ورقة بحثية

# ما مدي تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية

**Dr. Mohammed Adam Yousif**

**Tel** Te : 249 123481394
LinkedIn :Dr.Mohamed hamto
**Email** :hamto97@yahoo.com

ورقة بحثية

# ما مدي تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية

**Dr. Mohammed Adam Yousif**

**الناشر:** مجلة جامعة الفاشر للعلوم الإنسانية العدد – 17
www.fashir.edu.sd

السودان

ديسمبر 2021

## المحتويات


ملخص الدراسة _____ 3-3

الاطار العام للدراسة 4-3

حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر 7-5

مؤسسات التمويل الأصغر في السودان 10-8

الحوكة المؤسسية 17-11

تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر الولائية لقواعد الحوكمة المؤسسية 20-17

النتائج والتوصيات _____ 22

## المستخلص

هدفت الدراسة لاستعراض الممارسات المثلي لحوكمة التمويل الأصغر، ومدي تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر الولائية لتلك الممارسات والتزامها بقواعد وضوابط الحوكمة المؤسسية التي تصدرها الجهات الرقابية والتنظيمية وتأثير ذلك على فرصها في الحصول على التسهيلات الائتمانية والخدمات الآخرين. أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأثبات فرضيات الدراسة. تم أجراء دراسة ميدانية باستقصاء 54 من العاملين بالمؤسسات ذات العلاقة بقطاع التمويل الأصغر عن مدي التزام المؤسسات الولائية بضوابط ومعايير الحوكمة، بالإضافة لتقييم مجالس الادارة، توصلت الدراسة إلى أنَّ المؤسسات الولائية لا تلتزم بشكل كامل بضوابط الحوكمة التي تصدرها الجهات التنظيمية والرقابية مما أضعف فرصها في الحصول على التسهيلات الائتمانية، الضمانات، والمنح. مما يهدد استدامتها في تقديم الخدمات مستقبلاً، أيضاً مجالس أدارة هذه المؤسسات لا تقوم بواجباتها ومسؤولياتها بشكل فعّال بسبب ضعف كفاءتها، كما تحتاج هذه المؤسسات لأعاده هيكلية وضوابط حوكمة أكثر ملاءمة.

أوصت الدراسة المؤسسات الولائية بالالتزام بتطبيق ضوابط ومنشورات الحوكمة والضبط الداخلي التي تصدرها الأجهزة التنظيمية والرقابية والالتزام بالمعايير المالية المتعلقة بالشفافية والإفصاح المالي، كما أوصت بضرورة مراجعة قوانين أنشاء هذه المؤسسات وتطوير وتفعيل اللوائح التنظيمية والرقابية المتعلقة بحوكمتها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المؤسسية، مؤسسات التمويل الأصغر، مؤسسات التمويل الأصغر الولائية، التمويل الأصغر.

## Abstract

The study aimed to review the Perfect practices of Microfinance Governance and The extent to which state microfinance institutions apply these practices and adhere to the rules and regulations of Institutions governance issued by the Regulatory agencies and Supervisory. and effect of this on their chances of obtaining credit facilities and other services. The Researcher used the Descriptive analytical method and in order to prove the hypotheses of the study. a field study was conducted to Taking views 54 Employees of institutions related to the Microfinance Sector About Extent of commitment of state MFIs State with governance controls and standards, also evaluate the boards of director MFIs State.

The study concluded MFIs State Do not adhere to the governance controls issued by the regulatory and supervisory authorities, which weakened the opportunities for these institutions to obtain credit facilities, Guarantee, Grants, It threatens its sustainability in providing services in the future, Also the boards of directors of these institutions do not carry out their duties and responsibilities effectively due to their

مؤخراً وبعد العام 2006م وجد قطاع التمويل الأصغر فى السودان اهتمام منقطع النظير بتبني البنك المركزي لرؤية تطوير القطاع. الأ أن التجربة مازالت تحتاج للمزيد من التقييم لتداركها فالعديد من تلك السياسات تحتاج لتفعيل ومراجعات. بالإضافة لمضاعفة مساندة الحكومة المالية للمؤسسات الولائية وتشجيع حقيقي وملموس للقطاع الخاص للدخول في صناعة التمويل الأصغر في هذا البلد. ومن جانب إحكام التنسيق بين الشركاء العاملين في هذا القطاع .

مؤسسات التمويل الأصغر الولائية أستطاعت بفضل مرونتها وهيكلها المحلي والريفي الوصول لعدد مقدر من المستهدفين فى مناطق بعيدة الأ أنها مازالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة تحد من استدامتها تتعلق (النطاق. كفاية راس المال. عمق الانتشار. امتلاك الأصوال والرخية). بالإضافة لضعف تطبيقها للحوكمة والضبط المؤسسي الداخلي. وبالتالي من المهم أجراء تدخلات لتقوية هذه المؤسسات . فمؤسسات التمويل الأصغر الولائية والمحلية من الممكن أنَّ تساعد هذه فى لعب دور كبير ومؤثر فى رسالة التمويل الأصغر في هذا البلد. من بين تلك الفرص يملك فرص فرص النمو وطلب العالي على خدمات التمويل الأصغر.

lack of efficiency, these institutions need more appropriate governance controls and institutional restructuring. The study recommended that MFIs comply with governance and internal control regulations and publications issued by supervisory and supervisory bodies and Adherence to financial standards related to transparency and financial disclosure it also recommended The necessity of reviewing the laws establishing microfinance institutions and developing and activating the regulatory and supervisory regulations related to their governance.
**key words:** Institutional Governance, Microfinance institutions MFIs, Microfinance institutions MFIs State, Microfinance

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة Introduction

عندما يقترن مصطلح الحوكمة Governance بمؤسسات التمويل الأصغر عادةً ما يقود إلى التساؤل! لأدي مدي توجد منهجية للإدارة الرشيدة بهذه المؤسسات؟ لكون تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية لمؤسسات التمويل الأصغر (التوسع، الانتشار، أدارة المخاطر، جودة المحفظة، زيادة الأصول وحمايتها والاستدامة...الخ) يحتاج تحقيقها منهجية ضبط مؤسسي وفريق عمل متكامل يبدء بمجلس أدارة لديها القدرات والكفاءة تساعد في تنفيذ أنشطة المؤسسة وفق تلك المنهجية، وبذات القدر الأخفاف في ذلك هو مدخل لفشل هذه المؤسسات في تحقيق تلك الاهداف ومن ثّم رسالتها، وهنا تنبع أهمية تطبيق قواعد الحكومة.

في السودان مازالت بنوك ومؤسسات التمويل الأصغر تعاني تحديات جّمه تتعلق معظمها بضعف بنيتها المؤسسية وتطبيق الحوكمة، والتي حدّت من قدرات هذه المؤسسات وفرص وصولها لمصادر التمويل وأسواق راس المال والمناحين؛ يري كثيرين أنَّ الضعف الكبير في رؤوس الأموال والموارد المالية المحدودة لهذه المؤسسات بسبب بنيتها التنظيمية والقانونية التي لا تسمح لها بقبول الودائع، كما تجد هذه المؤسسات صعوبات بالغة في تجميعها لمدخرات المقترضين. يزداد الوضع تعقيداً بمؤسسات الولائية التي تجد صعوبات حتي في الوصول للتمويل الداخلي الذي دئماً ما يشجع البنك المركزي ويلزم أحياناً القطاع المصرفي على منحة كتمويل مباشر أو بالجملة لبنوك ومؤسسات التمويل الأصغر[1]. اذ لم تفلح هذه المؤسسات في أقناع المصارف والاستفادة من نسبة (12%) المخصصة للتمويل الأصغر كتمويل بالجملة.

### المشكلة Problem

أنَّ تحقيق مؤسسة التمويل الأصغر لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية تربط بعدة عوامل وبشكل أكبر بقدرتها على أدارة مخاطرها بشتي أنواعها (السوق، التشغيل، القطاع...الخ) والتي بدورها تربط بمدي تطبيق قواعد وضوابط الحوكمة المؤسسية، وهنا تكّمُن مشكلة العديد من المؤسسات، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدي تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر الولائية لقواعد وضوابط الحوكمة، وللإجابة على هذا السؤال نحاول الإجابة على تساؤلات

---

. * "وفق موجهات يلزم البنك المركزي – بنك السودان المصارف فى السودان بتخصيص 12% من سقوفاتها التمويل للتمويل الأصغر، يشجعها ويحفزها لمنح عبر نوافذه وفروع مباشرة أو تمويل أصغر بالجملة لبنوك ومؤسسات التمويل الأصغر.

فرعيه آخري؛ كتأثير عدم تطبيق تلك القواعد والضوابط على فرص هذه المؤسسات فى الحصول على المنح والقروض والتمويل بالجملة والضمانات التمويلية؟ بالإضافة للتساؤل عن مستوي كفاءة مجالس الادارة في القيام بواجباتها ومسؤولياتها تجاه هذه المؤسسات؟

## الأهمية Importance

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والرسالة المرجو من هذه المؤسسات تحقيقها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي.

## الأهداف Objectives

هدفت الدراسة إلى تحقيق الاتي: –

1. دراسة وعرض الممارسات المثلي لحوكمة التمويل الأصغر.
2. التأكد من مدي تقيد مؤسسات التمويل الأصغر بضوابط وموجهات الأجهزة الرقابية والتنظيمية للضبط الداخلي.
3. دراسة مدي تأثير الالتزام بتطبيق الحوكمة المؤسسية على فرص المؤسسات في الحصول على المنح والقروض الخارجية والتمويل بالجملة والضمانات.

## المنهجية Methodology

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة للتحليل والتفسير، ولكون الدراسة ترغب في بحث ق ضية موجودة يمكن الحـ صول منها على معلومات تجيب عن الأ سئلة دون تدخل الباحث، لذلك يعتبر المنهج المناسب لأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات المستخلصة وتفسيرها وتحليلها والتعليق عليها.

## الافتراضات Hypotheses

تقوم الدراسة على فرضين أساسيتين مفادهما: –

1. مؤسسات التمويل الأصغر الولائية لا تلتزم بموجهات الجهات التنظيمية والرقابية بخصوص الحوكمة والضبط المؤسسي الداخلي.
2. هناك ضعف في تطبيق هياكل الحوكمة بمؤسسات التمويل الأصغر الولائية والتي بدورها تحد من فرص حصولها على المنح والقروض والتمويل المصرفي بالجملة.

## طرق جمع البيانات Data Collection Methods

أعتمد الدراسة في جمع بياناتها على المقالات العلمية، التقارير، الندوات، الدراسات المنشورة، أوراق العمل والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت). بالإضافة لجمع بيانات ميدانية باستخدام استبانة استقصاء استمارة مقابلة شخصية.

