بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية على أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر

(دراسة ميدانية)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الطالبة : إشراقة مهدي محمد عدلان

إشراف الدكتور : عمر تاج السر عمر النور

ابريل 2014**م**

الإستهلال

قال الله سبحانه وتعالى:

﴿وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُنْ لَهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ وَلِيٌّ مِنَ الذُّلِّ وَكَبِّرْهُ تَكْبِيرًا﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء الآية111)

الإهـــــــــداء

إلـــــى: من نذر عمره في أداء رسالة صنعها من أوراق الصبر وطرزها في ظلام الدهر على سراج الأمل بلا فتور أو كلل ، رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء ، ... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليسهد لي طريق العلم ... إلى من علمني الصبر ... إلى من أفتقده عند مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه إلى القلب الكبير ..... (**والدي العزيز**)

إلـــــى :من منحتني الأمل والتفاؤل ..إلى مقلة عيني التي أبصر بها ...إلى نور الأمل الذي أقتاد به في حياتي ... إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ..أي من أدعو الله أن يمتعها بدوام الصحة والعافية ... إلى أغلى الحبايب ..... (**أمي العزيزة**)

إلـــــى : من كانوا هدية من الله فكانت أغلي الهدايا...أي الظلال الوارفة التي غمرتني بكل معاني الحب والعطاء ..... (**إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم**)

إلـــــى : من علموني التجديف في بحور العلم والمعرفة وجعلوا أنفسهم سلماً يرتقي عليه كل من أراد أن يتزود بنور العلم والمعرفة.. ..... (**أســـاتذتي**)

إلـــــى : الذين جمعتني بهم الأيام فكانوا خير سند وزاد..... (**زملائي وزميلاتي**)

إلـــــى : التي كانت حديقة أزهاري إذا مللت وقيثارة أحزاني إذا حزنت فكانت نعم السلوى فلها حبي وتقديري ..... (**عاتكة عثمان العطا**)

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات **والصلاة** والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر من قبل ومن بعد لله سبحانه وتعالي الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع .

وانطلاقا من مبدأ العرفان بالجميل، فإنه ليسرني يثلج صدري أن أتقدم بالشكر إلى جامعتي الحبيبة **جامعة شندي** كلية الدراسات العليا وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال ممثلة بعميدها **الدكتور عثمان الطيب الفكي،** لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية.

وأخص بالشكر والامتنان أستاذي، ومشرفي **الدكتور: عمر تاج السر عمر** الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري أسأل الله العلى العظيم يجزيه عني خير الجزاء وأن يمتعه بدوام الصحة والعافية وأن يطيل عمره ليبقى نبراسا متلألئا في نور العلم والعلماء.

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالبيانات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالشكر: الزملاء والزميلات بكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وعلى رأسهم **الأستاذ: أمير سليمان أبو قرون والأستاذ: فائز عيسى والزميل: محمد عبد الوهاب والأخ: مدثر عبد الحافظ والأخت: هدي عامر** لما قدموه من توجيه وخدمة تطلبتها الدراسة.

وكذلك أخص بالشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية وموظفي البنك الزراعي السوداني ومصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية وبنك الأسرة الذين صبروا من اجل تقديم البيانات.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

الباحثة

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس الموضوعات	د
فاهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ح
فهرس الملاحق	ي
مستخلص البحث	ك
Abstract	ل
المقدمة	
أولاً:الإطار المنهجي	2
ثانياً:الدراسات السابقة	6
الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية	21
المبحث الثاني: خصائص ومقومات نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية	35
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي التمويل الأصغر	
المبحث الأول: نشأة ومفهوم التمويل الأصغر، وأهميته وأهدافه	52
المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر وأنواعه وأساليبه	64
المبحث الثالث: مؤسسات التمويل الأصغر وإجراءات الرقابة عليها	78
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف عينة الدراسة	96
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة	123
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	161

