

التمويل الأصغر
و التجارة الإلكترونية
لمحاربة الفقر

مجلة التمويل الأصغر

إصدار فصلية متخصصة تصدر عن وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي

اصداره فصلية متخصصة تصدر عن وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي

العدد الثاني - يونيو ٢٠١٩

داخل هذا العدد

♦ التمويل الأصغر و التجارة الإلكترونية

♦ الحكومة المؤسساتية بمؤسسات التمويل الأصغر

♦ التحالفات التضمانية

♦ تجارب ناجحة

رئيس التحرير

اسماء عبد الرحمن خيري

نواب رئيس التحرير

البشير احمد محمد

محمد علي الحسين

احمد عبدالهادي حامد

محررون

يعقوب محمود السيد

عبد الله علي محمد باشر

إيمان عبدالغفار الطاهر

إيمان عبد الرحمن عثمان

تصميم



MOHA DESIGN

ترسل المواضيع للمجلة على الآياميلات الآتية:

Asmaa.khalri@cbos.gov.sd

Yagoub.Elsayed@cbos.gov.sd

Abdalla.Babiker@cbos.gov.sd

للمراسلات

تعملون المراسلات باسم السيدة / رئيس تحرير المجلة على العنوان التالي:

بنك السودان المركزي

٣٣٦ بريد

وحدة التمويل الأصغر

مقترن لدور التمويل الأصغر في تطويع التجارة الالكترونية لمحاربة الفقر

مدير عام إدارة التقنية ببنك السودان المركزي

مقدمة

الفعالة والمأمونة بالإضافة إلى التشريعات الازمة بجانب
المنظمة التجارة الالكترونية لمokin المستخدمين من عرض
منتجاتهم وبيعها، ومن التسوق وشراء احتياجاتهم
الكترونياً عن طريق هوافهم الجوال خاصة وإن هناك
حوالى 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 ١٠٪ و ٣٪، كما يعانون
الامرين لعدم توفر خدمات مالية كافية لهم.
بما أن الجهاز المصرفي يقوم الان بنشر الظمة المحفظة
الالكترونية والدفع عبر الموبايل، ويتولى بنك السودان
المركزي التواهي التشريعية، يمكن ان يلعب
التمويل الأصغر دوراً فعالاً في تأسيس

قنوات اضافية للتوزيع
واستبدال النقود الالكترونية، ولانتاج
وتخزين وتوصيل السلع التي يتم
شراؤها وبيعها عبر التجارة الالكترونية
باتتنسيق مع مؤسسات البريد وشركات
الترجمة المختلفة.

تم تقسيم المقترن إلى ثلاثة مراحل للتنفيذ و ذلك
علي النحو التالي:
المحللة الأولى: تملك معلومات الاسعار الحقيقية
للمستهلكين والمتربجين
من فوائد هذه المرحلة تحسين الموقف التفاوضي
للمستهلكين والمتربجين، زيادة خيارات مصادر البيع والشراء،
المساعدة في اختيار بذائل الاستهلاك والانتاج لفترات

بينما يستغرب وربما يستذكر البعض محاربة الفقر عبر التجارة
الالكترونية بدلاً عن توزيع الاعانات والإغاثات عليهم، ويشبه
استخدام التجارة الالكترونية بمقدمة ماري الطواويت لشعب
الثورة الفرنسية الجائع ان لم يكن هناك خير قدموهم
يأكلوا حيناً، فإن الفكرة الأساسية هي استخدام آخر ما
توصل اليه الانسان متمثلاً في تقنيات الاتصال
والمعلومات لمحاربة بشغ اسباب البؤس
والشقاء لنفس هذا الانسان متمثلة في
اللغر والجهل والمرض، يتمنى ذلك
عن طريق تمليل انسان المعلومات
الأساسية التي لا غنى لها عنها ان اراد
النهوض بنفسه اقتصادياً ومهنياً
وصحياً، مما يتأثر عنه زيادة الانتاج الكلي
والنهوض باقتصاد البلاد ككل.

باختصار، تمكّن التجارة الالكترونية الانسان من بيع
ما ينتجه مباشرة لمستهلكيه ومن شركه ما يحتاجه للعيش
وللانتج مباشرة من منتجيه بدون وسطاء.
عني عن الذكر ان الوسطاء يستغلون المنتجيين
والمستهلكين على حد سواء، اذ يشترون الناتج الفقير
النشطين اقتصادياً بسعر زهيدة لبيعهوا باضعافها، بينما
يبيعون لهم الاحتياجات الأساسية ومدخلات الانتاج مرة اخرى
باسعار مضاعفة، مستغلين عدم معرفتهم بالاسعار
الحقيقية وضعف وسائل اتصالهم بالمستهلكين والمنتجين
ال الحقيقيين وقلة قنوات التوزيع ونقص الثقة المالية فيهما،
ذلك في انتشار مثل هذا المهد يحتج لعدة ابناء اساسية مثل قنوات التوزيع

- نشر معلومات عن طلبات بيع وشراء السلع والمنتجات والخدمات
- القاعدة، وزيادة دخل الفرد والمجتمع والدولة وخفض المنصرفات.

● تطبيق الظمة التجارة والمزادات والدفع الالكترونية

● تحديد القوانين ولوائح 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 الالكترونية (عالميا)

تضييف 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 تحديد القوانين ولوائح المنظمة يساهمن عملاء التمويل الاصغر في نشر النظام، تجميع محتوياته عالميا، وفي تنسيق قنوات التوزيع والدفع الالكتروني، وفي استخدامه.



هذه المرحلة تتضمن على :

● سن القوانين ولوائح المنظمة

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

● ارسال الاسعار عبر استثمارات 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 تأسيس مكونات النظام

● الاجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات) وتكلفة تشغيل النظام

● وتجميع ونشر الاسعار

● يساهمن عملاء التمويل الاصغر في تجميع ونشر الاسعار وفي

● الاستعلام عن الاسعار.

المرحلة الثانية : تمكين المستهلكين والمنتجين من

شراء وبيع الخدمات الالكترونية (داخل البلد)

تضييف هذه المرحلة :

● فوائد عديدة للتجارة الالكترونية والدفع الالكتروني

● والمزادات الالكترونية وتأثيرها الاقتصادية الابيجابية على الافراد

● وبالبلاد ككل

● توفير خدمات تخزين السلع والمنتجات الزراعية

● اعتبار السلع والمنتجات المخزنة كضمان للتمويل

● امكانية تخزين السلع والمنتجات ليتم بيعها في وقت اخر

● الشاء فرص عمل جديدة

● فوائد اقتصاديات الحجم في مجالات تجميع وتخزين وتوزيع

السلع

هذه المرحلة تتطلب :

● انشاء خدمات توزيع السلع والمنتجات (ابداع ، تخزين، سحب



الحكومة المؤسساتية بمؤسسات التمويل الأصغر

عبد الله علي محمد باكير

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 الان تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Encyclopedia من Corporate Governance حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات و المؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل (www.encycogov.com). وفي مجمله يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والمعماريات السليمية للاقرائين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرها؛ وذلك من خلال تحرى 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 مارادف 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 والمعمارس السليمة، كما يشير الضبط المؤسسي الفعال إلى الأنظمة والعمليات التي يعمل على أساسها مجالس الإدارة، من خلال إدارتها التنفيذية، للتوجيه وإرشاد المؤسسات باتجاه تحقيق رسالتها المؤسساتية وحماية موجوداتها/أصولها.

و مع نمو صناعة التمويل الأصغر وإرتفاع تعقيدها، تزايد أهمية دور الضبط المؤسسي الفعال في الادارة السليمة للمؤسسات ومنع وقوع الأزمات. ويوفر 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 للهيئة 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، ووجهات 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 المتغيرة المتعلقة بأدوار المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة وطاقم العاملين. ولكن المؤسسات التي تستثمر في هيكل وعمليات قوية للحكومة أو الضبط المؤسسي تعد في وضع أفضل يمكنها من المضي قدماً في بيئة عمل معقدة كبيئة اليوم.