## حدود ومجتمع الدراسة Population and Sample

شمل مجتمع الدراسة مؤسسات التمويل الأصغر الولائية المحلية والريفية بالسودان والبالغ عددها 18 مؤسسة منشرة جغرافياً على 18 ولاية.

# حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر

## مدخل:

في العقود السابقة تضررت الشركات الكبيرة من الأزمات المالية العالمية كما الشركات الصغيرة والناشئة، الا أنَّ الشركات الكبيرة كانت نفسها محوره هذه الأزمات، ويرجح البعض ذلك لضعف الرقابة والإشراف والشفافية والإفصاح خلال تلك الفترات، فالأزمة التي شهدتها دول شرق آسيا في كلاً من ماليزيا وكوريا واليابان تأكد على ذلك حيث كادة أنَّ تفلس هذه الدول بسبب أزمات تلك الشركات، كذلك في امريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات، وأخيراً الأزمة المالية العالمية في الولايات المتحدة واروبا.

عليه بات من المهم العمل على حماية الشركات والمؤسسات من جميع أشكال المخاطر باتباع منهجيات محددة، بسبب هذه الأزمات طفت على السطح مفاهيم جديد كالإدارة الرشيدة والحوكمة وباتت من بين أكثر المصطلحات الادارية رواجاً لتعاظم دورها في تفادي العديد من الأزمات التي ذكرنها، كما ازداد الحوجه للحكومة المؤسسية مع تزايد تعقيدات علاقات أصحاب الأعمال (الملاك) مع العمل وبالتالي ضرورية تنظيم وحماية المصالح دون تعارض.

## مؤسسات التمويل الأصغر Microfinance Institutions (MFIs)

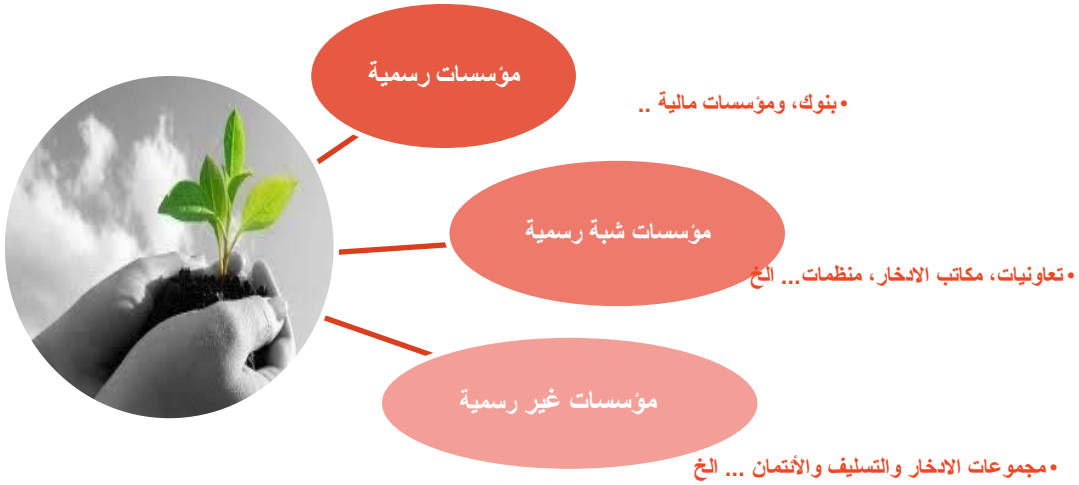
تصنف مؤسسات التمويل الأصغر بأنها:[2] المؤسسات التي تتميز بالتزامها بمساعدة الأسر الفقيرة وأصحاب المشروعات الصغرى في الوصول إلى الخدمات المالية، أو توجيه الاستثمار إلى القطاعات ذات الأولية أو حتى تعبئة الادخارات لتمويل العمليات الحكومية، وآخري تسعي لإنجاز تلك الأهداف مع تحقيق الحد الأقصى من قيمة المساهمين من الارباح.

**مؤسسات مالية تركز على تقديم خدمات التمويل الأصغر والتي بدورها تعني تقديم خدمات مالية وغير مالية للفئات التي لا تجد فرصاً للوصول لهذه الخدمات كالتسهيلات الائتمانية، خدمات الادخار، الاقتراض الأصغر، التدريب، الاستشارات.. الخ، وذلك لمساعدتهم وتمكينهم على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. حيث تأخذ مؤسسات التمويل الأصغر الـــــ(MFIs) شكل المؤسسات الرسمية وشبة الرسمية وآخري غير رسمية.**

كما ذكرنا تأخذ هذه المؤسسات الرسمية في شكل البنوك والشركات والمؤسسات والتي غالباً ما تتأطر تحت الجهاز الرقابي حسب سياسة الدولة المعينة أو شكل التعاونيات ومكاتب الادخار كمؤسسات شبة رسمية، وأخير الشكل غير الرسمي كمجموعات التسليف (الختة، الصندوق.. الخ) .

2 دانيال، هاردي؛ وآخرون: **مؤسسات التمويل الأصغر والسياسة العامة**، ورقة عمل، صندوق النقد الدولي، الناشر باتريسيابرينر، 2002م، ص4-5.

**الشكل التوضحي رقم (1) أشكال مؤسسات التمويل الأصغر MFIs**




أرتبط مطلح الـــــ MFIs بتقديم الخدمات المالية للفئات التي لا تجد فرصاً للوصول إلى المؤسسات التقليدية والتجارية، وفي العديد من البلدان المؤســـســـــات التي ترعها الحكومة لتقديم الخدمات المالية لفئات الهشـــة أو الفقراء. لعبت هذه المؤسسات دوراً ملحوظاً في تحقيق الشمول المالي ومساعدة الفقراء في العديد من البلدان، من تلك الشواهد تجربة "بنك قرمين" في بنغلاديش وتجارب آخري في دول شرق أ سيا وأمريكا اللاتينية، لذي حّظيت باهتمام ودعم كبير لإذ شائها وتطويرها من المنظمات الوطنية والدولية، كما شارك العديد من المانحين الر سمين ومـ صارف التنمية متعددة الأطراف والحكومات الوطنية بدعم جهود المستثمرون والفقراء أنفسهم لإنشاء مؤسسات تمويل أصغر. شهد العالم توسعاً سريعًا لعدد مؤسسات التمويل الأصغر وحجمها، مازالت تعمل هذه المؤسسات على نطاق واسع تقدم خدمات لأعداد كبيرة من الزبائن وتدير محافظ كبيرة من القروض وتتمتع بحصّة مهمة من الأصول المالية العائدة للفقراء. مع ذلك مازال النقاش حول أفضلية هذه المؤ سسات مقارنة بالمـ صارف التقليدية في تقديم خدمات التمويل الأ صغر يحتدم، حيث يري البعض أنَّ: الـ ــ MFIs هي أفضل من تقدم التمويل الأصغر مقارنة بالمصارف التجارية والإقليمية ومصارف الادخار. "البنوك التجارية لا تخدم العملاء الفقراء"، هذه المقولة تأكد اعتقاد سائد لدي الكثير من المـ صرفيين في البنوك التجارية الكبيرة كون التمويل الأصغر يرتبط بمخاطر السداد والتكلفة العالية وغير من النظرات السالبة.

أذا نظرنا من هذه الزاوية نجد فعلاً أنَّ المـ صارف التجارية هياكلها المؤ سـ سية غير ملائمة لا ستعاب عدد كبير من العملاء بمبالغ صغيرة وعمليات تمويلية كثيرة، كما يتطلب وجود منهجية تمويل متخصصة للوصول للفئات المستهدفين (أصـــحاب الدخول المتدنية) الذي تفقده البنوك التقليدية التي اعتادت التعامل مع أصـــحاب عملاء أكثر أدراك ووعي مصرفي ويمتلكون قدرات ماليه أكبر، لكن عند يقترن الأمر بمخاطر السداد والتعثر فأن أثبت التجارب العملية أن عملاء التمويل الأصغر أكثر جديه في السداد. لذلك هذا المنحى بدء بالتلاشي فالبنوك التقليدية في العديد من البلدان باتت تنظر للتمويل الأصـــغر باعتباره مشـــروعاً مربحاً جنباً إلى جنب كونه أداة للعلاقات العامة وجاذب للحوافز والتســـهيلات الحكومية والخارجية. وطالما قطاع التمويل الأ صغر مربحاً فأن دخول البنوك بتقديم خدمات التمويل الأ صغر سيكون ممكناً، فالبنوك التجارية لديها مميزاتها التي يمكن أنَّ تحـ سن ا ستغلاله في الدخول في قطاع التمويل الأ صغر وتعظم أرباحها ككفاية راس المال وا ستفاء شروط الحوكمة كما تمتلك هذه البنوك ضوابط داخلية تـ ساعد في متابعة العمليات

التمويلية بسهولة وتمتلك بنية مادية وانتشار قوي يمكنها من الوصول الي المستهدفين بسهولة وتكلفة أقل، كذلك فرص جذب عملاء جدد عبر خدماتها المالية المتنوعة والا ستفادة من مدخراتهم، من نفس الناحية يمكن القول أنّ تكون البنوك الحكومية أفضل في تقدم التمويل لأصغر نظراً لأنها تقدمه بتكلفة أقل وبحجم أكبر وفعالية أعلى فضلاً عن كونها قادرة على المنافسة خاصة إذا كانت متخصصة أو تعتمد على فروع متخصصة لهذا النوع من التمويل (التمويل الأصغر).

على الرغم من ذكر الأفضلية بين مؤسسات التمويل الأصغر والبنوك لا يبغي لاحد أن يجزم بأفضلية أي منهما في تقديم خدمات التمويل الأصغر فإداء المؤسسة المالية بغض النظر عن نوعها هو يحدد تلك الأفضلية .

يري الكثيرين أن دخول البنوك في تقديم خدمات التمويل الأصغر أفضل أذا أنشأت مؤسسات مالية متخصصة (مؤسسات تمويل أ صغر) تابعة، كاملة الا ستقلال ترتبط بالبنك الأ صل للا ستفادة من البنية المادية والمعنوية القوية على أنّ تدار بواسطة متخصصين في التمويل الأصغر، في السودان سلك بعض المصارف الكبيرة ذات المنحى حيث تسمح الأطر التنظيمية والرقابية للقطاع للبنوك بالمساهمة في مؤسسات التمويل الأصغر أو انشاء مؤسسات تابعة.

