدنى بتأسيس شركة اغال للتمويل الأصغرمشاركة شركة ( إفي ) للتنمية والخدمات بنهاية العام ٢٠١٦م وقام بلوفير تمويل بالجملة لها لتعمل به مع جمعيات المزارعين . وكان بنك الخرطوم قد سبق بنك الجزيرة السوداني الازدنى في هذا الامر بتأسيسه لشركة ارادة للتمويل الأصغر في بواكير العام ٢٠١١م.

ولما كان أمر ضمان التمويل بالجملة احد التحديات الكبيرة التي واجهت تحقيق هدف الانتشار الجغرافي فقد تدخل القطاع الخاص ممثلاً في شركة إفي للتنمية والخدمات لتقوم بضمان التمويل

## 1-2 مبررات تدخل وتحالف شركات التمويل الأصغر الخاصة

هناك جملة من المبررات التي تعد بمثابة محفز لتدخل وتحالف شركات التمويل الأصغر الخاصة ويمكن تلخيصها في الآتي :

عدد كبير من أبناء المزارعين عاطلين عن العمل، ٩٠% من القطاعين في ولاية النيل الأبيض هم أبناء المزارعين. التدخلات المستهدفة لفرض العمل "تقليدية" في مجالات حوض القطاع غير المهيكل للتشغيل الذاتي. الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، مفتاح رئيسي للتشغيل الذاتي.

نسبة صغيرة من أبناء المزارعين من الشباب يشاركون في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني. المشاركة الضعيفة للمزارعين في منظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني ترجع للأسباب التالية: 2- قسوة تقدير قوة العمل الجماعي في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.

1- عدم وجود موارد للمشاركة في أنشطة منظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

نظرا لقلة حضور المزارعين داخل منظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، هل يمكن لمقاربة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

لخلق فرص عمل لهم ؟

1-2-8 الأهداف

شرح كيف يسمح تمويل منظمات الاقتصاد الاجتماعي

والتضامني من طرف القطاع الخاص و الدولة لخلق فرص عمل



## 2-2 المزارعين في الولاية.

1-2-1 الموارد المالية وتلمية أعمال المزارعين :

إنشاء تمويل مشترك بين شركتي إرادة و الفال للتمويل

الأصغر بمساندة سياسات البنك المركزي لعام ٢٠١٧م

3-2 صندوق دوار لمساعدة المزارعين لبدء وتطوير المشاريع لخلق

فرص العمل

1-3-2 المحفظة تستخدم طرق تمويل منظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني .

2-3 تقديم القروض إلى مجموعات بدلا من أفراد لتعزيز التضامن بين المنتجين.

2-3-3 يجب على كل مقترض أن يكون جزءا من مجموعة.

قروض عن طريق تجمعات المزارعين

4-3-2 إنشاء برامج ضمان الائتمان من المزارعين (التأمين الأصغر) المحفظة وعمل المزارعين :

بدأ عمل المحفظة بتيسير تمويل في حدود ٧٨ مليون جنيه . هدفهمة الشركاء على النحو التالي :

2-3-5

2-3-6

2-4

المصدر : تقرير أداء محفظة شركة الفال للتمويل الأصغر ٢٠١٧

٣٥

الحوافز الفعالة المباشرة من الاشخاص الذين يملكون المال في بنك

| بيان التمويل                         | عدد الوظائف المباشرة التي وفرها |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 20 مليون جنيه ( الذرة صيف 2601 وظيفة |                                 |
| 58 مليون جنيه ( القمح شتو 2100 وظيفة |                                 |
| المجموع في نهاية 2017م 4701 وظيفة    |                                 |

• ما يقرب من نصف المبلغ من الأموال تأتي من سداد القروض

المتعاقد عليها من قبل المزارعين- الشركات الناشئة للمزارعين.

• ويقدم التمويل الاسلامي من خلال صيغتين:

- نظام المزايدات .

- نظام المقاولات.

• تلقى صغار المنتجين والمزارعين مشاريع بقيمة ٧٨,٠٠٠,٠٠٠ جنيه سوداني من خلال هذه الأنظمة.

## 5-2 المراقبة

للدخول المراقبة مطلوب مزارعين في مجموعة/فريق و يجب على فريق المزارعين :

- أن يكون قانونيا لمدة ثلاثة أشهر على الأقل

- يكون مقره في منطقة الري /القرية

- عرض أو اقتراح عمل تجاري (دراسة جدوى)

- أن يمتلك حساب مصرفي/بنكي (تساعده المؤسسة في ذلك)

من يوليو ٢٠١٧ إلى أكتوبر ٢٠١٧ :

-قدم إلى ٣ جمعيات من المزارعين المقاولين ٧٨ مليون جنيه سوداني.