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

كما عرفت الإدارة العامة للرقابة المصرفية بينك السودان المركزي الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها و الجهات الأخرى التي لها اهتمام 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 الحواجز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة المؤسسة و يسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، و بالتالي يساعد المؤسسة في استغلال مواردها بكفاءة.

يساعد المؤسسة في استغلال مواردها بكفاءة،
ولتحقيق ضبط مؤسسي فعال يجب على مؤسسات التمويل
الصغر تنفيذ ما يلي:

تطوير هيكلية عمل تضمن الثقة على المدى البعيد ما بين المؤسسة، الجهات التنظيمية ومقدمي رأس المال

الـ المساعدة في تطوير سمعة متينة طويلة الأجل
للمؤسسة، بحيث يمكنها ذلك من جذب المهارات الازمة
الموظفين، المدربين والمتربعاً، وأسـ المـالـ).

iii. الدفع بمناهجية تفكير إستراتيجية على المستوى القيادي من خلال توظيف مدراء قياديين ذوي الخبرات والأفكار الجديدة.

٧. اختيار، دعم والإشراف على الادارة.

٧. مراقبة ومتابعة المخاطر العامة على المؤسسة وتطوير التقنيات اللازمة لنشر الوعي للتحذير تلك المخاطر.

٧٦. الحد من مستوى مساءلة المدير التنفيذي من خلال التوضيح الدقيق لعملية صنع القرارات.

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

إن الضبط المؤسسي للفعال في مؤسسات التمويل الأصلي يحتاج بشكل أساسي إلى تمتع المدراء و الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد مشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية والتاكيد على قيام الادارة بمسؤولياتها العملية كاملة، كما أن الضبط المؤسسي الفعال ينشأ عندما يوفر مجلس الادارة التوجيه والإرشاد الملائمين لادارة المؤسسة فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه، وتتركز عملية التفاعل ما بين مجلس الادارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الاستراتيجية والعمليات، فكلهاهما أساسى في نجاح المؤسسة و يقع على عاتق مجلس الادارة المسؤولية التامة في ضمان وجود ضبط مؤسسي وإدارة كافية لتحقيق أقصى فعالية في الادارة و العمليات لدى المؤسسة، وفي سياق دوره الرئيسي هذا في عملية الضبط

٧٧. المساعدة على تجنب الممارسات الخاطئة وحالات الاحتيال من خلال، على سبيل المثال، تأسيس لجنة تحقيق بممّوسيّة التمويل الأصغر.

٣. أفضل الممارسات في الضبط المؤسسي بممّوسيّة التمويل الأصغر

شريحة ممكّنة من السكان ذوي الدخل المنخفض؛ وبوجه الهدف المالي المؤسسة لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي، الذي يسمح بتأمين الخدمات على نحو ثابت بدون الاعتماد على الذمم، ومن خلال تكوينه وسلم أولوياته، يحدّد مجلس الإدارة المدى الذي تسعى في إطاره ممّوسيّة التمويل الأصغر للحفاظ على التركيز المزدوج بشقيه المتغلق بالربحية وشقه الآخر المتغلق بتغطية العملاء، والحالة المثالية، بالنسبة لهذه المؤسسات التي تسعى لإرساء توازن بين هدفيها، تقتضي بأن يكون مجلس الإدارة من مدراء يمثلون شخصياً التوازن المطلوب، وفي حال غياب هؤلاء الأفراد، باستطاعة المؤسسات أن تتما المقادع في مجلس الإدارة بعدد أشخاص معادل نسبياً من التوجّهين، على الصعيد التجاري، باستطاعة المصرفيين وأصحاب الأعمال تولي مهمة تأمّن العمليات الفعالة والتركيز على المحصلة النهائية، وأما التمثيل أعمال التطوير، فباستطاعة الاختصاصيين الآخرين (على غرار الأكاديميين أو الذين يتبنّون موقع قياديّة في المجتمع) التركيز على هدف تغطية العملاء في المؤسسة (الهدف الاجتماعي).

لتلبي ملوكية مؤسسات التمويل الأصغر

ترتبط مسألة الملكية على نحو وثيق بمسألة الضبط المؤسسي، ويتألف مجلس الإدارة إما من مالكين أو من ممثّلي مصالح المالكين الموازنة بين مصالح المدراء الأفراد ومصالح المؤسسة هو عامل أساسي للتطبيق 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 إحداث إجتماعية، وإن هيكلية المؤسسة بحد ذاتها لا تحدّد الضبط المؤسسي الفعال ولكن من هذه الهيكليات عوامل من شأنها أن تعزّز أو تحدّى قدرة مجلس الإدارة على الاطلاع بالأدوار المناسبة والمسؤوليات، و فيما يلي يمكن التطرق لهذه الملقيات

في مجال التمويل الأصغر، إنّ الضبط المؤسسي أهمية متزايدة لأسباب عدّة، أولاً، كلما وسعت مؤسسات التمويل الأصغر نطاق عملها كلما انعكس ذلك في محفظتها، حيث يكبر حجم موجوداتها بشكل ملحوظ ويتطلب التأكيد 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 يتطلّب 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.

ويمكن النظر للضبط المؤسسي الفعال بممّوسيّة التمويل الأصغر من الأوجه الآتية:

• المهمة المزدوجة لممّوسيّة التمويل الأصغر.

• ملكية مؤسسات التمويل الأصغر.

• مسؤولية التدقّيق في مجلس الإدارة.

• تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر.

أولاً، المهمة المزدوجة لممّوسيّة 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

بشيء من التفصيل:

الملكية العامة/هيكلية المؤسسة الحكومية، بالاستثناء الوحيد الواضح الذي يشكله المصرف الحكومي الإندونيسي، بنك ركيات، إن الملكية العامة للمؤسسات المالية المخصصة لتقديم خدمات للأفراد ذوي الدخل المنخفض شهدت فشلاً على مز الوقت وعلى الصعيد العالمي، وفي الحالات القصوى، أدت السياسات الموضعة، والحسنة النية إنما المضللة، إلى تشويه السوق بعد أن وجّهت الاتّمام نحو أصحاب المؤسسات الصغيرة بمعذلات مدعاومة، وكانت نتيجة هذا التوجه مستويات غير محمولة من عدم التزام المقتضيين وتقويض كبير للثقة العامة في مبادرات الحكومة التنموية، كما أن التدخل السياسي والفساد أمينا في تقويض مقاييس الأداء والثقة، بالرغم من فشل التمويحة المعتمدة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إلا أن الملكية العامة لمؤسسات التمويل الأصغر قد تتجه في إطار السياسات الانئمائية الصحيحة على الصعيد الاقتصادي والآليات لحماية الأصول المؤسساتية من التلاعب السياسي.

كما أن بنية الفروع الواسعة التي يتميز بها العديد من المصارف الحكومية، والموارد المالية المهمة التي يؤمنها القطاع العام لأي مشروع في مجال التمويل الأصغر هي جماعتها عموماً تستحق فهم العناصر التي يجعل من تدخل القطاع العام في مجال التمويل الأصغر ناجحاً، والعديد من الجهود الحديثة جديرة بالاهتمام على غرار المقاربات الجديدة؛ إلا أن مراحل تطويرها المبكرة تحول دون التوصل إلى استنتاجات بشأنها.

هيكلية المؤسسات غير الحكومية غير الربحية؛ على الرغم من أن بعض المؤسسات غير الحكومية أصبحت مؤسسات منظمة لتتمكن من الملوح إلى مبالغ أكبر من رأس المال والمدخرات، إلا أن غالبية مؤسسات التمويل

الأصغر في العالم تعامل على شكل منظمات حكومية.