من بين تلك التجارب التي يمكن أنّ يـ ستدل بها تجربة بنك الخرطوم Bank of Khartoum في أذ شاء شركة إرادة للتمويل الأصغرIrada Microfinance company حيث استفادة الشركة من قدرات البنك الأصل في الانتشار ونظام الضوابط المالية والادارية، كذلك تجربة بنك الجزيرة السوداني الاردني AlJazeera Sudanese Jordanian Bank بأنشاء شركة الفال للتمويل الأصغر Al-Fal Microfinance Company ، ومؤخراً من بنك أم درمان الوطني بأنشاء شـــركة عزم. كما في بعض التجارب العالمية: كتجربة فرع التمويل الأصـــغر ببنك ديل ديســـارولو Banco del Desarrollo في شيلي، وتجربة بنك الـ شعب الإندونيـ سي فروع القري Unit Desa of Bank Rakyat وبرنامج المشروعات الاجتماعية ببنك نوفا سكوتيا Bank of Nova Scotia في غيانا، جميعها ارتبطت بالبنك الرئيسي الا انها شكلت نوافذ منفصلة بـ سيا سات ومنهجية أقترض مـ ستقلة وأجهزة وموظفين ونظم معلومات خا صة فقط ترفع تقاريرها للبنك الأصلي وتقبع تحت أشرافه ورقابته .

من بين أشكال التدخلات قيام البنوك بأنشاء وحدات تمويل أصغر شبة مستقلة، تمنح التمويلات والقروض بصورة مباشر أو عبر نوافذ متخصصة في كل فرع، في هذا النموذج غالباً ما تكون الوظائف المالية والادارية ملحق بالبنك الأ صلي، في تجربة السودان فتحت معظم البنوك وحدات للتمويل الأصغر عبر رئاستها وفروعها وهو ما إلزام به البنك المركزي المصارف التجارية ألا انها في احيان كثيرة كانت شكلية تنفذاً لتك الموجهات فحسب، فمازال العديد من أعضاء مجالس ادارة هذه البنوك وادارتها التنفيذية تنظر للتمويل الأ صغر بذات الـ سلبية التي تطرقنا لها أنفاً، لذا ذ سبة ذ سب الأداء ما زالت ضعيف جداً مقارنة بالـ سقف المحدد من البنك المركزي، وهي عكس النجاحات التي حققتها العديد من البنوك عبر وحدات التمويل الأ صغر شبة المـ ستقلة في بلدان أخري كالبنك الزراعي التجاري في الـ سلفادور Banco Agricola Comercial وبنك الباســـيفيكي الإكوادوري Banco del Pacifico وبنك فاينانســـيا فاميليار في باراغواي Financiera Familiar بالعودة للمقارنة حول الأف ضلية بين مؤ سـ سات التمويل الأ صغر والبنوك لا يبغي أن نجزم بأفضـــلية أي منهما فى تقديم خدمات التمويل الأصـــغر فإداء المؤســـســـة المالية بغض النظر عن نوعها هو يحدد تلك الأف ضلية. فمثلاً من ناحية نظرية يمكن أنّ تكون البنوك الحكومية أف ضل في تقدم التمويل الأ صغر نظراً لأنها تقدمه بتكلفة أقل وبحجم أكبر وفعالية أعلى فضلاً عن كونها قادرة على المنافسة خا صة إذا كانت متخصصة أو تعتمد على فروع متخصصة لهذا النوع من التمويل (التمويل الأصغر).

## مؤسسات التمويل الأصغر في السودان

تبني بنك الســـودان المركزي ( Central Bank of Sudan (CBOS دعم إعداد وتنفيذ رؤية لتطوير وتنمية قطاع التمويل الأ صغر،[3] بدء تنفيذها العام2007م حيث تزامنت مع م صادقة الـ سودان على وثيقة منظمة العمل الدولية والتي تتضمن صياغة سياسات وطنية لتخفيف وطأة الفقر وتحقيق التشغيل عبر التمويل الأصغر، أستمرCBOS في السياسات الداعمة لنمو وتطوير القطاع بتشجيع القطاع الخاص والمصارف بالمساهمة في أنشاء مؤسسات و شركات تمويل أصغر وصغير تابعة، حتي وصلت عدد مؤسسات التمويل الأصغر في السودان بنهاية عام 2020م إلي47 منها 26 مؤسسة اتحادية 2 منها بنك متخصص في التمويل الأصغر و18 ولائية و3 مؤسسات محلية[4] كما إلزام المصارف بتخصيص 12% من السقوفات التمويلية للتمويل الأصغر تم رفعها لـــــ15% في العام 2018م لتشمل التمويل الصغير والمتوسط SMEs ليعود ويحددها بـــــ12% حتي سياسات العام 2021م،[5] علي أنَّ تنفذ المصارف النسبة مباشرة أو منحها كتمويل بالجملة للمؤسسات.

أجبرCBOS المصارف بفتح وحدات متخصصة عبر رئاستها وفروعها، كما ساهم مالياً في أنشاء العديد من المؤسسات المالية في قطاع التمويل الأ صغر كأذ شاء وكالة لل ضمان بالجملة وكالة ضمان التمويل الأ صغر "تي سير" MGA Microfinance Guarantee Agency و شركة مظليه "الـ شركة الـ سودانية لتنمية وتطوير قطاع التمويل الأ صغر "SMDC" كما ساهم في أنشاء كل مؤسسات التمويل الولائية

تصنف الـــــMFIs في السودان وفق الإطار التنظيمي ضمن نطاق المؤسسات أو شركات المساهمة العامة أو الخاصة المرخص لها بالعمل ومزاولة تقديم خدمات التمويل الأصـــغر ومتناهي الصـــغر، والتي تصـــنفها ولائحة تنظم العمل والممارسة.[6] كما في الشكل رقم (2) والجدول التالي رقم (1). كما تعَرف لائحة تنظيم عمل مؤسسات التمويل الأصغر لـ سنة 2011م العديد من المفاهيم في قطاع التمويل الأ صغر الم ستهدفين من التمويل الأ صغر ومتناهي الـ صغرى والمشروع الصغير.[7]

---

[3] **رؤية لتطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر:** تمثل استراتيجية لبناء قطاع التمويل الأصغر فى السودان للفترة من 2011-2007م، هي أساس تطوير قطاع التمويل الأصغر فى السودان؛ هدفت الرؤية إلى تمكين قطاع التمويل الأصغر من لعب دور ريادي فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ثلاث محاور أساسية هي: دعم سبل كسب العيش/ خلق الوظائف/الإسهام في التطوير المالي ودمج القطاع الغير الرسمي.

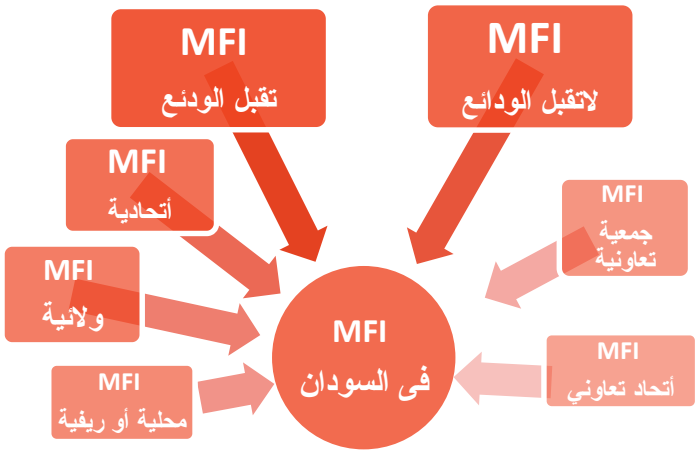
[4] وكالة ضمان التمويل الأصغر، إدارة الضمان والمتابعة،2021م

[5] منشور بنك السودان المركزي: رقم 2007/18.

[6] بنك السودان المركزي: **لائحة تنظيم عمل مؤسسات التمويل الأصغر لسنة 2011م**، ف (1)، السودان، ص 1-2 .

[7] **المستهدف من التمويل الأصغر**: الشخص الذي ليس له دخل أو له دخل لا يتجاوز الدخل الذي يحدده البنك. أما "الفقير النشط اقتصادياً": المقصود به الفقير القادر على الكسب. فى حين يحد "التمويل الأصغر": بأنه كل تسهيل مالي أو عيني ممنوح للفقير النشط اقتصادياً أو لمجموعة من الفقراء النشطين اقتصادياً وفقاً لما يقرره البنك المركزي بحسب أحكام الشريعة الإسلامية. أما "المشروع الأصغر": هو العمل الذي يحتاج إلى تمويل أصغر لتشغيله حيث يعتمد على مالك أو منظم عمل واحد يستخدم عدد من الأشخاص لا يتجاوز العدد الذي يحدده البنك المركزي. أما "التمويل متناهي الصغر": يقصد التمويل الذي يقل عن التمويل الأصغر حسب ما يقرره البنك المركزي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بالإضافة لشروط تعريف التمويل الأصغر. أما "خدمات التمويل الأصغر": هي حزمة من الخدمات المالية وغير المالية تشمل على سبيل المثال التمويل، الادخار، التأمين، التخزين، التسويق، وخلافها لعميل التمويل. (في أبريل من العام 2021م أجازت الدولة نظام العمل المصرفي المزدوج وعليه لن يقصر تحديد المعاملات والخدمات المالية على الأسس الشريعة الإسلامية وبالتالي يحتاج القطاع لملائمة التغيرات)

**الشكل التوضيح رقم (2) مؤسسات التمويل الأصغرMFIs في السودان**




**جدول رقم (1) تصنيف مؤسسات التمويل الأصغر وفق لائحة العمل والممارسة – السودان**

| طبيعة المؤسسة / النشاط | نوع المؤسسة |
|---|---|
| **مؤسسة التمويل الأصغر التي تقبل الودائع:"** | ✓ مرخص لها بالعمل بمزاولة خدمات التمويل الأصغر ومتناهي الصغر.<br>✓ مسموح لها قبول ودائع الجمهور. |
| **"مؤسسة التمويل الأصغر التي لا تقبل الودائع:"** | ✓ مرخص لها بالعمل لمزاولة خدمات التمويل الأصغر ومتناهي الصغر.<br>✓ غير مسموح لها بقبول ودائع الجمهور باستثناء الودائع المتعلقة بضمان التمويل. |
| **"مؤسسة التمويل الأصغر الاتحادية:"** | ✓ يقصد بها المؤسسة التي يجوز لها فتح فروع بولايات السودان الأخرى غير التي تنشئ فيها مقرها الرئيسي بعد موافقة البنك. |
| **"مؤسسة التمويل الأصغر الولائية:"** | ✓ يقصد بها المؤسسة التي تعمل في أية ولاية غير ولاية الخرطوم. |
| **"مؤسسة التمويل الأصغر المحلية أو الريفية:"** | ✓ يقصد بها المؤسسة التي لا تعمل في ولاية الخرطوم أو عواصم الولايات. |
| **"الجمعية التعاونية:"** | ✓ يقصد بها أي تنظيم مسجل بموجب قانون التعاون لسنة 1999م. |
| **"الأتحاد ائتماني:"** | ✓ يقصد به الرابطة المصرفية التعاونية والتي تعمل خصيصاً لمصلحة أعضائها حيث يجمع الأعضاء مدخراتهم كما يقترضون الأموال ويدفـــع للمدخرين حصة من الأرباح. |

المصدر: بنك السودان المركزي: لائحة تنظيم عمل مؤسسات التمويل الأصغر للعام 2011م.