	الخاتمة
181	أولاً:النتائج
183	ثانياً:التوصيات
185	قائمة المصادر والمراجع
196	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(3-2-1)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	126
(3-2-2)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	127
(3-2-3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	128
(3-2-4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبره	129
(3-2-5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	130
(3-2-6)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	131
(3-2-7)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	132
(3-2-8)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	133
(3-2-9)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	134
(3-2-10)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	135
(3-2-11)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	136
(3-2-12)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	137
(3-2-13)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	138
(3-2-14)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	139
(3-2-15)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	140
(3-2-16)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	141
(3-2-17)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	142
(3-2-18)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	143
(3-2-19)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	144
(3-2-20)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	145
(3-2-21)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	146
(3-2-22)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	147
(3-2-23)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	148

(3-2-24)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	149
(3-2-25)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	150
(3-2-26)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	151
(3-2-27)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	152
(3-2-28)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	153
(3-2-29)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	154
(3-2-30)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	155
(3-2-31)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	156
(3-2-32)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	157
(3-2-33)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	158
(3-2-34)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	159
(3-3-1)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى	162
(3-3-2)	القيمة المحسوبة والاحتمالية لمربع كأي على عبارات الفرضية الأولي	164
(3-3-3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	167
(3-3-4)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	165
(3-3-5)	القيمة المحسوبة والاحتمالية لمربع كأي على عبارات الفرضية الثانية	170
(3-3 -6)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	173
(3-3-7)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	174
(3-3-8)	القيمة المحسوبة والاحتمالية لمربع كأي على عبارات الفرضية الثالثة	177
(3-3-9)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	179

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(3-2-1)	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	126
(3-2-2)	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	127
(3-2-3)	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	128
(3-2-4)	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبره	129
(3-2-5)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	130
(3-2-6)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	131
(3-2-7)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	132
(3-2-8)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	133
(3-2-9)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	134
(3-2-10)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	135
(3-2-11)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	136
(3-2-12)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	137
(3-2-13)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	138
(3-2-14)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	139
(3-2-15)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	140
(3-2-16)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	141
(3-2-17)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	142
(3-2-18)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	143
(3-2-19)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	144
(3-2-20)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	145
(3-2-21)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	146
(3-2-22)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	147
(3-2-23)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	148
(3-2-24)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	149

(3-2-25)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	150
(3-2-26)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	151
(3-2-27)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	152
(3-2-28)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	153
(3-2-29)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	154
(3-2-30)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	155
(3-2-31)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	156
(3-2-32)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	157
(3-2-33)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	158
(3-2-34)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	159
(3-3-1)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	167
(3-3-2)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	173
(3-3-3)	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	179

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	196
2	محكمو الاستبانة	201
3	هيكل البنك الزراعي السوداني	202
4	هيكل مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية	203

مستخلص البحث

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية على أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في كشف وإظهار الفجوة الكبيرة بين ما هو كائن وما هو مطلوب ومستهدف من خلال الممارسة العملية لبرنامج التمويل الأصغر وفقاً لسياسات بنك السودان.

وقد هدفت الدراسة لاستعراض الأساليب الرقابية ذات الكفاءة العالية التي يمكن تطبيقها في المصارف والتعرف على سياسات التمويل الأصغر والتوجيهات والضوابط التي وضعها بنك السودان ومدى إلتزام مؤسسات التمويل بها .

وقد افترضت الدراسة عدة فرضيات منها إن تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية على المصارف والمشاريع الممولة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وفق بيانات الدراسة الميدانية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن لعملية الرقابة الداخلية الفعالة أثر ايجابي على أداء مؤسسات التمويل الأصغر ، التزام مؤسسات التمويل الأصغر بموجهات البنك المركزي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية واستقرار هذه المشروعات.

وقد أوصت الدراسة إلى توصيات عديدة منها ضرورة التزام المصرف الممول بقوانين ولوائح وضوابط الرقابة الداخلية حتى يتمكن من تحقيق أهداف البنك المركزي .

Abstract

This study deals with the impact of the application of the internal control on the performance and projects of institutions of microfinance .

The problem of the Study focused on revealing and showing the huge gap between objected and targeted and required through the practice of microfinance program in accordance with the policies of the central bank of Sudan.

The objective of the study is reviewing the high efficient auditing methods which could be applicable on the banking section and then recognizing the policies of the microfinance and the guidance and controls set by bank of Sudan and the extent of commitment to them by the financial institutions. Several hypotheses were assumed by the study,, one of them is that applying internal auditing on microfinance projects according to the procedures and guidance of the central bank has positive impacts on banks and funded projects.