بالنالي، من المهم فهم مواطن الضعف والقوة في الضبط المؤسسي لهذه الهيكلية من المنظمات غير الحكومية. لا يوجد مالك محدد في المنظمات غير الهدافلة للربح، وتتوفر الجهات المانحة رأس المال لمؤسسات التمويل الأصغر غير الهدافلة 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 الهدافلة للربح؟ أمن من هو المجلس مسؤولاً؟ وعلى الرغم أنه يمكن تحديد أصحاب حقوق أساسيين عدة في المنظمة غير الحكومية إلا أنها تجد فشل الضبط المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، يجب أن يت Helm المدراء، إلى جانب التزامهم بالمهمة، بالقدرة على تأدية واجباتهم بشكل مسؤول، فالامر يتعلق () بضميرهم ومحسنه الأساسي حيال الأعمال - ما يسمح لاعضاء مجلس الإدارة بتحديد الإشارات التي تدل على المشكلة () باستعدادهم لطرح الأسئلة الصعبة ومواجهاه باقى اعضاء مجلس الإدارة والإدارة بالمشاكل التي يحددونها، علاوة على ذلك، على المدراء تجنب المواقف التي أدت مرات 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 يسرى بالمؤسسة إلى الهلاك، ويمكن أن نقول ان هيكلية الملكية في المنظمة غير الحكومية التي ليس لها أي مالك حقيقي تظهر ضعفاً في نموذج المنظمة غير الحكومية، الا انه لا يجب الاستنتاج أن غياب الملكية يؤدي بالضرورة إلى مؤسسات غير مستقرة وعالية المخاطر، فامثلة مؤسسات التمويل الأصغر التي تدخل في خانة هذا النموذج تقدم حالات تتراوح من بين الأكثر فشلاً إلى الأكثر نجاحاً، على سبيل المثال، حصد سبع



الخطابية غير الحكومية لمؤسسات مدعومة في مجال التمويل الأصغر من خلال إنشاء معايير محددة، بشكل وثيق بمهمة المؤسسة وتمتعوا بالقدرة على إرشاد مؤسسة التمويل الأصغر إستراتيجياً ومساءلة الإدارة حول الأهداف الخاصة بالآباء.

وتبقى الحكومة الجيدة قاسماً مشتركةً بين المنظمات غير الحكومية الناجحة، على سبيل المثال، تشمل هذه الأمثلة المتعددة "بروبيم" في بوليفيا وأكسينون كومونيتاريا ديل بيزو" وأديمي" في جمهورية الدومينican وبرنامجه المؤسسة الريفية في كينيا وأبا" في مصر و"براك" وجمعية الانماء الاجتماعي في بنغلادش وشان في الهند وقد واد نجاح هذه المؤسسات خيراً لها الذي تتجول إلى مؤسسات مالية منظمة هادفة للربح، وهو خيار إنعمته العديد من هذه المؤسسات، وكان الضبط المؤسسي الفعال والشفافية حول مفهوم الملكية في حالة ليس فيها مالك حقيقي العامل الأساسي الذي أدى إلى نجاح هذه المؤسسات.

هيكلية المؤسسة الهادفة للربح، تُمَّ نوعان من مؤسسات التمويل الأصغر التي الهادفة للربح، تشمل الأولى البنوك التجارية والشركات المالية التي اختارت توسيع نطاق خدماتها إلى قطاع المشاريع الصغرى، يتم تأسيس الوحدات التابعة أو الفروع ضمن هذه المؤسسات للقيام بعمليات التمويل الأصغر، ويشكل مبلغًا متواضعاً من إجمالي موجودات المؤسسة المحفظة للتمويل الأصغر مما النوع الآخر من مؤسسات الحكومية التي تنشر مؤسسات مالية المنظمات غير الحكومية التي تنشر 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.

على تقدير مغایلة دور الضبط المؤسسي لمنظمة حكومية في مؤسسة غير حكومية، من المهم تسليم الضوء على مستوى الخبرة الجهد الذي يتطلبها هذا الدور، وإنطلاقاً من ذلك، لا بد من أن تتمكن المنظمة غير الحكومية من تكليف

أفراد للنادية المهمة، مضحيةً أحياناً بأصوليات أخرى على غرار توفير الدعما الفني إلى مؤسسات أخرى، ويشكل وصف الشخص الذي تكلّفه المنظمة غير الحكومية - خبرة واسعة وسهولة في إجراء الأعمال، فضلاً عن القدرة على التعبير عن الآراء بشكل مستقل في مجلس الإدارة - عنصرًا أساسياً أيضاً في ضمان تمثيل فعلي لمجلس الإدارة، علاوة على ذلك، تتطلب المراجعة الدقيقة للتقارير والمعطيات المالية ونوعيات تخصيص المزيد من الوقت ضرورة للمشاركة الغالبة في مجلس إدارة مؤسسة تتوخى الربح.

وبعد تحديد رهانات كل مستثمر محتمل في مؤسسة تمويل أصغر لاشنة ومساهمات 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 بممؤسسة التمويل الأصغر.

هيكلية المؤسسة في الاتحاد الإنمائي: تشكيل الاتحادات الإنمائية التي يكون فيها المالك أيضًا عملاء المؤسسة، شكلًا آخر من هيكلية التملك التي توفر الخدمات إلى قطاع المؤسسات الصغرى، وفي بعض الحالات حوت منظمة غير حكومية نفسها إلى اتحاد إنمائي كأسلوب لحسد الودائع ورغم أن الاتحادات الإنمائية تحشد مذخرات اعضائها من العملاء، فإنها في العديد من البلدان لا تحكمها الأنظمة أو تحكمها بالحد الأدنى، ويعتقد الخبراء في حرفة الإتحادات الإنمائية، مثل براين برانتش وكريستوفر بايك، بأن النقص في تنظيم الإتحادات الإنمائية، إلى جانب الحكومة غير الغالبة من قبل مجلس إدارة هذه الإتحادات، نجم عنها عجز في العديد منها عن إيفاء ديونها، وقد حدد برانتش وبإيك مسائل الحكومة التالية التي تواجه الإتحادات الإنمائية:

ثالثاً: مسؤولية التدقيق في مجلس الإدارة.

إطلاقاً من الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمجلس إدارة ومسائل الضبط المؤسسي ذات الصلة بالتمويل الأصغر لا بد من أن يتزامن مجلس الإدارة ببعض الممارسات والمبادئ خلال تأديته لمهامه و يمكن مناقشة دور مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر ضمن الضبط المؤسسي الفعال في النقاط التالية:

» **التأييف**, حيث أن هيكليات مجلس الإدارة تكون مماثلة نسبياً بين الأنواع والقطاعات المؤسساتية يظهر الأفراد الذين يتالف منهم المجلس اختلافات كبيرة، إن نوعية أعضاء مجلس الإدارة مهمة بشكل خاص على صعيدِ: مساعدة الإدارة والاستجابة إلى العوامل الخارجية وموضوع المساعدة الخارجية، يعتبر المستثمرون، والباحثون بشكل متزايد طابع مجلس الإدارة و مدى التزامه بمثابة ضمانة بأن أموالهم ستنتسب إلى عمل بشكل سليم.

» **مهارات وصفات مجلس إدارة التمويل الأصغر**, يعتمد الضبط المؤسسي الفعال في الدرجة الأولى على مهارات وصفات المدركة للأفراد، وعلى صعيد جماعي يجب أن تمثل هذه الخصائص مجموعة متنوعة من الخبرات والتجارب السابقة وميادين الخبرة والاتنية ونوع الجنس، وعلى الرغم من أن الشرط المسبق الأساسي للضبط المؤسسي الفعال في مؤسسة مالية هو حس الاعمال المتراوحة يمكن أن يوفر مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر توجهات إضافة إلى المؤسسة في حال كان يتمتع أعضاؤها بالخبرة في مجال التمويل الأصغر، كما يجب أن يتمتع مجلس إدارة الفعال نوع من حس الاعمال 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 سيد للأولويات، إن إحدى أهم مسائل الحكومة التي تواجه الإتحادات الإنتمانية هي سوء ترتيب الأولويات الذي قد يزيد بين أولويات المدركة المنتخبين (الذين يكونون عملاء مؤسسة التمويل الأصغر)، والإدارة، وبين أولويات الملك الأعضاء.