**الجدول رقم 2 يوضح مؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع والتي لا تقبل**

| المؤسسة | التأسيس | مجالات العمل وممارسة النشاط | التسجيل | الرقابة |
|---|---|---|---|---|
| **مؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع** | **اتحادية، ولائية، محلية**<br>**شخصية اعتبارية:**<br>منشأة/ هيئة عامة، شركة مساهمة، جهة اعتبارية يحددها البنك | – تقديم خدمات التمويل الأصغر المالية وغير المالية.<br>– قبول الودائع وما في حكمها وفقاً لما يحدده البنك.<br>– تنفيذ المهام غير الم صرفية المتعلقة بالتمويل الأ صغر والمرتبطة بخدمات تطوير أ نشطة التعاونيات والجمعيات والمشروعات الريفية.<br>– ترتيب محافظ التمويل والإشراف على مشروعات التمويل الأصغر.<br>– تقديم الضمانات المتعلقة بالتمويل الأصغر ومتناهي الصغر للعملاء.<br>– الاستثمار أو المساهمة في إنشاء مؤسسة تمويل أصغر (جديدة) وفق اشتراط محددة<br>– تقديم خدمات التمويل الأصغر ومتناهي الصغر للمجموعات الاستخدام الذاتي، الاتحادات والجمعيات<br>– إصدار الصكوك القابلة للتداول / تحصيل النقود /استثمار فائض الأموال.<br>– استلام التمويل من البنوك، الوكالات، الأفراد، وغيرها وتوجيهه نحو خدمات التمويل الأصغر.<br>– دفع واستلام العمولات وتحديد هوامش الأرباح. | **1. شهادة تسجيل**<br>**2. اذن ممارسة عمل** | **تخضع لمبدأ:**<br>**1- الامتثال للقواعد التنظيمية**<br>**2- الاحترازية:** القواعد التنظيمية الوقائية لضمان سلامة النظام المالي وحماية الودائع بمؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع . |
| **مؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع** | **شخصية اعتبارية:**<br>منشأة/ هيئة عامة، شركة مساهمة، جهة اعتبارية يحددها البن، منظمة غير حكومية، اتحاد ائتماني، جمعية تعاونية . | – تقديم خدمات التمويل الأصغر المالية وغير المالية.<br>– تنفيذ المهام غير الم صرفية المتعلقة بالتمويل الأ صغر والمرتبطة بخدمات تطوير أ نشطة التعاونيات والجمعيات والمشروعات الريفية.<br>– ترتيب محافظ التمويل والإشراف على مشروعات التمويل الأصغر.<br>– تقديم الضمانات المتعلقة بالتمويل الأصغر ومتناهي الصغر للعملاء.<br>– الاستثمار أو المساهمة في إنشاء مؤسسة تمويل أصغر (جديدة) وفق اشتراط محددة.<br>– تقديم خدمات التمويل الأصغر ومتناهي الصغر للمجموعات الاستخدام الذاتي، الاتحادات والجمعيات.<br>– استلام التمويل من البنوك، الوكالات، المجموعات، الأفراد، وتوجيهه نحو خدمات التمويل الأصغر<br>– دفع واستلام العمولات وتحديد هوامش الأرباح. | **1. شهادة ممارسة العمل** | **تخضع لمبدأ الرقابة:**<br>**1- الاحترازية**<br>**2- غير الاحترازية:** القواعد التنظيمية لرقابة مؤسسات التمويل الأصغر التي لا تقبل الودائع. وعادة ما تتعلق بالتأسيس والتشغيل والعملاء " |

# الحوكمة المؤسسية

## مفهوم الحوكمة

تتعدد تعاريف الحوكمة أهما: تعريف البنك الدولي: الحالة التي تتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصـــادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية. أما تعريف مؤسسة التمويل الدولية :International Finance Corporation (IFC) هي النظام الذي يتم من خلاله اداره الشركات أو المؤسسات والتحكم في إعمالها. في حين جاء تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) بأنها: مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصال."

كما تعّرف أيضاً بأنها: "النظام المتكامل للرقابة حيث تتضّمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبة وغيرها، ترمى إلى اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها ."

هذه تعريفات تظهر تباين وجهات النظر في تعريف الحوكمة لكنها تلخص أنَّ الحوكمة ما هي الا اطار عمل مؤسسي، أو نظام يعمل عبر سلسلة إجرائية تحكمها لوائح وقوانين تنظيم العمل والعلاقة بين أصحاب المصلة في العمل لتحقيق الأهداف والغايات، بحيث يعمل هذا الإطار أو النظام على تحديد المسئوليات والحفاظ على الحقوق وتنظيم العلاقات وتحقيق الأهداف والغايات دون تعارض، وبشكل آخر هي مراقبة وتوجيه لأنشطة المؤسسة عبر التخطيط والمساعدة علي وضع السياسات وتنفيذها، والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة في أطار المسؤولية للتأكد من أنَّ الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة تتم وفق المخطط وبنهج سليم وفق منهجية سليمه.

## حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر

يعتبر ضعف الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر من ضمن أكبر الأخطار التي تواجهه هذه المؤسسات مؤخراً، وتصنف سابعاً من بين أشد عشر مخاطر تواجهه هذه المؤسسات في البلدان العربية وشمال أفريقيا، ويرى مقدمو الخدمات المالية والعاملين في قطاع التمويل الأصغر أنَّ ضعف الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر يتزايد .

وهنا تمكن أهمية الحوكمة لقطاع التمويل الأصـــغر فقوة تطبيق الحوكمة المؤســـســـية ككفاءة مجالس الادارة ومســـتوي استراتيجية المخاطر باتت ضمن أهم المؤشرات الرئيسة في تقييم المؤسسات والشركات العاملة في قطاع التمويل الأصغر وترتبط بشكل كبير بفرصها في الوصول إلي مصادر الأموال وأسواق راس المال.

الممارسات الفضلي للحوكمة المؤسسية

كثيراً ما تقاس الممارسات المثلي في حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر بمدي تطبيق أعلي مستويات الضبط المؤسسي على الصعيد الخارجي والداخلي، وهنا يجب مراعاة مسائل أساسية أهما ما أشاره أليه وكالة الإنماء الدولي الامريكية "أسيون الدولية" وهي-:

1. هياكل الملكية، يجب أنَّ تراعي هياكل ملكية مؤسسات التمويل الأصغر مصالح المساهمين "الملاك" والأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة والتوافق بينها. قد تختلف هذه المصالح باختلاف هيكل ملكية مؤسسة التمويل

الأ صغر ولكن يجب أن تراعي مثلاً– المؤ سـ سات العامة أو الحكومية والمنظمات غير الحكومية لا ترغب في الربح، في حين مؤسسات وشركات القطاع الخاص تسعي لتعظيم أرباحها.

2. التوزان بين الأداء الاجتماعي والربحية. أنَّ الـ سمة الغالبة لمؤ سـ سات التمويل الأ صغر هي الر سالة المزدوجة، ولتحقيق ذلك من المهم تبني استراتيجيات تضمن الوصول لقاعدة أكبر من العملاء مع تحقيق مستويات معقوله من الربحية، فالتركيز على الأداء الاجتماعي دون تحقيق مـ ستويات مقبولة من الربح سيكون خ صماً على الا ستدامة وجودة الخدمات المقدمة. وبذات القدر التركيز على الربحية على حساب الأداء الاجتماعي هو انحراف عن ر سالة المؤ سـ سة وهي مخاطرها لها ما بعدها في نواحي عدة. اذا تطرقنا لهذه النقطة من خلال واقع مؤ سـ سات التمويل الأصغر الولائية العاملة في السودان يمكن القول " أذا أستمرت بالنهج الحالي دون تحقيق تحسن في أداءها المالي في ظل التضخم وارتفاع تكلفة التمويل سيأثر ذلك وبشكل كارثي في مـ ستوي إداءها وتحقيقها ر سالتها وا ستدامة هذه المؤسسات، فمع الضعف الكبير في رؤوس أموال هذه المؤسسات تهددها حتميه خروج البنك المركزي بنهاية العام 2021م من المساهمة في هذه المؤسسات، عليه من المهم في الوقت الحالي تشجيع عمليه التحّول المؤسسي لكيانات هادفة للربح والبحث عن مساهمين جدد كالقطاع المصرفي بالاستفادة من نسبة الـ ــ12% ومشروع قانون الشـــراكة ما بين القطاعين العام والخاص Public Sector Private sector Partnership–P.P.P في دخول مساهمين من القطاع الخاص يحملون نفس التوجه.

3. ادارة المخاطر. ما لا شك فيه أنَّ مؤ سـ سات التمويل الأ صغر التي تعمل بفعالية على تقييم وادارة مخاطرها لديها فرص عالية لتحقيق النمو المـ ستدام، بالتالي من المهم وجود مجلس ادارة لدية الأدراك الكافي بالمخاطر الرئي سية الداخلية والمحيطة التي تواجهه المؤســـســـة، مجلس يمتك قدرة تقديم الإرشـــاد والتوجيه اللازمة للإدارة التنفيذية لأدراك المخاطر، فمن الضـــروري وجود دور فعال لمجلس الادارة في تحديد وقياس المخاطر وإدارتها والقيام بعمل مـ ستمر يتعلق بتطوير ا ستراتيجية الحد من المخاطر والـ سيا سات والإجراءات والتأكّد من إ صالها بـ شكل متلازم للموظفين وفهم الموظفين لأدوارهم ومهامهم ومســـؤولياتهم كذلك التأكد من توفير الاحتياجات التدريب اللازمة للقيام بذلك، والعمل على أنّ تكون ثقافة المؤ سـ سة تركز على الالتزام بالـ سيا سات والاجراءات بـ شكل صارم .

## مجالس ادارة مؤسسات التمويل الأصغر

أعضاء مجلس ادارة مؤسسة التمويل الأصغر يمثلون ضمنياً الأوصياء على المؤسسة والمدراء الرئيسين والفعليين لها حيث تقع عليهم المسؤولية الأعظم على كل المستويات وتعّلق عليهم رغبات كل أ صحاب المصلحة و سمعة المؤ سـ سة، وبالتالي فأن مـ ستوي كفاءة وقدرات مجلس الادارة هي ما تحدد في أوقات كثيرة مـ ستوي نجاح المؤ سـ سات بالإ ضافة لطبيعة العلاقة ودرجة التن سيق مع الادارة التنفيذية وفهم كلي الطرفين لدوره ومـ سؤولياته وواجباته بو ضوح والقيام به بـ شكل كامل هو صميم وصلب عملية الحوكمة.