The study has arrived at multiple results, the most important of them is that the process of effective internal auditing has a positive impact on the performance of microfinance institutions. Commitment to the guidance of the central bank by the microfinance institutions will lead to an increase in productivity and stability of these projects.

The study arrived at many recommendations such as complying of the funded bank with the lows and tulles as well as control of internal auditing so as to achieve the objectives of the central bank .

المقـــدمة

وتحتوي علي:

أولاً : الإطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً:الإطار المنهجي:

تمهيد

يعتبر التمويل الأصغر أحد الآليات المبتكرة للتخفيف من حدة الفقر وأثاره في المجتمعات التي ظلت تعاني من هذه المشكلة ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي بتأثيراتها المتعددة التي تلقي بظلالها الكثيفة علي المجتمع واستقراره ، وتكتسب هذه الإلية أهميتها في السودان ليس فقط من خلال أهدافها الاقتصادية والاجتماعية التي ترمي إلي تحقيقها وإنما من خلال كونها تنظم وتدار بواسطة واحدة من أهم أجهزة المجتمع المالية وأكثرها تأثيراً علي النشاط الاقتصادي، وهو الجهاز المصرفي الذي استشعر مسؤوليته الاجتماعية وعمد إلي المساهمة في حل المشكلات ذات الطابع الاجتماعي من خلال هذه الإلية.

أن التمويل الأصغر هو بمثابة البعد الاجتماعي للممارسة المصرفية في التجربة السودانية ، وهنا يكمن التحدي الذي تصدى له الجهاز المصرفي في السودان خاصة في ظل وجود أصوات تنادي بضرورة النأي بالمصارف التجارية عن الخوض في مثل هذا النوع من التمويل لضعف العائد وللمخاطر العالية التي تكتنفه، على أساس أن هذا النوع من التمويل تلزمه مؤسسات مختصة تنشأ خصيصاً لتقديمه، غير أن الجهاز المصرفي السوداني وعلى رأسه البنك المركزي قرر خوض التجربة والعمل على تطويرها استجابة للحاجة المجتمعية الملحة للتمويل الأصغر وتفاعلاً مع القضايا الاجتماعية سعياً وراء معالجتها. وتأكيداً لتلك الاستجابة ولذلك التفاعل فإن السياسة التمويلية التي يصدرها بنك السودان المركزي أخذت خلال السنوات الأخيرة تتضمن توجيهات صريحة للمصارف التجارية والمتخصصة بضرورة توجيه نسبة تراوحت مابين 7 %– 12 % من سقوفها التمويلية لتمويل أنشطة الفئات الاجتماعية الضعيفة،بل تطور الأمر عنده إلى إنشاء وحدة للتمويل الأصغر تابعة له تشرف على تنفيذ توجيهاته في هذا الخصوص كما ألزم المصارف بإنشاء وحدات داخلية بها لتقوم بإدارة التمويل الأصغر.

مشكلة البحث:

إن مشكلة هذا البحث هي كشف وإظهار الفجوة ، من وجهة نظر الباحثة ، بين ما هو كائن من خلال الممارسة العملية لبرنامج التمويل الأصغر وما هو مطلوب ومستهدف من ذلك البرنامج وفق سياسات بنك السودان المركزي التي تعمل على استخدامه كآلية عملية ضمن آليات أخرى لمحاربة الفقر ودفع عجلة التنمية المستدامة. وتساعد مبادئ ومفاهيم الرقابة الداخلية في الكشف عن تلك الفجوة وإظهارها من خلال تحليل ما يتم جمعه من بيانات .

تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

في هذا البحث يتم إثارة ومحاولة الإجابة على التساؤلات التالية :

1 / هل التمويل الأصغر هو إلية عملية لمحاربة الفقر ؟

2 / هل للرقابة الداخلية آثار إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر ؟

3 / هل المؤسسات التي تتولى مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل على تحقيق أهداف بنك السودان من وراء سياسات التمويل الأصغر ؟

4 / ما هي الأسباب التي تحول دون التزام المصارف في تطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برنامج التمويل الأصغر

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط الأتي:

1 / التعرف على سياسات التمويل الأصغر والتوجيهات والضوابط التي وضعها بنك السودان ومدى التزام مؤسسات التمويل بها .