- تمثيل الملك في مجلس الإدارة، إن مسألة الحكومة الثانية للإتحادات الإنتمانية هي الإتجاه نحو تمثيل غير متساو لمصالح الفئتين من العملاء - المدفرون والمقترضون - في مجلس إدارة اتحاد إنتماني، وبحسب براتش وبايك، أظهرت التجربة أن الحكومة الأفضل قد طبقت في إتحادات إنتمانية تجري توازنًا بين المدفرين والمقترضين، فالمدفرون قادرُون على مساعدة الإدارة بشكل أفضل إذ أنهما يبدون اهتماماً خاصاً في ربحية المؤسسة كأسلوب للمحافظة على استمرارية الإتحاد الإنتماني على المدى الطويل، كما أنهما ينحوون أيضًا في مساعدة الإدارة بسبب تهديد سحب دادعهم، وبخلاف ذلك يملك المقترضون إطاراً زمنياً أقل ربحية ويهددون السياسات التي تقوض الاستمرارية المالية على غرار معدلات الفائدة المنخفضة على القروض.

- **الأنظمة والإشراف الحذرِين**, إن المسألة الثالثة هي لقص الأنظمة الحذرية والإشراف على الإتحادات الإنتمانية، وبما أن الإتحادات الإنتمانية لا تجمع رأس المال في الأسواق المالية فهي ليست عرضة للمراقبات الضريبية إلا أنها تحصل على مذكرةها من أعضائها، وعند تطبيق الأنظمة والإشراف بشكل فعال سيلعبان دور التتحقق من خطر محتمل بالغ من مجلس والإدارة وسيحيطان بذلك أعضاء الإتحاد الإنتماني ومذكرةها، كما يشير براتش وبايك إلى أن التوجيهات المحددة للأنظمة الإنتماني قد تتضمن قواليين تضع حيز التنفيذ أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة ومتطلبات المدقق الخارجي و المراقبات على العمليات الداخلية و القوانين التي تضع موضع التنفيذ لإنضباط الحذر ومعابر مراقبة خطر القروض المحتمل.

ينطوي توفير الخدمات المالية بشكل عام على مجموعة من المخاطر المحتملة التي يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من تقييمهاطلاقاً من دوره كمسئول التمويل 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 كبيرة على الدوام لتقدير المخاطر. إلا أن النمو الذي شهدته مؤسسات التمويل الأصغر، والمصحوب بمنافسة متزايدة بين مؤسسات التمويل الأصغر في العديد من الأطر وتتطور بعضها إلى مؤسسات تحكمها الأنظمة تتطلب من مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر التمتع بقدرة أكبر لتقدير المخاطر أكثر مما كان ضرورياً سابقاً، وخاصة القول إنه بالرغم من أن تقييم المخاطر كان دائماً عنصراً مهماً لمجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر إلا أن هناك الكثير من العوامل التي زادت من أهمية تقييم المخاطر المحتملة، وهي طبيعة التمويل الأصغر من حيث درجة المخاطر، والمنافسة 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 وتطوير التمويل الأصغر بالسودان ((٢٠١٠-٢٠٢٠)) وتطبيق سياساته الرامية إلى توجيه المزيد من الموارد للتخفيف من حدة الفقر، والتنسيق مع الجهات ذات الصلة بالتمويل الأصغر ، وتشجيع إنشاء مؤسسات تقديم خدمات التمويل الأصغر للفقراء النشطين اقتصادياً وسط السكان، و كنتيجة لهذا الإستراتيجية فقد وصل عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي تأسست إلى ٤٠ مؤسسة وذلك حتى ديسمبر ٢٠١٧ و يختلف

على ذلك إن طبيعة التمويل الأصغر المتطورة بشكل سريع تتطلب من مجالس الإدارة أن يكونوا مطلعين على التبدلات في هذا المجال لنادية مسؤولياتهم الرقابية بفعالية أكبر، وبالتالي فإن تطوير مجلس الإدارة يكمن في توجيهه 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 يلبي الحاجة إلى الاجتماعات المتكررة نظراً إلى خصائص التمويل الأصغر. وبما أن عددة مؤسسات تمويل أصغر شهدت نمواً سريعاً طلب مجلس الإدارة تفعالاً متكرراً مع الإدارة كي يبقى على إطلاع على أداء المؤسسة، علاوة على ذلك، يجب أن يتافق مجلس الإدارة من عدد مفرد من الأعضاء لتفادي الإخفاق في التصويت، أما مجالس الإدارة ذات فترات الولاية غير الثابتة قد تسعن أيضاً إلى أن يكون عدد المدراء مضاعف مدة الولاية كي يكون عدد المقاعد ذاته متanax كل سنة.

٥. فترات الولاية وإزالة المدير وتقييم الأداء: يجب أن تملك كل مجالس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر الآيات لاستعراض بالظامان أداء المدراء الأفراد والإستبدال الذين لا يوفرون للمنظمة القيادة التي تتطلبهما، وهذا الأمر مهم للغاية في مجالس التمويل الأصغر بسبب التغييرات التي تواجه هذا الحقل والجامعة إلى المدراء الذين يملكون الرؤيا والمهارات ليستجيروا بفجائية لهذه التبدلات، علاوة على ذلك، بما أن مجالس مؤسسات التمويل الأصغر تمثل إلى دمج أفراد من تجارب سابقة مختلفة سعينا إلى التطرق إلى المهمة المزدوجة في هذا الميدان، قد يتغدر حتى على رئيس مجلس إدارة كفء جداً ضمان عمل مجلس إدارة بشكل فعال.

رابعاً، تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر:

و الإجراءات التنفيذية و الرقابية التي تعمل علي تقييم أداء المؤسسة بناءً على تحديد الواجبات و المسؤوليات و الصالحيات 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 إلى حالة الترتيب الخاص بالمؤسسة هل هي مؤسسة تقبل الودائع أم أنها لا تقبل الودائع، المصفوفة التالية توضح ذلك:

هذا العدد من المؤسسات من حيث الشكل القانوني و هيكل الملكية بالإضافة إلى الهيئات الإدارية و تبعاً لذلك اختلف الضبط المؤسسي بكل مؤسسة من حيث البيئة الداخلية لكنها تتفق جميعاً من حيث عوامل الضبط المؤسسي الخارجي ممثلة في الضوابط التنظيمية و الرقابية التي يصدرها بنك السودان المركزي، و يعود اهتمام بنك السودان المركزي كسلطة رقابية و إشرافية على هذه المؤسسات بالضبط المؤسسي الجيد و الفعال إلى الارتباط الوثيق بين نجاح هذه المؤسسات وجود إدارة تنفيذية جيدة و مجلس إدارة فعال يعملان في إطار تنظيمي و هيكل متناهي و متز�ن بواسطة مجموعة من الأهداف و السياسات

مؤسسات بقية محلية	مؤسسات مساهمة عامة ولائية	مؤسسات اتحادية لانهيل الودائع	مؤسسات اتحادية تقبل الودائع	مؤسسات ولائية لا تقبل الودائع ولا ينتمي لها
مؤسسة برفع	شركة اهتمال	مؤسسة المعاشين	بنك الأسرة	البنية الاجتماعية - حوطبه
مؤسسة الغرفة	جمعية بورسودان باند	مؤسسة الشباب	بنك امداد	البنية الاجتماعية - كيسلا
شركة االعاصمة		الأمل النسوية	شركة إراده	مؤسسة سمار
		شركة الطموح	مؤسسة الوطنية	مؤسسة البربرة
		شركة الفار	شركة بحر العقب	مؤسسة بحر العقب
		الصناعات المصغرة	مؤسسة البال الازدي	مؤسسة البال الازدي
		البنية الريفيه	مؤسسة القباري	مؤسسة القباري
		شركة أهوان	البر الأحمر	البر الأحمر
		المؤسسة العماليه	مؤسسة مشكاه	مؤسسة مشكاه
		شركة المهاجر	شركة الشامية	شركة الشامية
			مؤسسة نهر ايل	مؤسسة نهر ايل
			شمال دارفور	شمال دارفور
			جنوب دارفور	جنوب دارفور
			شرق دارفور	شرق دارفور
			غرب دارفور	غرب دارفور
			جنوب دارفور	جنوب دارفور
			شريحة سواد	شريحة سواد
			الخرطوم الزراعية	الخرطوم الزراعية
			غرب كردفان	غرب كردفان
			شريحة العالية	شريحة العالية
			وسط دارفور	وسط دارفور

لمؤسسات التمويل الأصغر

• يتكون مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر أو مجلس الامناء بحسب الحال من ٥ اعضاء كحد ادنى و ١٠ اعضاء كحد اعلى.