## اختيار مجالس الادارة

أنّ الاختيار الـ سليم دوماً لأعـ ضاء مجلس الادارة يتجلى أثره الملموس في إداء المؤ سـ سة، فالمجلس بمثابة الدنمو المحرك للمؤســـســـة ويقع على عاتقه العديد من المهام، عليه يتطلب ذلك اختيار أعضـــاء من ذوي الكفاءة يمتلكون قدرات ومهارات كافيه للقيام بذلك. يمكن تحديد العديد من المهارات التي يجب أنَّ تراعي في اختيار مجلس أدارة مؤ سـ سة التمويل الأصغر الاتي- :

- ⇐ المعرفة بالتمويل الأ صغر، نظراً لحداثة هذه المؤ سـ سات ن سبياً قد لا يتوفّر سوى عدد محدود من الخبراء في هذا المجال لديهم المعرفة والمعلومات المحلية اللازمة لفهم صناعة الأ صغر واطار عمل تلك المؤ سـ سات، الا أنه من المفيد جداً للمؤسسة أنَّ يتضمّن المجلس أعضاء ذوي خبرة ومعرفة كافية بأفضل ممارسات التمويل الأصغر.
- ⇐ الادارة المالية، من المهم وجود أشـــخاص بمجلس الادارة لدهم المعرفة بالتحليل المالي وفهم وقياس إداء هذا النوع من المؤ سسات في النواحي المالية الرئيسية كالتخطيط المالي والتحصيل وأستراد التمويل كذلك مواءمة رأس المال "نوعية الموجودات/الأصـــول" وإدارة الســـيولة، إلي جانب إلمام المجلس بالتدقيق المالي لتقييم متانة آليات الرقابة الداخلية بالمؤ سـ سة، أي ضاً سيكون من المهم وجود أ شخاص لديهم المعرفة التامة بم صادر الأموال فالأفراد الذين يتمتّعون بالفهم الكافي بالأسواق المالية والأشخاص ذو الخبرات المصرفية ومن يتمتّعون بفهم كاف بمصادر التمويل ومطلوبات القروض والمنح ويعرفون الممار سين على الـ ساحة ويمتلكون علاقات جيدة في هذه الجوانب بإمكانهم أنَّ يكونوا عناصر مساهمة وأعضاء مهمين في مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر.
- ⇐ المنتجات الت سويق، مع ازدياد حجم المناف سة أ صبح على مؤ سـ سات التمويل الأ صغر ت سويق منتجاتها بقوة أكثر لعملائها أضافة لذلك يحتاج المستهدفين من تلك الخدمات إلى التثقيف حول أهمية وقيمة الخدمات التي تقدّمها مؤسسة التمويل الأ صغر، ونظراً لأن الت سويق لا يزال مجال حديث ن سبياً لمؤ سـ سات التمويل الأ صغر لكن إمكان أعـ ضاء مجالس الادارة ذوي الخبرة في هذا المجال حتي في الأسواق التي لا يوجد بها منافسة على ت سويق منتجات التمويل الأصغر المساعدة في توفير التوجيه والإرشاد اللازم في تصميم المنتجات وتقديم العروض.
- ⇐ الجوانب القانونية والت شريعية: أنَّ جميع مؤ سـ سات التمويل الأ صغر وب شكل خاص تلك التي دخلت القطاع المالي المنظّم أو تفكّر في القيام بهذا النوع من التغيير ستستفيد من الأ شخاص الذين يجلبون معهم الخبرة القانونية لمجالس إدارتهم والمعرفة التامة بالقوانين المحلية والقومية الدولية والتشـــريعات والموجهات الرقابية والتنظيمية المتعلقة بالتمويل الأصغر هو أمر شديد الاهمية.
- ⇐ العلاقات العامة، يجب على مؤ سسات التمويل الأ صغر الاهتمام بال صورة التي تنقلها للعملاء وللمجتمع ككل، يجب عليها أنَّ تكون قادرة على إجراء حملات ترويج ناجحة للتو سّع والانت شار وادارة شبكة العلاقات في الو صول لمصادر التمويل والتسهيلات الأخرى فالأشخاص الذين يتمتّعون بخبرة سابقة واتصالات واسعة هم مهمين كأعضاء مجلس إدارة في هذه المؤسسات.
- ⇐ تكنولوجيّا المعلومات، المنافســـة المتزايدة والتركيز على تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف، بالإضـــافة لطبيعة عمليات التمويل الأصغر المتزايدة في التعقيد كاستقبال الادخارات والمنتجات المتنوعة تتطلّب تحسين مستمر لأنظمة

التكنولوجيا، فأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتداخلة والمنظّمة تمكّن المؤ سسة من إجراء تقييم أفضل لأدائها في أي وقت كما تخفض الأخطاء وتحسن نظام المتابعة وتخفض فرص الاحتيال وخفض التكاليف التشغيلية، لذلك تستفيد المؤسسة من أعضاء مجالس الادارة من الأشخاص الذين يتمتّعون بالخبرة التكنولوجيّة.

## مهام وواجبات مجلس الادارة

قيام أعضاء مجلس الادارة بواجباته ومسؤولياته بشكل فعّال من بين أهم المؤشرات التي تحدد الحوكمة، عليه يمكن تحديد أهم الواجبات التي يجب على مجلس ادارة مؤسسات التمويل الأصغر القيام به في الاتي:-

- القيام بواجبات العناية "الرعاية": وهي تعني وجود مجلس قادر على تحفيز ومساعدة الادارة التنفيذية على القيام بمسؤولياتها وقادر على التوجيه والاهتمام والعناية بالمؤسسة وتقديم كل ما هو مفيد، وليتم ذلك بالوجه المطلوب لابد من وجود أعضاء لديهم القدرة والرغبة في تتعب مشكلات المؤسسة، لديهم الرؤية والحسّ السليم والاستعداد للإصغاء لوجهات النظر المختلفة والتحلّي بالشجاعة والنزاهة، أشخاص قادرين على توفير وقت كافي لإدارة شؤون المؤسسة والاطلاع على الوثائق والحضور والمشاركة الفاعلة في الاجتماعات وعمل اللجان.
- القيام بواجبات الوفاء "الأخلاص": لقيام أعضاء المجلس بواجب " الاخلاص" يتطلب أن لا يكون هناك تضارب للمصالح وأنّ يكون هنالك إلتزام بالسرية المطلوبة .
- القيام بواجبات الامتثال: أنّ اختيار أعضاء مجلس الادارة يجب أنّ يراعي مدي الأيمان برسالة المؤسسة والاستعداد لتخصيص الوقت والجهد من أجل تحقيقها والفهم الواضح لأدوارهم ومسؤولياتهم كأفراد وكفريق عمل.

## مسؤوليات مجالس الادارة

- تعدد مسؤوليات مجلس ادارة مؤسسات التمويل الأصغر، اهم تلك المسؤوليات الاتي:
- المسؤولية الائتمانية، مجالس الادارة كمؤتمن على جميع ممتلكات المؤسسة فأن مراقبة تنفيذ الأنشطة والعمليات والاجراءات والسياسات الائتمانية وزيادة الرأسمال المؤسسة أهم مسؤوليات، مسؤولية مجلس الإدارة الائتمانية في أي شركة من شركات الوساطة المالية أوسع نطاقاً من الشركات الأخرى. مؤسسات التمويل الأصغر ولكونها تأخذ شكل المؤسسات المالية وتقدم التسهيلات الائتمانية (التمويل) يقع عليها نفس الضغط أنّ لم يكن أكبر فهي تقدم الخدمات لفئات هشة مالياً معرضون لأخطار ماليه أكبر كما لا يملكون الوعي المالي والائتماني الكافيين وبالتالي فان الواجبات الائتمانية بمؤسسات التمويل الأصغر هي أكبر وأعقد.
- المسؤولية القانونية. يقع على عاتق المجلس التأكد من أنّ المؤسسة تلتزم بقانون إنشاءها والقوانين والسياسات والإجراءات الداخلية والتأكيد على المسؤولية الفردية بين المدراء حيال أنشطة المؤسسة كما يجب على المجلس أنّ يحافظ على وضع المؤسسة القانوني وكونها ملتزمة بالأنظمة والأحكام الحكومية حسب الهيكلية، والأهم أنّ يكون المجلس متيقّناً لمستوى المسؤولية والحصانة المتوفّرة له من قبل القوانين المحلّية والمنظمة .
- مسؤولية وضع السياسات والتخطيط، من بين مسئوليات المجلس تنفيذ الالتزامات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وتوافقها مع عملياتها التنفيذية. أيضاً المصادقة على الاستراتيجيات والسياسات واللوائح

والموازنات والخطط والتأكد من التزام المؤسسة بها وبالقوانين واللوائح والتنظيمية والرقابية المتعلقة بذلك مع تقديم الإرشاد والتوجيه والتصويب في حال الانحراف، أيضاً العمل على حماية المؤسسة من الأعمال غير المصرح بها وغير القانونية .

- ⇐ المسؤولية المالية والادرية، التطور والثبات المالي وذلك الرافعة المالية للمؤسسة من أولي مسئوليات مجالس الادارة لذلك يجب عليه مراقبة تنفيذ الأنشطة التي تضمن فعالية العمليات بالمؤسسة وضبط التكاليف، كما يقع تحمل مسؤوليات توظيف واختيار الأفراد المؤهلين لإدارة المؤسسة وتحديد الأهداف ومسئوليات الادارة العليا والأشراف على اداءها وتتبع القصور وإخفاقات الاداء في نطاق مسؤولياتها .
- ⇐ المسئولية الذاتية، ضمن ومسئوليات مجلس الادارة تقييم لجانه الفرعية بشكل دائم.

أنَ قيام مجلس أدارة مؤسسة التمويل الأصغر بدوره لا يتأتى الا بقيامهم بواجباتهم بأكمل وجه وتحمل مسؤولياتهم القانونية والمالية والادرية والائتمانية وكل ما يتعلق بوضع السياسات والتخطيط والعمل على تحقيق الأهداف، ويتعدى ذلك إلي الالتزام الزمني داخل قاعة الاجتماعات من سلوكيات واحترام وادارة الوقت والتفاعل بين أعضاء المجلس .