2 / استعراض الأساليب الرقابية ذات الكفاءة العالية التي يمكن تطبيقها في المصارف عند قيامها بتمويل المشروعات في إطار برنامج التمويل الأصغر بما يضمن عدم انحراف الممارسة العملية عن التوجهات والمبادئ والمعايير الموضوعة وكذلك متابعة وتوجيه المشروعات الممولة للتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

3 / عكس آراء الخبراء وأصحاب أو مدراء مشاريع التمويل الأصغر حول ما ينبغي أن يكون وما هو كائن بالفعل في المشاريع التي تم تنفيذها .

4 / استخلاص مقترحات وتوصيات تصب في اتجاه تحقيق أهداف مشاريع التمويل الأصغر وبالتالي تحقيق أهداف بنك السودان من وراء تنفيذ سياسة التمويل الأصغر الرامية إلى تخفيف أو إزالة حدة الفقر لدى الأسر المستهدفة.

أهمية البحث:

تبدو أهمية هذا البحث **أولاً** في أهمية الموضوع المبحوث حيث أنه يتعلق بحياة مجموعة ذات وزن كبير من التركيبة الاجتماعية للمجتمع السوداني وهم الفقراء ومحدودي الدخل القادرين على العمل والكسب ولكن ينقصهم التمويل والتوجيه و الذين أوصى الله تعالى بالأخذ بأيديهم وانتشالهم من مستنقع الذل والبؤس إلى مراتب العز والكرامة . و**ثانياً** في أهمية دور الرقابة في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر على المصرف الممول ودرء التعثر في مشروعات التمويل الأصغر وتجنب الآثار الاقتصادية والاجتماعية السيئة المترتبة عليه . و**ثالثاً** في قلة الكتابات حول هذا الموضوع بالكيفية التي تحاول أن تتفرد بها الباحثة في تناولها للعناصر الجوهرية في هذا البحث حتى يجد فيها من الممولِين والممولَين ما يسد بعض حاجتهم لاتخاذ قرارات رشيدة .

فرضيات البحث:

لحل المشكلة يتبنى البحث الفرضيات التالية :

1/ إن تطبيق الرقابة الداخلية علي مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية علي المصارف و المشاريع الممولة.

2/ إن كثير من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج.

3/ تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات.

حدود البحث:

1/ حدود مكانية: تتمثل في البنك الزراعي السوداني ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وبنك الأسرة .

2/ حدود زمانية: تغطي الفترة الممتدة من عام 2007م إلى 2012م .

منهجية البحث:

تستخدم الباحثة في هذا الموضوع المنهج التاريخي ،الاستقرائي،والوصفي لعكس ما هو كائن وتستخدم المنهج الإحصائي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وفق بيانات الدراسة الميدانية.

مصادر جمع البيانات:

تتمثل مصادر جمع بيانات هذه الدراسة فيما يلي :

1 / مصادر ثانوية تتمثل في الكتب والمجلات العلمية والتقارير الرسمية الصادرة من الجهات ذات العلاقة .

2 / مصادر أولية تتمثل في ما يتم جمعه من آراء وأفكار ووجهات نظر من خلال صحيفة الاستبيان والموجه إلي موظفي البنوك والمقابلات.

هيكل البحث:

يحتوي هذا البحث بإذن الله على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة : تتناول المقدمة الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة . ويتم استعراض الإطار النظري للدراسة في الفصلين الأول والثاني حيث يخصص الفصل الأول للرقابة الداخلية والفصل الثاني ينصب الاهتمام فيه بموضوع التمويل الأصغر ما له وما عليه . والفصل الثالث يتم فيه استعراض إجراءات الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي وفي خاتمة البحث يتم مناقشة ما يتم التوصل إليه من نتائج وتقديم ما ينبثق عنها من توصيات

ثانياً : الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية، والتمويل وقد تناولت هذه المواضيع حسب التسلسل التاريخي.