- العدد المحدد من وظائف المنشأة غير متوفر ولكن وفقا

للتقديرات تم إنشاء ٤٧٠١ منصب.

-حث المزارعين على اختيار الدعم المتبادل والبحث عن الخدمات

المالية للقيام بأعمال تجارية

## 2-5-2 المقاولات :

- يستغل مزايًا المقاولات الأفراد داخل المجموعات المستهدفة الذين

يتكونون من سداد القروض من المقاولات.

- ويمكن للمجموعات التي تتمكن من سداد المراقبة الاقتراض أيضا

من المقاولات.

- يمكن للأفراد والمجموعات اقتراض ما بين ١٠ ألف إلى ٥٠ ألف جنيه

سوداني

-استفادة صغار المنتجين من التمويل مكن رواد المشروعات

المتوسطة من تشغيل اليانهم عبر صيغة المقاولات.

## 2-6-2 التحديات :

- البنية التحتية وعدم كفاية صرف السداد في المناطق الريفية

البلدية:

- صعوبات في الوصول إلى كل المزارعين

- بعض المزارعين يفشل في السداد في الوقت المحدد.

- المزارعون يحتاجون لتجديد المهارات اللازمة لإدارة أعمالهم

- بعض الأعضاء ينسحبون من أجل متابعة العمل مقابل أجر

- عدم تحديث السياسات و الاطر القانونية بشكل سريع لدعم و نمو

واستدامة شركات التمويل المتناجس.

## 2-7-2 الخلاصات :

المقاربة سمحت للشركات المتضامنة لخلق أكثر من ٤٧٠١ وظيفة

في سنة واحدة. من بين 20,000 من المزارعين، وتحالف الشركات

قد ساعد 23.1% فقط على العثور على وظيفة مما يعتبر مساهمة

اولية بمقاييس القطاع الزراعي في السودان. وإن كانت مبدئية.

تعتبر المساهمة كبيرة والذي يفسر هذا النجاح النسبي هو:

- توفير التمويل حيث يمكن الاقتراض في مواقع المنتجين وفق

منهج التحالفات.

- البحث العلمي و التدريب وخدمات الارشاد وتلمية روح المبادرة

-التضامن والتعاقد بين المزارعين.

## 2-8-2 خاتمة :

-التضامن والتعاقد المتجدد مطلوب في شركات التمويل الاصغر

وهو ميزة تحفز روح المبادرة مع ضرورة توفير قاعدة أكبر من رأس

المال لإنشاء مقاولات ناجحة، وينبغي لمؤسسات وشركات التمويل

الاصغر تعزيز تمويلها عبر التحالفات.

تحسين نظام التمويل يجب أن يدعم بالمعرفة و العلم و بالتدريب

والخدمات الارشادية وتلمية روح المبادرة .

بناء على هذه الحلول، يمكن لمؤسسات وشركات التمويل الاصغر

خلق فرص عمل مشجعة لعملائها خلق بيئة مشجعة لانتاج

مشروعاتهم.

## المراجع

1-OECD; accelerating pre-poor growth through support private sector development,2004,p17

(<http://www.zcccd.org/dataoecd/53/21/34055384.pdf> )

2- Ibid, p18

3- Inter American development bank ; private sector development strategy, 2004, p20.

(<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=352366> )

4 - Asian development bank ; private sector development strategy, 2000, p4 ([http://www.adb.org/documents/policies/private\\_sector/private.pdf](http://www.adb.org/documents/policies/private_sector/private.pdf) )

5- Adnan felipovic; impact of privatization on economic growth, issues in political economy vol 14, 2005, p3 (<http://orgelonline.edu/lpe/Adf%20final.pdf> )

6- Inter American development bank,op-cit,p5

7- Asian development bank ; op-cit,p4.

8- OECD ; op-cit, p12

9- Ibid, p15

## مشروع المسرة بولاية شمال كردفان :

يهدف المشروع إلى تيسير حصول المرأة الريفية على التمويل لأغراض الإنتاج لتحقيق الاكتفاء الذاتي للأسر وتحقيق فوائد لزيادة الدخل ويستهدف عدد ٥,٠٠٠ امرأة بكل محليات ولاية شمال كردفان تم تمويل عدد ٢,٦٠٠ أسرة بمبلغ تمويل ٦,٦ مليون جنيه لعدد ٥٢ جمعية ويستهدف الزراعة بشقيها النباتي ( شراء تقاوي شراء محارث ) و الحيواني ( تربية الضأن الماعز والأبقار ) والصناعات الصغيرة ( سحاحات طواحين مصانع صغيرة ) والتجارة البسيطة .