عليه من المهم مراعاة العديد من المعايير في تكوين مجلس ادارة هذه المؤسسات ولضمان اختيارات مثلي يجب أنَّ تُضمّن تلك الاحتياجات والمعايير في إجراءات التأسيس (القانون–عقد التأسيس) ولائحة الجهات التنظيمية والرقابية ، كما يجب أنَّ ترتكز عملية اختيار والتجديد لأعضاء المجلس لتقييم فعلي، حيث تساعد عمليات التقييم في معالجة الأمور العالقة وتحسين عمليه صنع القرار وتحديد الثغرات والاحتياجات والتوقعات وبشكل عام ضمان لفعالية هذه المجالس، على أنَّ تتم عمليات التقييم من قبل الجهات الرقابية أو التنظيمية أو من قبل جهات متخصصه خارجية وأنَّ تكون بشكل دوري.

## تفويض صلاحيات مجالس الادارة

قيام لمجلس الادارة بواجباته يتطلب في أوقات كثيرة تفويضه ونقله لمهامها، حيث يمثل تفوض المجلس لصلاحياته واحدة من أهم ممارسات الحكومة المؤسساتية وهو قيام المجلس بتفويض لجنة صغيرة من أعضاء المجلس لتنفيذه مهام محددة ومن ثّم عرضها على كامل المجلس للمراجعة وإصدار القرار النهائي حولها، لكن يجب أن تتم عمليه التفويض بناء على الكفاءة والاختصاص. أهم هذه اللجان لجنة التنفيذية، لجنة المخاطر، لجنة التعينات والحوافز، لجنة التدقيق والمراجعة كل لجنة من هذه اللجان لها مهام ومسؤولياتها محدده، كما موضح في الجدول رقم (3) بشكل تفصيلي .

أيضاً هناك لجان آخري مستحدثه كالجنة جمع التمويل والتي تنحصر مهامها في الاشراف او العمل على حصول المؤسسة على التمويل لدعم نشاطاتها. أيضاً لجنة التعويضات والتي تحرص على بناء نظام للتعويضات .

## جدول رقم (3) تفويض صلاحيات المجالس (لجان المجلس)

| لجان المجلس | الأدوار (المهام والمسؤوليات) | التنسيق | الأهداف الرئيسة |
|---|---|---|---|
| لجنة التنفيذية | – العمل مع المدراء التنفيذين على تحقيق رسالة المؤسسة ومساعدته فى ترتيب أعمال واجتماعات المجلس ومناقشة المشاكل الرئيسة للمؤسسة وأعدادها لمناقشة فى المجلس.<br>– التأكد من قيام مجلس الادارة بكل المهام وتقييم فعاليتهم.<br>– تنسيق الاجراءات الرئيسة للمجلس وبالأخص المتعلقة بتحديد الاوليات والمساعدة فى أعداد السياسات والاشراف المباشر علي المؤسسة. | (المدراء غير تنفيذين/المدراء التنفيذين) | **التنسيق بين الادارة التنفيذية ومجلس الادارة لإنجاز المهام التنفيذ لتحقيق رسالة المؤسسة** |
| لجنة المخاطر | – التأكد من وجود دليل أو استراتيجية لإدارة المخاطر والتحديث المستمر له.<br>– تهيئة البيئة الملائمة لإدارة مخاطر المؤسسة.<br>– العمل على تنفيذ والالتزام موجهات دليل أو استراتيجية المخاطر<br>– مناقشة المجلس فى المسائل المتعلقة بتقييم مخاطر المؤسسة وتقديم مقترحات التعاطي معا. | (المدراء غير تنفيذين/ادراة المخاطر) | **ادارة مخاطر المؤسسة بفعالية** |
| لجنة التعينات والحوافز | – المشاركة فى اختيار الأعضاء الجدد واستبدالهم والادارات التنفيذية العليا.<br>– تقييم مجلس الادارة (المجلس/ الاعضاء) والإدارة التنفيذية العليا.<br>– العمل على ضمان وجود وتطبيق سياسيات ملائمه ومحفزه لمكافئات الادارات التنفيذية ونظام التعويضات بالمؤسسة، وهيكل ونظام تقييم للعاملين. | (المدراء غير تنفيذين/الأدارية) | **وجود مجلس ادارة بأعضاء أكفاء وفعالين قادرين على كل ما تحتاجه المؤسسة** |
| لجنة الحوكمة | – التأكد من وجود دليل للحوكمة والتحديث المستمر له.<br>– التأكد من الإلتزام بموجهات دليل الحوكمة. | (المدراء غير تنفيذين/الألتزام/المراجعة الداخلية) | **تطبيق أفضل ممارسات الحكومة والادارة الرشيدة** |
| لجنة (اللجنة المالية الموجودات) | – تحديد ومراقبة وتقييم مستوي الاقتراض والافراض في الدين/ مخاطر السيولة.<br>– تحديد مستوي المخاطرة المقبول بناءً على الموجودات/ الأوصال والمطلوبات.<br>– تقارير تقييم اداء المؤسسة المالي للجهات الخارجية. | (المدراء غير تنفيذين/المالية/المخاطر) | **تحديد وتقييم مخاطر المؤسسة** |
| لجنة التدقيق والمراجعة | – الاشراف على تنفيذ السياسات والاجراءات لحماية موارد المؤسسة المالية.<br>– مراجعة نظم الرقابة والضبط الداخلي والتأكد من كونها تعمل بفعالية. | (المدراء غير تنفيذين/المراجعة/الالتزام) | **حماية مواد المؤسسة** |

المصدر: نيفين، عبوشي؛ وآخرون: دليل الحوكمة المؤسساتية وادارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر فى العالم العربي، مؤسسة جرامين – جميل،2020م.

## تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر الولائية لقواعد الحوكمة .

شهد العام 2008 ميلاد أول مؤ سستين للتمويل الأ صغر في الـ سودان منذ ذاك التاريخ وحتي العام 2020م وصل عدد المؤسسات إلي 46 مؤسسة، وفق الإطار التنظيمي لمؤسسات التمويل الأصغر في السودان يمكن ان تأخذ مؤ سسة التمويل الأ صغر شكل البنوك المتخ صصة أو المؤ سسات وتف صيلاً تتوزع هذه المؤ سسات بين البنوك والمؤ سسات المسموح لها بقبول الودائع وآخري لا تقبل الودائع، وجغرافياً بين المؤ سسات الاتحادية والريفية والمحلية وأخيراً والولائية والتي نحن بصدد دراستها.

أ ستطاع قطاع التمويل الأ صغر خلال هذه الفترة الو صول الي 3 مليون م ستفيد، بلغت الح صة الـ سوقية لمؤ سسات التمويل الأ صغر 60% منها تقريباً، ف صناعة التمويل الأ صغر فى هذا البلد تعمل بـ شكل متطور مقارنته قبل العام 2006م، إلا أنّ القطاع ما زال يعاني العديد من التحديات أكبرها مشكلات الاقتصاد الكلي كالتضخم والتغيرات السياسة والاقت صادية بالبلاد فى الـ سنوات الأخيرة، وظلال جاحه COVID-19 بالإ ضافة لأعقد التحديات والمرتبطة بـ ضعف البنية الت شريعية وانعدام التن سيق بين مكونات القطاع ومؤ سسات الدولة، كما أنَّ حوافز الا ستثمار وارباح التمويل فى قطاع التمويل الأ صغر ضعيفة مقارنة بارتفاع تكاليف التمويل ومـ ستويات الت ضخم، يـ ضاف لذلك الـ ضعف الكبير فى رؤوس أموال هذه المؤسسات وصعوبات للتمويل.

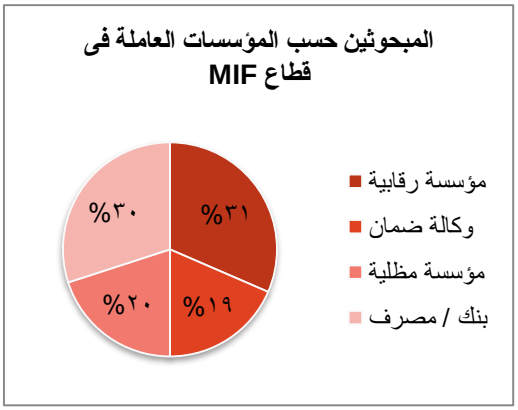
مؤ سسات التمويل الأصغر الولائية هي مؤ سسات مساهمة عامة، أهم المساهمين الحكومات الولائية والبنك المركزي، تحكمها قوانين تأسيس ولائية تجاز من الجهات التشريعية الولائية تحدد تبيعها للحكومات الولائية التي تشرف عليها من خلال وزارة المالية أو الرعاية الاجتماعية، كما تعطي هذه القوانين الحكومات الولائية (الوالي) صلاحيات أصدر قرار التأ سيس وتكوين مجلس الادارة الذي يجب أن يراعي فيه معايير ومطلوبات الجهة التنظيمية والرقابية، كما ت سمي تلك القوانين وزير الوزارة المختصة رئيس للمجلس، لكنها لا تشير بوضوح لضوابط تفصيلية لاختيار أعضاء المجلس مما يجعل الاختيارات متأثر ببعض العوامل منها الـ سيا سية – مثلاً (التأكد من ولاء العـ ضو سيا سياً، أو رفـ ضه لانتماءات سياسية، أو تعين أعضاء للمجلس كترضيات وموازنات سياسية)، كما كانت تستغل أنشطة هذه المؤسسات التمويلية فى بعض الاحيان فى الخطابات السياسية ما رمي بظلاله السالبة على هذه المؤ سسات وعلى قطاع التمويل الأصغر بشكل عام. هذا التعقيدات إلي جانب عوامل آخري ساعدة فى أحيان كثيرة فى اختيار مدراء تنفيذين وأعـ ضاء لمجالس هذه المؤ سسات أقل قدر من الكفاءة، مؤخراً أ صدر البنك المركزي ضوابط ومعايير لتعين الادارات التنفيذية واعـ ضاء مجالس الادارة باتت تحد من تلك الاخفاقات إلا انها لم تنهي الأمر. التعقيدات والتدخلات السياسية فى مؤسسات التمويل الأصغر لا تتوقف على اختيار وتعين الادارة العليا ومجالس الادارة بل تعدي لتصل تدخل الإدارات التنفيذية والسياسية بهذه الولايات فى مهام الادارة التنفيذية ومجلس الادارة، كما تظهر بعض التقاطعات بين الحكومات الولائية والبنك المركزي كجهاز تنظيمي ورقابي هذه التقاطعات تجعل من عملية اختيار وتعين ومن ثّم اعتماد المدراء التنفيذين وأعـ ضاء مجالس ادارة المؤ سسات الولائية من عملية فى غالية من التعقيد البيروقراطية وباتت من أكبر تحديات هذه المؤسسات مؤخراً فهي تتطلب توافقات معقدة وتأخذ فترات طويلة جداً تاركتاً فراغ اداري بهذه المؤسسات.