• للتأهل لمنصب عضو مجلس إدارة/ مجلس امناء في مؤسسة تمويل اصغر يجب الا يكون المرشح موظفاً حالياً او

و قد بين الإطار التنظيمي و الرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر للعام ٢٠١٧ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالضبط المؤسسي الفعال بمؤسسات التمويل الأصغر و التي يمكن اجمالها فيما يلى:

أ- مجلس الإدارة

• أن يكون مجلس الإدارة/ مجلس الامناء الجهة الإدارية العليا

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

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

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 والسمعة الجيدة وفقاً للشروط التي يحددها البنك.

على مجلس إدارة مجلس أمناء بمؤسسة التمويل الأصغر إدارة الأعمال وفقاً لأسس الضبط المماثلة المعترف عليها.

٣: الإدارات التنفيذية:

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

لakukan شروط ومهام الترشيح لمنصب المدير العام بمؤسسات التمويل الأصغر حيث يجب أن يكون حاصلاً على مههل جامعي كحد أدنى و لا تقل خبرة الشخص المرشح عن خمسة أعوام في مجال التمويل الأصغر أو العمل المصرفي.

أن يكون الأشخاص ذوي الخبرة والأمانة والسمعة الجيدة من الأشخاص ذوي الخبرة والأمانة والسمعة الجيدة.

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

٤: 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 أمناء 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 ب تقديم التمويل الأصغر مرتين على الأقل خلال السنة . التأكد من الالتزام بالسياسات التمويلية والإجراءات المجازة من مجلس الإدارة/مجلس أمناء، على أن يتضمن ذلك زيارات للعملاء على أساس اختياري وعشوائي و التأكد من الالتزام بمهام المتابعة التي يديها مراقبي التمويل ومديري الفروع.

أن تستتمل تقارير المراجعة الداخلية على التوصيات المتعلقة بجودة وفاعلية الضبط الداخلي لخشف ومنع الإحتلال على مؤسسة التمويل الأصغر إخبار البنك فوراً في حالة اكتشاف أي إحتلال أو محاولة إحتلال أو تزوير خلال المراجعة.

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

٤: إدارة المخاطر:

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

٥: المراجع الخارجى:

على كل مؤسسة تمويل أصغر أن تعين مراجعاً خارجياً للحسابات والقوائم المالية بعد موافقة البنك، وفيما يلي المتطلبات الخاصة بالمراجعين الخارجيين للحسابات حيث يجب أن يكون معتمداً من هيئة المحاسبين والملجعىين القانونيين ولا يجوز تعين مراجع خارجي لمؤسسة تمويل أصغر إذا كان لديه مصلحة في المؤسسة أو مديرها مستثلاً

في مؤسسة أخرى

على المراجعين الخارجيين الالتزام بتقديم نسختين من التقرير الداخلي حول أنشطة مؤسسة التمويل الأصغر إلى البنك خلال فترة أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.

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

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

١- الرقابة الشرعية:



أهم التحديات التي تواجه الضبط المؤسسي بمؤسسات التمويل الأصغر في السودان

- كيف تتمكن مؤسسات التمويل الأصغر السودانية في المقاربة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للتمويل الأصغر وتحقيق الاستدامة المطلوبة.
- ضعف مجالس إدارات مؤسسات التمويل الأصغر وقلة الخبرة وسط أعضائها وعدم فهم أعضاء المجالس للدور المنظر 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 والإدارة 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 الالتزامات، حيث ينتهي بعضهم إلى أكثر من مجلس إدارة في نفس الوقت.

مؤسسات التمويل الأصغر ما زالت فتية تتلامس الخطى نحو الإستقرار.

يجب أن تكون لمؤسسة التمويل الأصغر هيئة للرقابة الشرعية بحسب الحال من عضو واحد كحد أدنى وثلاثة أعضاء كحد أقصى بعد موافقة البنك المسبق.

يجب أن يتم اختيار هيئة الرقابة الشرعية من المختصين في الشريعة والاقتصاد 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 الالتزام يقدمه ضمن التقارير المعدة للجمعية العمومية.

على مؤسسة التمويل الأصغر الالتزام التام بتوجيهات ورأي هيئة الرقابة الشرعية الخاصة بها.

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

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

٢. المبادى والممارسات في حوكمة الائتمان الأصغر، راشيل
روك، ماريا أوتيرو و صونيا سالترمن - مؤسسة "أكسيون"
الدولية، أغسطس ١٩٩٨.

٣. دليل الحكومة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات
التمويل الأصغر في العالم العربي - جرامين جميل.

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

٥. منشورات الإدارة العامة للرقابة المصرفية (منشور رقم
٦٩/٢٠٥).

٦. وضع دليل للضبط المؤسسي طوعي لجميع مؤسسات
التمويل الأصغر.

٧. التدريب المستمر لأعضاء مجلس الإدارات بمؤسسات
التمويل الأصغر.

٨. توفيق أوضاع المؤسسات التي تم إنشائها بقوانين خاصة
كالمؤسسات الولاية وفقاً لما جاء في الأطر التنظيمية و
الرقابية لمؤسسات التمويل الأصغر لفرض المزيد من الضبط
المؤسسي على هذه المؤسسات.

٩. الحد من التدخلات السياسية في مؤسسات التمويل
الأصغر.

١٠. تعديل إدارات المخاطر و تقوية نظم الضبط و الرقابة
الداخلية بمؤسسات التمويل الأصغر.

١١. التقييم المستمر لمجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر
من خلال أداته المؤسسة لرسالتها.

١٢. علي مؤسسات التمويل الأصغر المفاجمة بين الأداء
الاجتماعي من حيث خدمة العملاء الأشد فقرًا و الهدف
المالي من خلال تعظيم الربحية وبالتالي الاستدامة.

١٣. التدقيق على ألا يكون الشخص عضواً في مجلس إدارة
بأكثر من مؤسسة حتى لا تتبادر جهوده بين المؤسسات.

١٤. تكوين و تعديل 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 تكينية لأنجاح مشاريع صغار المنتجين في جمهورية السودان

م/الحضر الامين محمد

الملخص

وتعتبر التجربة السودانية في التمويل الأصغر من أكثر التجارب التي تميّز باسلامتها (تقرير البنك الإسلامي للتنمية جدة ٢٠١٣)، فقد توسيع التجربة بعد أن

بدأت بعد إطلاق البرنامج التجاري الذي استغرق حوالي العشرة سنوات (٢٠٠٧-٢٠١٧) و خلال هذه الحقبة من تأسيس

مؤسسات التمويل الأصغر بعدة مراحل كما يلي:

(١) المرحلة الأولى وقد شملت إصدار إطار تنظيمي يحكم عمل مؤسسات التمويل الأصغر الحكومية (التي تتطلب الودائع و التي لتنقيل الودائع) وبالتالي المتخصصة بالاضافة إلى تكوين وحدات

للتمويل الأصغر داخل المصادر التجارية.

(٢) المرحلة الثانية وقد شملت إصدار إطار 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 مشاريع صغار المنتجين ؟

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

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 ،بطلاقاً مما يتميز به من إمكانيات وخصائص تهلهل للتأثير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية . وهذا ما يزيد من أهميته ودوره

هدف الورقة إلى تحليل أثر التحالفات التضامنية لشركات التمويل الأصغر الخاصة في توفير بيئة تكينية لأنجاح مشاريع صغار المنتجين في جمهورية السودان خلال الفترة (٢٠٠٧-٢٠١٧)، حيث كان الإسهام الرئيسي لهذه الورقة أنها تناولت دور تحالفات شركات التمويل الأصغر الخاصة في انجاح مشاريع صغار المنتجين الصغار على وجه الخصوص، على خلاف الدراسات السابقة التي تطرقـت إلى الأفراد بشكل عام، وأعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحالفات شركات التمويل الأصغر الخاصة تهـل على انجاح مشاريع صغار المنتجين الصغار، وتحصي الدراسة بتبني قيام مثل هذه التحالفات ودعم نشرها كممارسة جيدة يمكن ان تساهم في انجاح هذه المشروعات.