### تمويل مشاريع الخريجين :

قام المصرف بإعادة محفظة الخريجين الأولى برأسمال ٢٧,٩ مليون جنيه وتم تنفيذ عدد ١٧٣٨ مشروعاً استفاد منها عدد ٥,١٣٩ خريجاً وخريجة مما أهله لزيادة محفظة الخريجين الثانية والثالثة برأسمال قدره ٧٢ مليون جنيه ، وتم فتح نوافذ بكل فروع المصرف لتمويل الخريجين بكل الولايات ، إذ بلغ حجم التمويل مبلغ ٧٥ مليون جنيه بالمحفظتين الثانية والثالثة لعدد ٣,٣١٥ خريج حتى ديسمبر ٢٠١٨ . ليصبح إجمالي العدد الممول من المصرف لقطاع الخريجين ٨,٤٥٤ خريجاً بإجمالي تمويل قدره ١٠٢ مليون جنيه .



10- Caribbean development bank; On a new private sector development strategy, working paper , pp5,7.  
([http://www.caribank.org/titanweb/cdb/webcms.nsf/AIDDoc/B514C8BFC38C1E150425741E005343C1/\\$File/PSD562\[1\].pdf](http://www.caribank.org/titanweb/cdb/webcms.nsf/AIDDoc/B514C8BFC38C1E150425741E005343C1/$File/PSD562[1].pdf))  
البنك الدولي: تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2011: من أجل مساعدة أصحاب الأعمال 2010، ص 11-1  
(<http://www.doingbusiness.org/~/media/FPKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Overview/DB11-Overview-Arabic.pdf>)  
يودلان علي: مشكلة الاقتصاد الخفي في الجزائر: الأسباب والحلول. مجلة بحوث اقتصادية، العدد 37، 2008، ص 2-  
13- Inter American development bank, op-cit, p7  
ناهي من سجين: دراسة تطبيقية لمناخ الاستثمار في المزارع المواتر الدولي ثلاث سبل الاستثمارات الأجنبية وإدارة المعرفة، 14- الكويت، 2008، ص 2



## نماذج من مشاريع مصرف الإزكار والتنمية الاجتماعية

### مشروع ربط صغار المزارعين بالأسواق :

يهدف المشروع إلى ربط صغار المزارعين بالأسواق التمويل والإرشاد والتأمين ويستهدف المشروع المزارعين التقليديين في القطاع المطري يهدف إلى تحويل صغار المزارعين من منتقليين للإعانات إلى مرحلة الإنتاج والاكتفاء الذاتي بالإضافة إلى تحقيق أرباح . وذلك عن طريق ربطهم بالأسواق عبر التمويل والتأمين بالإضافة إلى خدمات الإرشاد الزراعي وإجمالي المزارعين الممولين بالمشروع خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠١٢ ٢٥٢,٤٥٥ مزارع بمبلغ ١٢,٩ مليون جنيه .



## مشروع الزهره لإنتاج البيض بولاية نهر النيل :

هو مشروع ضمن شركات المصرف مع القطاع الخاص لأغراض الاستفادة القصوى لتطوير المنتجات وإيجاد فرص تسويق وتدريب العمالة بالمشروع لإنتاج البيض وفق مواصفات عالية الجودة وذلك بتملك المستفيدين عدد ١٨٠ ألف حاجة لتوفير بيض المائدة بولاية نهر النيل وذلك بإنتاج يومي قدره ٥,٤٠٠ طبق وقد وفر المشروع عدد ٦٠٠ فرصة عمل دائمة بالمشروع للمرأة وقد تم تمويل المشروع لأكثر من خمس دورات ضمن حاضنة المشروع التي تم تمويلها بواسطة المصرف لمنظمة الغيث الريفيه وبالتعاون مع القطاع الخاص ممثلاً في شركة كورال المتخصصة في صناعة الدواجن بالسودان إذ بلغ حجم تمويل أصول المشروع مبلغ ١١ مليون جنيه وحجم رأس المال التشغيلي للمستفيدين مبلغ ٧,٨ مليون جنيه في الدورة الواحدة , ويعتبر هذا المشروع نموذجاً للتشبيك بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع (PSC) .