بالرجوع الي الأهداف المتعلقة بتقييم ودرا سة مدي تطبيق المؤ سسات الولائية لقواعد و ضوابط الحوكمة وتحديتها، وتأثير ذلك على فرص الحصـــول على التمويل بالجملة والاســـتدامة، بالإضـــافة لتقييم مســـتوي كفاءة مجالس ادارة المؤ سسات الولائية سنقوم فى هذا الجزء بتحليل نتائج مقابلة 54 من المشاركين فى الا ستقصاء الذي تم للعاملين بالمؤ سسات العاملة فى قطاع التمويل الأ صغر والتي شملت الاجهزة الرقابية "البنك المركزي السوداني بالإ ضافة لمؤ سسات الضمان "وكالة ضمان التمويل الأ صغر بالجملة" والمؤ سسات المظلية لقطاع التمويل الأ صغر "الشركة السودانية للتمويل الأصغر– شركة دارفور الكبرى للتمويل الاصغر" بالإضافة لموظفي الاستثمار بالبنوك والمصارف.

## تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية

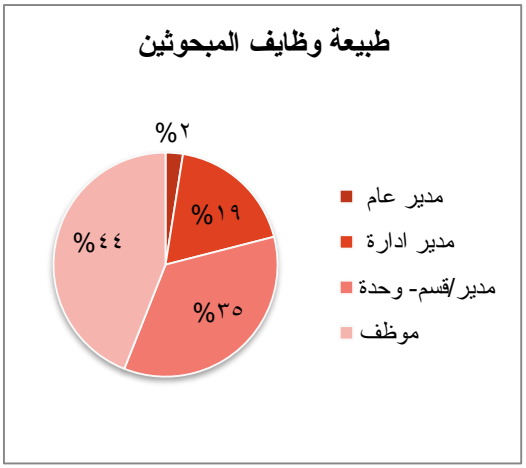
### 1-تحليل بيانات المبحوثين

الرسم التوضيحي رقم (4)




الشكل التوضيحي رقم (4) يوضح أراء المشاركين حول السؤال: ما هي طبيعة علاقة مؤسستك الحالية مع مؤسسات التمويل الأصغر؟ حيث شملت الخيارات مؤسسة رقابية (البنك المركزي)، ووكالات الضمان حيث توجد وكالة واحدة للضمان للتمويل الأصغر بالجملة، مؤسسة مظلية، البنوك والمصارف.

الرسم التوضيحي رقم (5)




الرسم رقم 4 يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظائف حيث شملت الخيارات المدراء التنفيذين، مدراء الادارات، مدراء الاقسام، والموظفين.

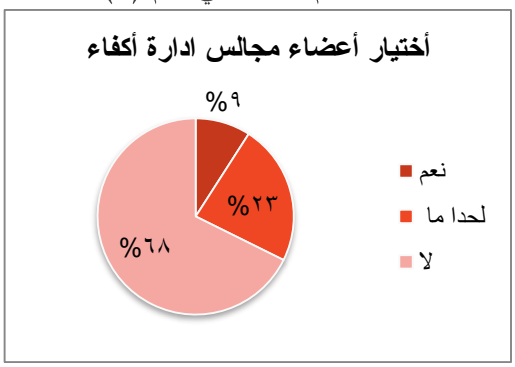
من الاشكال 4-5 يمكن تلخيص خصائص المشاركين فى التقييم فى الاتي: -

1- مثلت نسبة مدراء الأقسام والوحدات والموظفين النسبة الأكبر من بين المشاركين بلغت نسبتهم 35% و44% بالتوالي، في حين نسبة الادارات العليا 21%.

2- تقارب نسبة المشاركين حسب المؤسسات على الرغم من ارتفاع عدد المشاركين من الاجهزة الرقابية "البنك المركزي" والبنوك والمصارف لكبر حجم هذه المؤسسات حيث مثلوا 31% و30% تواليا، 19% من وكالة ضمان التمويل الأصغر "تيسير" 20% من المؤسسات المظلية وعددهم مؤسستين.

## 2- اختيار وتعين مجالس الإدارة

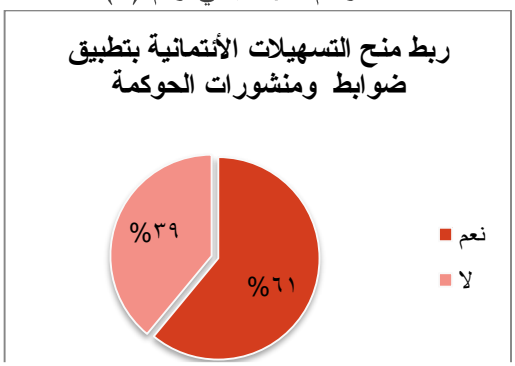
الرسم التوضيحي رقم (6)




يوضح الرسم التوضيحي رقم 6 اراء المشاركين فى الاستقصاء عن الطريقة المتبعة حالياً فى اختيار اعضاء مجالس ادارات مؤسسات التمويل الاصغر الولائية والمحلية يساعد فى اختيار اعضاء أكفاء؟ حيث يري 68% من المشاركين أنَّ الطريقة التي يتم بها تكوين واختيار مجالس ادارات مؤسسات التمويل الاصغر لا تساعد فى وصول أعضاء أكفاءه.

## 3- ربط التسهيلات الائتمانية بضوابط الحوكمة

الرسم التوضيحي رقم (7)

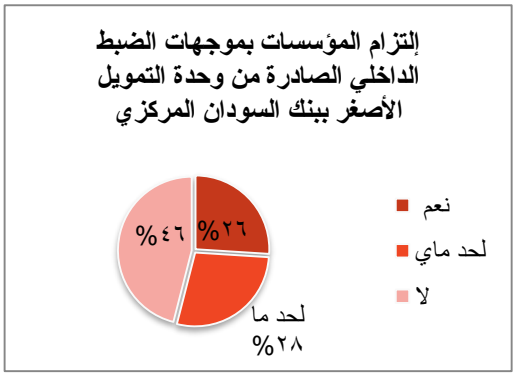



الشكل التوضيحي رقم 7 يوضح الاستقصاء عن أشترط المؤسسات العاملة في القطاع تقديم التسهيلات الائتمانية لمؤسسات التمويل الأصغر (المنح، القروض المضاربات، الضمان) بتوفير مطلوبات أو تطبيق ضوابط ومنشورات متعلقة بالحوكمة؟ حيث أجاب 61% بأن مؤسساتهم تشترط تطبيق ضوابط ومنشورات متعلقة بالحوكمة قبل منح التسهيلات

الملاحظ أيضاً أن الأجهزة الرقابية (البنك المركزي- وحدة التمويل الأصغر) مؤخراً باتت تقرن منح التسهيلات لمؤسسات التمويل الأصغر بتطبيق مطلوبات وضوابط تصدرها متعلقة بالحوكمة كما تلزم المؤسسات كوكالة الضمان والمؤسسات المظلية أيضاً بذلك فى حين مازالت العديد من المصارف لا تركز فى منح تسهيلاتها الائتمانية لهذه المؤسسات على اشتراطات البنك المركزي وهذا سبب تباين الإيجابيات؟

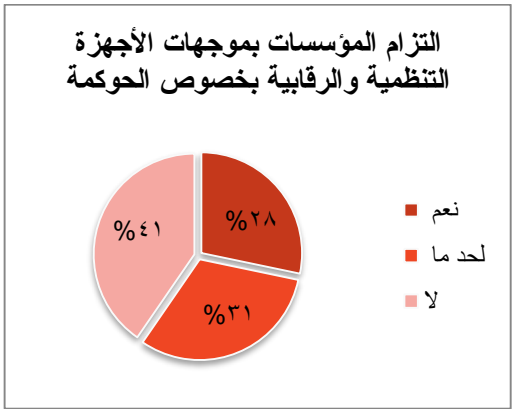
## 4- إلتزام المؤسسات بضوابط الحوكمة

الرسم التوضيحي رقم (8)



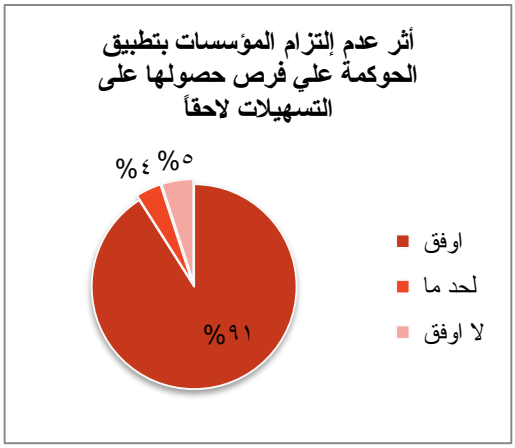

الشكل رقم 8 يوضح الآراء حول التزام مؤسسات التمويل الاصغر الولائية والمحلية بموجهات الضبط الداخلي التي تصدرها وحدة التمويل الأصغر بالبنك المركزي والمتعلقة بالجمعية العمومية، مجلس الادارة، الادارة التنفيذية، نظام الضبط الداخلي، نظام الرقابة، الامان التكنولوجي، المراجعة الداخلية؟ والملاحظ من البيانات يعتقد معظم المشاركين أنَّ هذه المؤسسات لا تلتزم بموجهات الضبط الداخلي الصادرة من البنك المركزي- وحدة التمويل الأصغر .

الرسم التوضيحي رقم (9)



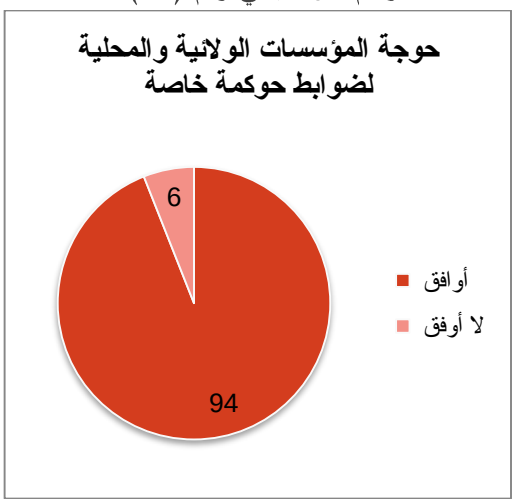

الشـــكل رقم (5) يوضـــح اراء المشـــاركين في الا ستق صاء عن مدي التزام المؤ سـ سات الولائية بموجهات ومنشـــورات الحوكمة التي تصـــدر من الجهات التنظيمية والرقابية؟ حيث يري معظمهم أنَّ مؤ سسات التمويل الأصغر الولائية والمحلية لا تلتزم بالموجهات الصـــادرة من الأجهزة التنظيمية والرقابية (البنك المركزي– وحدة التمويل الاصغر) حيث بلغت ذ سبتهم 46% فى حين يري 28% أنها تلتزم لـ حد ما، بينما 31% يعتقدون أنها لا تلزم بالموجهات والضوابط.