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

مقدمة

التمويل الأصغر يعني تيسير وتقديم حزمة من الخدمات المالية و غير المالية للفقراء الفلسطينيين اقتصادياً و ذلك حسب مانص عليه الإطار الرقابي و التنظيمى الذى اصدرته وحدة التمويل الأصغر بينك السودان المركزي و المنشأة فى العام ٢٠٠٧.

وعلى هذا الأساس فإن مهمة تنظيم هذا القطاع تكون قد أوكلت تشريعياً بينك السودان المركزي وذلك وفق مانص عليه قانون البنك المركزي السوداني و قانون الرقابة على الجهاز المركزي وما صدر لاحقاً من لوائح و اطر تنظيمية ينبع منها بين حين و الآخر.

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

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

حيث تؤكد العديد من الدراسات في هذا الصدد على أن تطوير القطاع الخاص يساهم في خلق نمو اقتصادي سريع ويستم على المدى الطويل^٤. وهذا ما يعكس بالخصوص في تزايد الإتجاه في العديد من الدول بداية الثمانينيات من القرن الماضي نحو عملية خصخصة المؤسسات العامة وتوسيع مكانة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، والتي تمثل في إعادة تخصيص الموارد من القطاع العام إلى القطاع الخاص بشكل يزيد من مكانته في النشاط الاقتصادي، إذ أن عملية الخصخصة تحول القطاع العام إلى الأهداف الاصحية التي يعكسها نشاط القطاع الخاص وقد جاء هذا التحولطلاقاً مما يتميز به من مزايا عديدة مقاومة بالقطاع العام وذلك كما يلي:

- إنكار نشاطه الاقتصادي على تحقيق الربح مقابلة 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 لنظرها لما يتحمله من تحالف في مقابل الحصول عليها، في حين أن القطاع العام يتميز في الغالب بالتبذير وعدم الترشيد في استخدام الموارد.

- قدرة القطاع الخاص على خلق وتوسيع الوظائف لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية والصراحتة في الأداء.

- الإدارة الكفافة للنشاط الاقتصادي بالنسبة للقطاع الخاص انطلاقاً من استهداقه للموارد البشرية المهمة ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية.

- التمييز بروح المبادرة وحركية الابداع والإبتكار والتجديد في النشاط الاقتصادي للقدرة على المنافسة والبقاء في السوق بخلاف القطاع العام.

ويعرف على أنه: عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي يكتسي الملكية الخاصة، تقوم فيه عملية الانتاج بناءً على نظام السوق والمنافسة، وتحدد فيه المبادرة الخاصة وتحمل المخاطر و القرارات والأنشطة المتقدمة، إذ أنه وفي ظل اقتصadiات السوق التي تقام على أساس نشاط اقتصادي قوامه القطاع الخاص، فإن الية السوق وفي ظل نظام المنافسة هي التي تحدد ما ينتجه وما يستهلكه، حيث يشمل القطاع الخاص كل الأعوان الخواص سواء أ كانوا أفراداً أو جماعات، أغنية أو فقراء ولا يقتصر فقط على رجال الأعمال، حيث أنه يشمل بذلك جميع الفئات التي تقبل تحمل المخاطرة من خلال ممارسة نشاطاً لأجل تحقيق أرباح ومحاذيل في إطار تعظيم المصلحة الخاصة (بودخ كريم، بودخ كريم مسعود .).

ويبرر القطاع الخاص بمثابة الركيزة الأساسية لقيام وتطور النشاط الاقتصادي في أي دولة، إذ أنه رغم الجدلية القائمة يخصوص أعداد شناطه في ظل وجود القطاع العام، إلا أن الأدبيات الاقتصادية وبالغتم من اختلافها تشير إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها في التأسيس للنشاط الاقتصادي ديناميكي مزدهر، وذلك في ظل توافر جملة من الشروط التي تعتبر بمثابة الإطار المتكامل لنشاط القطاع الخاص وتفعيل أدائه في الحياة الاقتصادية (بودخ كريم، بودخ كريم، مسعود .).

ـ القطاع الخاص وتحقيق النمو الاقتصادي

يعتبر القطاع الخاص القاعدة الرئيسية لتحقيق نشاط اقتصادي حقيقي قائم على الناتج الثروة وتوفير مناصب العمل بشكل يسمح بخلق وتنمية نمو وتطور ديناميكي على المدى الطويل يسير وفقها النشاط الاقتصادي^٥. إذ تؤكد مدارس الفكر الاقتصادي على اختلاف توجهاتها على أن القطاع الخاص وهي ظل توافر جملة من الشروط التي تعكس بيئة نشاطه هو المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي وذلك انطلاقاً من عملية الاستثمار وتقاسم رأس المال، حيث أنه ونظراً لما يحمله من تحالف وخذل للمنافسة السائدة في السوق فإن الكفاءة في الأداء والتنظيم المحكم للنشاط والعمل على التجديد والإبتكار بشكل ديناميكي هو السبيل الوحيد لتحقيق

ثانياً: نموذج للتحالفات بين شركات القطاع الخاص لانجاح مشروعات صغار المنتجين :

بالجملة للمصارف بحكم علاقتها بجمعيات المزارعين.

و قد عمل النموذج على تطوير و تنظيم الجمعيات لشرف على اعمال المزارعين و تشرف على تطبيق الحزم التقنية بعدم لوجستي من شركة اقى للتنمية و الخدمات و دعم استشاري و فني من وزارة الزراعة ، وقد تكفلت جمعيات المزارعين بتقديم ضمان اضافي للمنضويين تحت عضويتها من المزارعين و تدخلت شركة التأمين الاسلامية لتقديم التغطية التأمينية ضد تعزير الاعضاء و تحمل بنك الجزيرة السوداني الاردني تكلفة التأمين الاصغر.

و كان نتيجة هذا الجهد الشاركي و التضامن ان احرز المزارعين في الموسم الصيفي معدلات الناجع عالية غير مسبوقة وصلت الى ٣ طن للفدان و يتوقع ان يصل الانتاج لمحصول القمح الى نفس المعدل وهو ما سيحققه عوائد مجذبة لجميع شركاء العملية الانتاجية و يعزز الامن الغذائي بالمنطقة و يوفر للدولة فرصة بدائلة لتحقيق الكفاية المحلية من المحصولات الاستراتيجية، و يضاف الى ما تم الاشارة اليه اعلاه ان نسبة مقدرة من التمويل ذهب بشكل غير مباشر الى تحريك العمالة المحلية من خلال منح امتياز المقاولات الى رواد الاعمال الصغيرة و المتوسطة من السكان المحليين.

هذا النموذج يسرى بثبات نحو توفير ما يقارب ٧٥٠ الف طن من القمح والتي تقدر قيمتها بحوالى ١٥٠ مليون دولار خلال العام ٢٠١٩ وبدأت ٥ شركات مشابهة في السودان في تبنيه مما يهدد التطبيقه في بلدان الوطن العربي بعد توفيقه ونشره.



إن مسألة تدخل القطاع الخاص في هذا النموذج املتها التطورات المتتسارعة في صناعة التمويل الاصغر في السودان و الذي أصبح يعول على القطاع الخاص تعويلاً كبيراً للمساهمة في زيادة معدلات التشغيل و تطوير سوق العمل و تحقيق معدلات أعلى للاشتغال المالي والحد من الآثار السلبية للفقر.

وقد تأسس هذا النموذج مستندًا على تحليل الممارسات [قائمة واستكشاف عناصر القوة و الضعف فيها و استصحاب تخصصية كل من له علاقة بالجاجة، وبدأ العمل من تبني سياسات بنك السودان المركزي التمويلية و المعملية في بواكير العام ٢٠١٣م و التي حثت المصارف السودانية على حتمية استغلال نسبة ال ١٢% من اسقف المحافظ التمويلية و المخصصة للتمويل الاصغر، كما شجعت المصارف السودانية على إنشاء شركات تمويل اصغر تابعة لها.