مشروع إدارة قري محلية شرق سنار بالشراكة مع مصرف المزارع التجاري

في إطار الاهتمام المشترك بين مصرف المزارع التجاري وبنك السودان المركزي لمشروعات البعد الاجتماعي التي تخدم المجتمعات الريفية والسكان والمنتجين في مناطق السودان المختلفة فقد تم تنفيذ مشاركة كهرباء محلية شرق سنار وهو مشروع طموح يغطي أرجاء محلية شرق سنار ويهدف للارتقاء وتطوير المنطقة و تحسين نمط الحياة للسكان المحليين، وتوفير الطاقة للإنتاج والمنتجين وقد كانت تفاصيل المشروع كالآتي،



- بلغ عدد القرى التي تمت إنارتها حوالي ٧٠ قرية تضم حوالي ١٥٠٠٠ أسرة أي حوالي ٧٠٠٠٠ نسمة.

٢- بلغ مبلغ المشاركة ١.٤٠ ألف جنيه مناصفه بين الشريكين مصرف المزارع التجاري وبنك السودان المركزي بواقع ٥٠% لكل طرف تعادل ١٢٠٠ ألف جنيه لكل طرف.

٣- شمل التمويل جميع الاعمال المرتبطة بالكهرباء من شبكات الضغط العالي والضغط المنخفض والمحولات و توصيل خدمة الكهرباء إلى المنازل والوحدات الإنتاجية.

٤- تم البدء في العمل بتاريخ ٢٠٢٠/٥/٢٠م.

٥- تم عمل مقاوله مع المحليه لتوصيل الكهرباء كما تم اختيار الشركات المنفذه كمقاولين للمشروع واختيار الشركة القوميه للكهرباء كمستشار للمشروع.

٦- قدمت وزارة المالية الولائيه ضمانات المشروع بخطابات ضمان بالإضافة إلى شيكات.

٧- تم الإنفاق مع المحليه ان يكون السداد بأقساط نصف سنويه تستمر لمدة ٥ سنوات , أيضاً تم تقديم ضمان من شركة الكهرباء بتحصيل أقساط التمويل مع كهرباء الدفع المقدمه و تم الإنفاق على ان يكون القسط الشهري لتعداد ٣١ جنيه.

٨- ساهم المشروع مساهمه كبيره في تغيير الحياه بالمنطقه لافضل حيث أصبحت الكثير من المشاريع والمزارع تروي بواسطة الطلبات الكهربائيه كذلك الطواحين والورش والمتاجر والاسواق الأسبوعيه توسعت أعمالها وأنشطتها بإدخال الكهرباء كما إستفادت المدارس وقطاع التعليم والصحه من المشروع بالإضافة لتحسين ظروف السكن ببناء منازل من الطوب الأحمر لمقابلة توصيلات الكهرباء.

## إفتتاحية العدد

بقلم السيدة/ رئيس التحرير

الحمد لله وحده و الصلاة و السلام علي من لا نبي بعده  
و علي آله و صحبه الطيبين الطاهرين و من إهتدي  
بهديهم إلي يوم الدين..أما بعد..

يطيب لي إن اضع بين ايديكم العدد الثاني من المجلة  
الالكترونية للتمويل الأصغر و الذي يأتي في ظرف  
إستثنائي فريد و بلادنا تتنسم همبريب التغيير الذي  
نأمل ان يأتي بالخير الوفير لسودان العز الذي يتوقع  
الكثير المثير من قطاعكم الناشيء و الذي من المنتظر  
أن يكون له دوراً أساسيا و حيويًا في هذه المرحلة  
خصوصا فيما يتعلق ببرامج التشغيل الذاتي للشباب  
لتحقيق الرفاهية الاقتصادية و تحقيق التنمية  
المستدامة .

القرء و المهتمين الكرام لتتقاكم في هذا العدد من  
مجلة التمويل الأصغر و نحن نخطو بخطوات ثابتة في  
العمل علي تطوير هذه الإصدارة شكلاً و مضمونا و التي  
نتمني أن تكون ميداناً تجري فيه أقلام الخبراء و  
الباحثين و المهتمين ممن يرون و يريدون للتمويل  
الأصغر أن يكون الحادي الذي يمسك بخطام دابة  
التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في سودانا الحبيب.  
ختاماً دمتم و دامت بلادنا أمنة..مطمئنة.. مستقرة  
رافلة في ثوب العافية و التقدم الإقتصادي و  
الإجتماعي و حادية لركب الأمم و الشعوب.

أسماء عبدالرحمن خيرى

رئيس التحرير و مدير عام وحدة التمويل الأصغر