الرسم التوضيحي رقم (10)

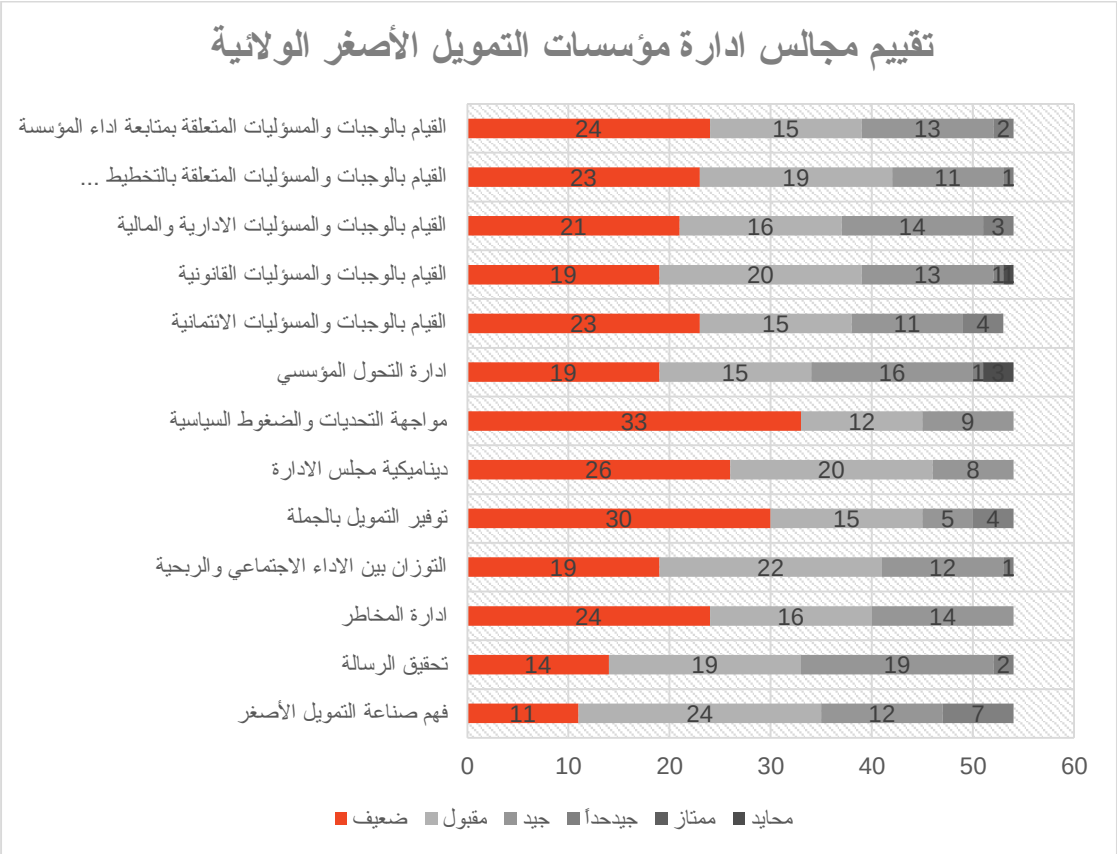



بســـؤال المبحوثين عن مدي حوجه مؤســـســـات التمو يل الأصـــغر الولائية والمحلية لموجـ هات و ضوابط حوكمة تختلف عن بنوك ومؤ سـ سات التمو يل الأصـــغر الاتحاد ية؟ جاء اراء معظم المـ شاركين والبالغ ذ سبتهم 94% أنّ مؤ سـ سات التمويل الأ صغر تحتاج لـ ضوابط حوكمة منف صلة تلائم طبيعة هذه المؤســـســـات في حين 6% من المشاركين يري عكس ذلك.

الرسم التوضيحي رقم (11)




الشكل رقم (10) يوضح اراء المشاركين حين تم ســؤولهم عن مدي أثر عدم التزام مؤســســات التمويل الأصـــغر بتطبيق ضـــوابط وموجهات الحوكمة في الـ حد من فرص اســـتـ فادتـ ها من التســـهيلات الائتمانية من المصـــارف كالتمويل بالجملة وخطابات الضـــمان والقروض الدولية والمنح؟ بلغ نســـ بة الـ ذين يعتـ قدون أنَّ عدم التزامات هذه المؤ سسات ستحد من فر صها فى الحـ صول على التـ سهيلات الائتمانية وخطابات الضمان 91% مقارنة بـ ــ5% يري عكس ذلك، و4% آخرون يري أنها ستأثر ولكن لحد ما.




يو ضح الـشكل رقم 12 تقييم المـشاركين فى الا ستقـصاء لمجالس أدارات، يـشير تقييم معظم المـشاركين إلي أنَّ هناك ضعف بـ شكل عام فى كفاءة مجالس أدارة هذه المؤ سـ سات فى قيامها بواجبتها الائتمانية، القانونية، والادارة المالية، متابعة اداء المؤ سـ سة، التحول المؤ سـ سي، التخطيط، والـ سيا سات العامة واعتماد اللوائح الداخلية، وادارة المخاطر، بالإضافة للضعف فى ديناميكية مجالس الادارة من حيث التنوع والمهارات.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

**توصلت الدارسة إلى النتائج التالية:**

1- مؤسسات التمويل الأصغر الولائية والمحلية لا تمارس الحكومة المؤسسية بشكل فعال، ولا تلتزم بشكل كامل بموجهات الجهات التنظيمية والرقابية المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة والضبط المؤسسي الداخلي.

2- ضعف تطبيق المؤسسات الولائية والمحلية لموجهات وضوابط الحوكمة والضبط المؤسسي الداخلي تحد من فرص حصولها على التمويل بالجملة، وخطابات الضمان، كما سيأثر سلباً على فرص الوصول إلي القروض والمنح الدولية المباشرة.

3- مجالس أدارة مؤسسات التمويل الأصغر الولائية والمحلية لا تقوم بواجباتها ومسؤوليتها تجاه هذ المؤسسات بشكل فعّال، بسبب ضعف كفاءتها ومعايير واختيارهم.

4- عدم اشتراط وربط بعض المؤسسات تقديم التسهيلات والخدمات للمؤسسات الولائية والمحلية بتطبيق ضوابط الحوكمة والضبط الداخلي لا يشجع هذه المؤسسات للقيام بذلك.

5- تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر الولائية والمحلية لإعادة هيكلية مؤسسية وضوابط حوكمة مؤسسية أكثر ملائمة تتبعها آلية تنفيذ ومتابعة خاصة.

### التوصيات

**قدمت الدارسة التوصيات التالية:**

1- التزام مؤسسات التمويل الأصغر الولائية بتطبيق ضوابط ومنشورات الحوكمة والضبط المؤسسي الداخلي الصادرة من الأجهزة التنظيمية والرقابية.

2- مراجعة قوانين أنشاء المؤسسات الولائية لضمان استقلاليها ومؤسسيتها وأزلت التقاطعات بين الحكومات الولائية والأجهزة التنظيمية والرقابية، وأحكام رقابية البنك المركزي- وحدة التمويل الأصغر على أداءها المالي والإداري.

3- تطوير وتفعيل اللوائح التنظيمية والرقابية المتعلقة بحوكمة المؤسسات الولائية كاختيار وتعين الادارة العليا ومجالس الادارة والضوابط الداخلية.

4- التزام المؤسسات الولائية بالمعايير المالية المتعلقة بالشفافية والإفصاح المالي، بالأخص فيما يتعلق بمراجعة وإجازة القوائم والبيانات المالية.

## قائمة المصادر والمراجع


- دانيال، هاردي؛ وآخرون: **مؤسسات التمويل الأصغر والسياسة العامة**، ورقة عمل، صندوق النقد الدولي، الناشر باتري سيابرينر، 2002م.
- بدرالدين، عبد الرحيم: **تعديل ثقافة التمويل الأصغر لدي المؤسسات والزبائن**، مجلة المصرفي، العدد (63)، يونيو 2013م.
- المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء _:CGAP دراسة عرضية رقم 4، **الاندفاع إلى وضع اللوائح التنظيمية الأطر القانونية للتمويل الأصغر، رقم** الوثيقة 33461.
- ميادة بايداس، ودوغلاس غراهام: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: البنوك التجارية فى مجال التمويل الأصغر: جهات فاعلة جديدة في عالم التمويل الاصغر، مذكرة رقم 12.
- راشي، روك: **المبادئ والممارسات في حوكمة الائتمان الأصغر**، مؤسسة" أكسيون "الدولية، 1998م .
- نيفين، عبوشي؛ وآخرون: **دليل الحوكمة المؤسساتية وادارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي**، مؤسسة جرامين – جميل،2020م.
- بنك السودان المركزي: منشور حوكمة مؤسسات وشركات التمويل الأصغر في السودان، 2020/01/، السودان، يناير 2020م.
- بنك السودان المركزي: **لائحة تنظيم عمل مؤسسات التمويل الأصغر لسنة 2011م**، ف (1)، السودان .
- بنك السودان المركزي: منشور رقم 2007/18.
- ندوة الحوكمة والقيادة الاستراتيجية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: **الحوكمة الجيدة هي الأساس في المقام الأول والأخير**، مقال، مركز الشمول المالي والبوابة العربية، أبريل/ 2018 م.

- www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf.(05/10/2020.
- https://www.findevgateway.org/ar/blog/2018/04/alhwkmt-aljydt-hy-alasas-fy-almqam-alawl-walakhyr

## Author's title

**Dr. Mohammed Adam Yousif**

**LinkedIn :Dr.Mohamed hamto Te : 249 123481394**
:hamto97@yahoo.com

يعمل " **د. محمد يوســـف** " فى قطاع التمويل الأصغر وتقديم الخدمات والتطوير المالي للأعمال الـ صغيرة والنا شئة. حالياً مســـؤول قطاع بوكالة ضـــمان التمويل الأصغر" تيسير" MGA .
د. محمد؛ حا صل على دكتورة الاقت صاد وماجســـتير التنمية الريفية بالإضـــافة لـ شهادات مهنية في الـ صيرفة الإ سلامية. وخبرة تتجاوز الـــــعشر سنوات في هذا قطاع

## ورقة بحثية :

### ما مدي تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية

**تأليف** : د. محمد ادم يوسف

**الناشر:** مجلة جامعة الفاشر للعلوم الإنسانية العدد – 17

www.fashir.edu.sd

**السودان 2021**