(1) دراسة بابكر الصديق المأمون(2004 م) [1]

تناولت الدراسة (إدارة وتمويل الاستثمارات الصغيرة في مؤسسات التأمين الاجتماعي ، دراسة حالة:إدارة استثمارات المعاشيين الصندوق القومي للمعاشات)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في توقع فشل هذه المشروعات وعدم قدرتها علي الاستمرار والتطور والنمو، وهدفت الدراسة إلي قياس مدى نجاح هذه المشروعات ودراسة تأثيرها في تحسين الظروف المعيشية لهذه الشريحة ومساعدتهم في مكافحة الفقر، وقد نبعت أهمية الدراسة من دخول مؤسسات التامين الاجتماعي في منظومة الأجهزة التي تعمل علي تخفيف حدة الفقر وسط شريحة المعاشيين المنتسبين إليها، وافترضت هذه الدراسة أن هناك علاقة طرديه بين فشل الاستثمارات الصغيرة للمعاشيين و قلة حجم التمويل المحدد لها ، و وجود علاقة طرديه بين فشل هذه المشروعات والاستثمارات وضعف آليات المتابعة و التقويم من قبل إدارة مشروع استثمارات المعاشيين ، من أهم النتائج حجم التمويل له أثر كبير ودور في نجاح المشروعات الصغيرة ، وأن المتابعة الدورية والتقويم الميداني المستمر من قبل إدارة المشروع لكافة المشروعات الصغيرة فضلاً عن توفير الخبرة الكافية في نوع النشاط والإدارة المباشرة للمستفيد يحققان النجاح لمثل هذه المشروعات ، ومما أوصت به على الدولة تبني سياسات اجتماعية واقتصادية كلية تهتم بتنمية المشروعات والاستثمارات الصغيرة وتأسيس أجهزة معلوماتية لتوفير البيانات والمعلومات والفرص المتاحة للاستثمار المجدي في هذا المجال فضلاً عن أنشاء

---

[1] بابكر الصديق المأمون ، **إدارة وتمويل الاستثمارات الصغيرة في مؤسسات التأمين الاجتماعي،دراسة حالة:إدارة استثمارات المعاشيين . الصندوق القومي للمعاشات** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا،2004 م) .

مؤسسات تمويلية تهتم بالمنتجين الصغار في مجال الاستثمارات والمشروعات الصغيرة.
وإتفقت دراسة بابكر مع دراستنا في أن كل منهما تتحدث عن التمويل الأصغر،وقد كان الأختلاف في أن هذه الدراسة تحدثت عن إدارة وتمويل الاستثمارات في المؤسسات و لم تتحدث عن أثر تطبيق الرقابة الداخلية علي المؤسسات وهذا ما ستتناوله الدراسة.

(2) دراسة صلاح الأمين الخضر عطا المنان (2008م) [1]

تناولت الدراسة(آثار سياسة التمويل المصرفي على الديون المتعثر،دراسة محاسبية تطبيقية).
تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في ظاهرة التمويل المتعثر أصبحت تشكل الهم الأكبر للمصارف في السنوات الأخيرة خاصة لما لها من تأثير في قدرة البنك في استمراره في التمويل، وهدفت الدراسة إلي معرفة واقع التطبيق العملي لقرارات تمويل المشروعات الاقتصادية المختلفة المقدمة للمصارف ومعرفة أسباب تعثر التمويل ، وقد نبعت أهمية الدراسة في مساعدة إدارة البنوك في اتخاذ قرارات تمويلية وفق أسس علمية تجنب البنك الوقوع في مخاطر التمويل المصرفي وتزيد حجم الديون المتعثرة لديه مما يؤثر في أرباح المصرف وعلى مقدرته في منح التمويل للقطاعات الاقتصادية المختلفة، وافترضت هذه الدراسة عدم الالتزام بأسس وضوابط منح التمويل التي يصدرها البنك المركزي والإدارة العليا للبنك يؤدي إلى تفاقم مشكلة العجز والانحراف عن السياسات التمويلية ، ومن أهم النتائج ساهم عدم وجود بيوتات خبرة لدراسة الجدوى الاقتصادية في فشل العملاء تجاه سداد تمويلات البنك. ومما أوصت به الدراسة ضرورة فرض رقابة إدارية ومالية على قسم الاستثمار وتطوير اللوائح والأسس التي تحد من تساهل موظف الاستثمار في منح التمويل المصرفي .
وإتفقت دراسة صلاح مع دراستنا في أن كل منهما تتحدث عن التمويل ، وقد كان الأختلاف في أن هذه الدراسة تحدثت عن آثار سياسة التمويل المصرفي على الديون المتعثرة ولم تتحدث عن أثر تطبيق الرقابة الداخلية علي المؤسسات وهذا ما ستتناوله الدراسة.