لهم جاء الامر على المصارف المشاركة في تطبيق هذا النموذج حيث قام بنك الجزيرة السوداني الاردني بتأسيس شركة الفال للتمويل الاصغر مشاركة شركة (اقى) للتنمية و الخدمات بنهائية العام ٢٠١٦م، وقام بتوفير تمويل بالجملة لها لتعمل به مع جمعيات المزارعين، وكان بنك الخرطوم قد سبق بنك الجزيرة السوداني الاردني في هذا الامر بتأسيسه لشركة ارادة للتمويل الاصغر في بواكير العام ٢٠١٤م.

ولما كان أمر ضمان التمويل بالجملة أحد التحديات الكبيرة التي واجهت تحقيق هدف الانتشار الجغرافي فقد تدخل القطاع الخاص ممثلاً في شركة اقى للتنمية و الخدمات للقيام بضمان التمويل

المزارعين في الولايات.

1-1-الموازنة المالية وتنمية أعمال المزارعين :

إنشاء تمويل مشترك بين شركتي إداة والفال للتمويل

الصغر لتمويل سياسات البنك المركزي لعام ٢٠١٧م

صندوق دولة لمساعدة المزارعين لبدء وتطوير المشاريع الخلق

فرص العمل

3-2-الحفاظة تستخدم طرق تمويل منظمات الاقتصاد الاجتماعي

والتضامني.

2-3-تقديم القروض إلى مجموعات بدلاً من أفراد لتعزيز التضامن

بين المنتجين.

يجب على كل مقترض أن يكون جزءاً من مجموعة.

فرض عن طريق تجمعات المزارعين

إنشاء برنامج لضمان الائتمان من المزارعين (التأمين الصغر)

المحفظة وعمل المزارعين :

بدأ عمل المحافظة بتيسير تمويل في حدود ٧٨ مليون جنيه.

مهام الشركاء على النحو التالي :

5-3-2

6-3-2

4-2

المصدر: تقرير إداء محفظة شركة الفال للتمويل الصغر ٢٠١٧م

٥

بيان التمويل	عدد الوظائف المباشرة التي وفرها
٢٠ مليون جنيه (الدرة صيف)	٢٦٠١ وظيفة
٥٨ مليون جنيه (القمح شتو)	٢١٠٥ وظيفة
المجموع في نهاية ٢٠١٧م	٤٧٠١ وظيفة

- ما يقرب من نصف المبلغ من الأموال تأتي من سداد القروض
- المعاقد عليها من قبل المزارعين - الشركات الناشئة للمزارعين
- ويقدم التمويل الإسلامي من خلال صيغتين:
 - نظام المزادات،
 - نظام المقاولات،

٢-١-مبررات تدخل وتحالف شركات التمويل الصغر الخاصة

هناك جملة من المبررات التي تعد بمثابة محفز للتدخل وتحالف

شركات التمويل الصغر الخاصة ويمكن تلخيصها في الآتى :

عدد كبير من إبناء المزارعين عاطلين عن العمل، ٩٪ من

العاطلين في ولاية ال Nil الإقليم هم إبناء المزارعين.

التدخلات المستهدفة لفرض العمل "تقليدية" في مجالات

متقدمة قطاع غير المهيكل للتشغيل الذاتي،

الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، مفتاح رئيسي

للتشغيل الذاتي.

نسبة صغيرة من إبناء المزارعين من الشباب يشاركون في

الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

٤-٢-المشاركة الضعيفة للمزارعين في منظمات الاقتصاد

الاجتماعي والتضامني ترجع للأسباب التالية:

٤-٣-تقدير قوة العمل الجماعي في حل المشاكل الاجتماعية،

والاقتصادية،

عدم وجود موارد للمشاركة في أنشطة منظمات الاقتصاد

الاجتماعي والتضامني.

نظراً لقلة حضور المزارعين داخل منظمات الاقتصاد الاجتماعي

والتضامني، هل يمكن مقارنة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

خلق فرص عمل لهم ؟

٤-٤-الأهداف،

شرح كيف يسمح تمويل منظمات الاقتصاد الاجتماعي

والتضامني من طرف القطاع الخاص و الدولة لخلق فرص عمل



7-2 الخلاصات :

المقاربة سمحت للشركات المتضامنة بخلق أكثر من ٤٧٠٠ وظيفة في سنة واحدة. من بين ٢٠٠٠ من المزارعين، وتحالف الشركات قد ساعد ٢٣.١% فقط على العثور على وظيفة، مما يعتبر مساهمة أولية بمقاييس القطاع الزراعي في السودان، وإن كانت مبدئية، تعتبر المساهمة كبيرة، الذي يفسر هذا النجاح النسبي هو تغيير التمويل حيث يمكن الاقتراض في موقع المنتجين وفق منهج التحالفات.

- البحث العلمي والتدريب وخدمات الإرشاد وتلميمية روح المبادرة
- التضامن والتعاون بين المزارعين

2- خاتمة :

التضامن والتعاون المتจำกر مطلوب في شركات التمويل الأصغر وهو ميزة تحفز روح المبادرة مع ضرورة توفير قاعدة أكبر من رأس المال لإنشاء مقاولات ناجحة، وينبغى لمؤسسات وشركات التمويل الأصغر تعزيز تمويلها عبر التحالفات، تحسين نظام التمويل يجب أن يدعم بالمعرفة والعلم وبالتدريب والخدمات الإرشادية وتلميمية روح المبادرة.

بناء على هذه الحلول، يمكن لمؤسسات وشركات التمويل الأصغر خلق فرص عمل مشجعة لعمالةها خلق بيئة مشجعة لانجاح مشروعاتهم،

المراجع

- 1-OECD; accelerating pre-poor growth through support private sector development,2004,p17
(<http://www.oecd.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)
- 5- Adnan felipovic; impact of privatization on economic growth, issues in political economy14, 2005, p3 (<http://ergelone.edu/ipe/Adn%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

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

5-2 المراقبة :

للدخول المراقبة مطلوب مزارعين في مجموعة/فريق ويجب على فريق المزارعين :

- أن يكون قانونيا لمدة ثلاثة أشهر على الأقل
- يكون مقره في منطقة البرى /القرية
- عرض أو اقتراح عمل تجاري (دراسة جدوى)
- أن يمتلك حساب مصرفي/بنكي (تساعده المؤسسة في ذلك)
- من يوليو ٢٠١٧م إلى أكتوبر ٢٠١٩م :

قدمن إلى ٣ جمعيات من المزارعين المقابلين ٧٨ مليون جنيه سوداني.

العدد المحدد من وظائف المنشاة غير متوفرا ولكن وفقا للتقديرات تم إنشاء ٤٧٠٠ منصب، حيث المزارعين على اختيار الدعم المتبادل والبحث عن الخدمات المالية للقيام بأعمال تجارية

5-2 المقاولات :

- يستغل مزاريا المقاولة الأفراد داخل المجموعات المستهدفة الذين يتمكنون من سداد القروض من المقاولة.

- ويمكن للمجموعات التي تتمكن من سداد المراقبة الاقتراض أيضا من المقاولة.
- يمكن للأفراد والجماعات اقتراض ما بين ١- الف إلى ٥-الف جنيه سوداني.

استفادة صغار المنتجين من التمويل مكن رواد المشروعات المتوسطة من تشغيلالياتهم عبر صيغة المقاولة.

6- التحديات :

- البنية التحتية وعدم كفاية صرف السداد في المناطق الريفية التالية:

- صعوبات في الوصول إلى كل المزارعين
- بعض المزارعين يفشل في السداد في الوقت المحدد.
- المزارعون يختذلون للتجديد المفهارات اللازمة لإدارأ أعمالهم
- بعض الأعضاء ينسحبون من أجل متابعة العمل مقابل أجور عدم تحديث السياسات والاطر القانونية بشكل سريع لدعم ونمو واستدامة شركات التمويل الانتاجي.

مشروع المسيرة بولاية شمال كردفان :

ويهدف المشروع إلى تيسير حصول المرأة الريفية على التمويل للأغراض الالتحاق للتحقيق الافتقاء الذاتي للأسر وتحقيق فوائض لزيادة الدخل ويستهدف عدد ٥٠٠ امرأة بكل محليات ولبلية شمال كردفان تم تمويل عدد ٢٦٠٠ أسرة يبلغ تمويل ٦٦ مليون جنيه لعدد ٥٠ جماعية ويستهدف الزراعة بشقيها النباتي (شراء تقاويم شرك محاريث) و الحيواني (تربية الضأن الماعز والأبقار) والصناعات الصغيرة (سحات طهارات مصانع صنفية) وتجارة بسيطة .