[1] صلاح الأمين الخضر، **آثار سياسة التمويل المصرفي على الديون المتعثرة :دراسة محاسبية تطبيقية**، (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا،2008م).

(3) دراسة عاصم ميرغني محمد عثمان(2008م) [1]

تناولت الدراسة (أثر نظام الرقابة الداخلية في الالتزام بتطبيق اللوائح المالية بالوحدات الحكومية بالسودان ، دراسة حالة : (الجهاز المركزي للإحصاء الخرطوم).

تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد التلاعب بالمال العام بالوحدات الحكومية بالسودان وتنوع طرق التلاعب والاختلاس وسوء استقلال الموارد العامة مما دعا إلي التعرف علي مدي وجود المقومات الأساسية للرقابة الداخلية، وهدفت إلي دراسة ومعرفة نظام الرقابة الداخلية المطبقة بالجهاز المركزي للإحصاء بالسودان وتقويمه والتعرف علي أثر هذا النظام في تطبيق اللوائح المالية بهذا الجهاز المهم بالدولة ، وقد نبعت أهمية الدراسة في أن تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يعتمد علي مدي سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب بل يعتمد وبنفس الدرجة علي مدي توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقويم هذا الإنجاز، وافترضت الدراسة أن تطبيق المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلي تحسين كفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالجهاز المركزي للإحصاء بالسودان ، وتطبيق اللوائح والمنشورات المنظمة للأداء المالي بالجهاز المركزي للإحصاء بصورة يؤدي إلي تحقيق الأهداف المخططة، ومن أهم النتائج توافر المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية يؤدي إلي تحسين في كفاءة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالجهاز المركزي للإحصاء بالسودان ، ويعتمد نظام الرقابة الداخلية الكفؤ علي تحديد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة ، ومما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام إدارة الجهاز المركزي للإحصاء بالسودان تحديد السلطات والمسئوليات بصورة واضحة للأداء ، و ضرورة استقلالية المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية حتى تقوم بأداء مهامها بصورة فعاله.

---

[1] عاصم ميرغني محمد عثمان ، **أثر نظام الرقابة الداخلية في الالتزام بتطبيق اللوائح المالية بالوحدات الحكومية بالسودان ، دراسة حالة : الجهاز المركزي للإحصاء الخرطوم** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، 2008م).

وإتفقت دراسة عاصم مع دراستنا في أن كل منهما تتحدث عن أثر تطبيق الرقابة الداخلية ، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن أثر الرقابة الداخلية في الالتزام بتطبيق اللوائح المالية ولم تتحدث عن أثرها في مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله الدراسة.

(4) دراسة محمد سر الختم حاج عمر علي (2008م) [1]

تناولت الدراسة (دور البنك الزراعي السوداني في التمويل الأصغر تقويم تجربة فرع حلة كوكو 2000-2006م)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن يسود الاعتقاد وسط الممارسين والاكاديميين بأن تجربة المصارف السودانية في مجال التمويل الصغير لم تحقق النجاحات المطلوبة والآمال المعلقة علي هذا القطاع، وهدفت الدراسة إلي تقييم تجربة البنك الزراعي السوداني في مجال التمويل الصغير باعتباره أول مؤسسة بالسودان تبدأ وتهتم بهذا النشاط، وقد نبعت أهمية الدراسة في إمكانية استفادة راسم السياسة الاقتصادية ومتخذ القرار في مجال التمويل الصغير من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ، وافترضت الدراسة أنه هل استطاع البنك الزراعي السوداني استيفاء متطلبات وموجهات بنك السودان المركزي فيما يتعلق بالتمويل الصغير و إلي أي مدي حققت تجربة البنك الزراعي (ممثلة في فرع حلة كوكو) النجاح في مجال التمويل الصغير، ومن أهم النتائج لم يحقق البنك الزراعي السوداني النسبة المحددة للتمويل الصغير من حجم التمويل الكلي ، بالرغم من أن حجم التمويل الكلي متزايد خلال فترة الدراسة ، والجهاز المصرفي السوداني لم يحقق النسبة المحددة من حجم التمويل الكلي علي الرغم من تزايد حجم التمويل وذلك لارتفاع تكلفة التمويل وعدم وضوح سياسة البنك المركزي في هذا المجال ، ومما أوصت به الدراسة الانتشار المنطقي الذي يمكن مؤسسات التمويل الصغير من تقديم الخدمات للمستهدفين في مواقعهم ، وتجميع المستهدفين في شكل مجموعات حسب طبيعة