تمويل مشاريع الخرائط

قام المصرف بزيادة محفظة الـ خارجيين للأولى برأسمال ٣٧٩ مليون جنيه وتم تنفيذ عدد ١٧٨٣ مشروعاً استفاد منها عدد ١٤٩ خريجاً وخارجية مما أهله لزيادة محفظة الـ خارجيين الثانية والثالثة برأسمال قدره ٦٢ مليون جنيه . وتم فتح نوافذ بكل فروع المصرف لتمويل الـ خارجيين بكل الولايات . إذ بلغ حجم التمويل مبلغ ٧٥ مليون جنيه بالمحفظتين الثانية والثالثة لعدد ٣٣٥ خريج حتى ديسمبر ٢٠١٨ .
ويصبح إجمالي العدد الممول من المصرف لقطاع الـ خارجيين ٨٤٥ خريجاً بـ اجمالى تمويل قدره ١٣٠ 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/AllDoc/B514CBBF3C81E105245741E005343C1/\\$FILE/PSD562\[1\].pdf](http://www.caribank.org/titanweb/cdb/webcms.nsf/AllDoc/B514CBBF3C81E105245741E005343C1/$FILE/PSD562[1].pdf)

البنك الدولي - المقر: مملوكة لـ منظمة الأمم 2010
<http://www.doingbusiness.org/-/media/FPDIKm/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Overview/DB11-Overview-Arabic.pdf>

بيانات على شبكة الاقتصاد العالمي في الجزائر، السياسات والgrowth-مجلة بحوث التنمية، العدد 2، 2008. 37

13 - Inter American development bank, op.cit,p7

نامي بن حسني: دراسة تطبيقية لنتائج الاستثمار في الموارد المائية في الأقاليم الحضرية، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، العدد 14، 2008.

2، الكتاب



نماذج من مشاريع مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية

مشروع ربط صغار المزارعين بالأسواق :
يهدف المشروع إلى ربط صغار المزارعين بأسواق التمويل والإرشاد والتامين ويستهدف المشروع المزارعين التقليديين في القطاع الممطري يهدف إلى تحويل صغار المزارعين من مُنتقيين للإعانت إلى مرحلة الإنتاج والابتكاء الذاتي بالإضافة إلى تحقيق أرباح . وذلك عن طريق ربطهم بالأسواق عبر التمويل والتامين بالإضافة إلى خدمات الإرشاد الزراعي وأعمال المزارعين الممولين بالمشروع خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠١٤ ملليون جنيه.



مشروع الزهراء لإنتاج البيض بولاية نهر النيل :

هو مشروع ضمن شركات المصرف القطاع الخاص لأغراض الاستفادة القصوى لتطوير المنتجات وإيجاد فرص تسويق وتدريب العمالة بالمشروع لإنتاج البيض وفق مواصفات عالية الجودة وذلك بتمويل المستفيدين عدد ١٨ ألف دجاجة لتوفير بيض المائدة بولاية نهر النيل وذلك باتفاق يومى قدره ٥٤٠٠ طبق وقد وفر المشروع عدد ٦٠ فرصة عمل دائمة بالمشروع للمرأة وقد تم تمويلها لأكثر من خمس دورات ضمن حاضنة المشروع التي تم تمويلها بواسطة المصرف لمنظمة الغيث الزكية وبالتعاون مع القطاع الخاص ممثلة في شركة كورال المتخصصة فى صناعة الدواجن بالسودان اذ يبلغ حجم تمويل أصول المشروع مبلغ ١١ مليون جنيه ومحظوظ راس المال لأشغال للمستفيدين مبلغ ٧٨ مليون جنيه فى الدورة الواحدة ، وباعتبر هذا المشروع تموزجاً للتثبيك بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع .



مشروع إلارة قرى محلية شرق سنار بالشراكة مع مصرف المزارع التجارى في إطار الاهتمام المشترك بين مصرف المزارع التجارى وبنك السودان المركزي لمشروعات وبعد الاجتماعي الذي تقدم المجتمعات الريفية والسكن والمنتجين في مناطق السودان المختلفة فقد تم تنفيذ مشروعات كهرباء محلية شرق سنار وهو مشروع ضموم يغطي أجزاء محلية شرق سنار ويهدف للارتفاع وتطوير المنطقة وتحسين نمط الحياة للسكان المحليين، وتوفير الطاقة للإنتاج والمنتجين وقد كانت تفاصيل المشروع كالتالي:



- بلغ عدد القرى التي تمت إدارتها حوالي ٧ قريه تضم حوالي ١٥... أسره اي حوالي ٧٠... نسمه.
- بلغ مبلغ المشاركه ١٤٠ ألف جنيه مناصفة بين الشريكين مصرف المزارع التجارى وبنك السودان المركزي بواقع ٥% لكل طرف تعادل ٢٠٠ ألف جنيه لكل طرفه
- شمل التمويل جميع الأعمال المرتبطة بالكهرباء من شبكات الضغط العالى والضغط المنخفض والمஹولات و توصيل خدمة الكهرباء إلى المنازل والوحدات الإنتاجيه
- تم البدء في العمل بتاريخ ٥/٣/٢٠١٩
- تم عمل مقاوله مع محلية لتوسيع وافتتاح الشركه القوميه للكهرباء كم مستشار للمشروع
- اقدمت وزارة المالية الاوليه ضمانات المشروع بخطابات ضمان بالإضافة إلى شيكات
- تم الافتاق مع محلية ان يكون السداد باقساط تصف سنوية تستمرة لمدة ٥ سنوات ، ايضا تم تقديم ضمان من شركة الكهرباء بتحصيل اقساط التمويل مع كهرباء الدفع المقدم و تم الافتاق على ان يكون القسط الشهري للعداد ١٣ جنيه
- ساهم المشروع مساهمه كبيره في تغير الحياة بالمنطقه للأفضل حيث أصبحت الكثير من المشاريع والمزارع تروي بواسطة الظمبات الكهربائيه كذلك الطواحين والورش والمتأجر والأسواق الاسيوبيه توسيع أعمالها وانشئتها بإدخال الكهرباء كما استفادت المدارس وقطاع التعليم والصحة من المشروع بالإضافة لتحسين ظروف السكن ببناء منازل من الطوب الأصمر لمقابلة توصيات الكهرباء

افتتاحية العدد



يُقلِّم السيدة / رئيس التحرير
الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده
و علي آله و صحبه الطيبين الطاهرين و من إهتدي
بفديهم إلى يوم الدين . أما بعد .

يطيب لي أن أضع بين أيديكم العدد الثاني من المجلة
الالكترونية للتمويل الأصغر و الذي يأتي في ظرف
إستثنائي فريد و بلادنا تتنسم همبوب التغيير الذي
نأمل أن يأتي بالخير الوفير لسودان العز الذي يتوقع
الكثير المثير من قطاعكم الناشيء و الذي من المنتظر
أن يكون له دوراً أساسياً و حيوياً في هذه المرحلة
خصوصاً فيما يتعلق ببرامج التشغيل الذاتي للشباب
لتحقيق الرفاهية الاقتصادية و تحقيق التنمية
المستدامة .

القراء و المهتمين الكرام للتقييم في هذا العدد من
مجلة التمويل الأصغر و نحن نخطو خطوات ثابتة في
العمل على تطوير هذه الإصدارة شكلًا و مضموناً و التي
تتمنى أن تكون ميداناً تجري فيه أفلام الخبراء و
الباحثين و المهتمين ممن يرون و يريدون للتمويل
الأصغر أن يكون الحادي الذي يمسك بخطة دابة
التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في سوداننا الحبيب ،
ختاماً دمتم و دامت بلادنا آمنة . مطمئنة . مستقرة
راقة في ثوب العافية و التقدم الاقتصادي و
الاجتماعي و حادية لركب الأمم و الشعوب .



أسماء عبدالرحمن خيري

رئيس التحرير و مدير عام وحدة التمويل الأصغر