---

[1] محمد سر الختم حاج عمر علي، **دور البنك الزراعي السوداني في التمويل الأصغر تقويم تجربة فرع حلة كوكو2000-2006م،** (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، 2008م) .

المنطقة والظروف المحيطة بهم وذلك لتقليل تكلفة المعاملات.

وإتفقت دراسة محمد مع دراستنا في أن كل منهما تتحدث عن التمويل الأصغر، وقد كان الاختلاف في أن هذه الدراسة تحدثت عن دور البنك الزراعي في التمويل الأصغر ولم تتحدث عن أثر الرقابة الداخلية في التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(5) دراسة عادل قاسم محمد نور أحمد (2009م) [1]

تناولت الدراسة (دور الرقابة الداخلية في التحقق من تنفيذ موجهات التمويل المصرفي ، دراسة حالة البنك الزراعي السوداني)

تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد نسبة التعثر في التمويل الممنوح من قبل المصارف نتيجة للتجاوزات التي تحدث في إجراءات منح التمويل مما يؤثر في الموقف المالي للمصارف ، عليه كان لابد من وجود جهاز رقابة داخلية فاعل يحد من هذه الآثار، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور أهمية الرقابة الداخلية في التحقق من تنفيذ موجهات التمويل المصرفي ، التوصل إلي نظام رقابة داخلية فاعل في منح التمويل المصرفي، وقد نبعت أهمية الدراسة في أن التمويل يعتبر الهدف الأساسي ، بالنسبة للمصارف فهو المورد الكبير الذي تعول عليه لتحقيق الأرباح وبما أن المصارف تعتبر من أقوي أزرع الاقتصاد في أي دولة فإن أي ضرر يصيبها ينعكس علي الاقتصاد القومي،وعليه فأن وجود نظام رقابة داخلية فعال في أي مصرف يعتبر صمام أمان للمصرف وللاقتصاد بصفة عامة، وافترضت هذه الدراسة نجاح منح التمويل في البنك الزراعي السوداني واسترداده بالصورة المثلي يتوقف علي وجود نظام رقابة داخلية فعال به نظام الرقابة الداخلية بالبنك الزراعي السوداني يمكن من التحقق من تنفيذ موجهات التمويل المصرفي الصادرة من البنك الزراعي السوداني وبنك السودان المركزي ، ومن أهم النتائج أن تطبيق نظام الرقابة الداخلية بالبنك الزراعي السوداني بفعالية يؤثر علي منح التمويل واسترداده بالصورة المثلي ، و نظام الرقابة الداخلية بالبنك الزراعي السوداني يمكن من التحقق من تنفيذ

---

[1] عادل قاسم محمد نور أحمد ، **دور الرقابة الداخلية في التحقق من تنفيذ موجهات التمويل المصرفي،دراسة حالة:البنك الزراعي السوداني** ، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2009م).

موجهات التمويل الصادرة من بنك السودان المركزي و البنك الزراعي السوداني ، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تكثيف الرقابة علي التمويل من الناحية الشرعية ، وتدريب العاملين بالرقابة الداخلية علي ذلك في البنك الزراعي السوداني ، و ضرورة ضبط إجراءات منح التمويل بالتعامل السابق للعميل.

وإتفقت دراسة عادل مع دراستنا في أن كل منهما تتحدث عن الرقابة الداخلية و أثرها في التمويل الأصغر، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن أهمية الرقابة في التحقق من تنفيذ موجهات التمويل ولم تتحدث عن أساليب الرقابة التي يجب أن تطبق في المصارف عند قيامها بالتمويل وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(6) دراسة إبراهيم حسن محمد الزواهري (2010 م) [1]

تناولت الدراسة (أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة بالمملكة الأردنية الهاشمية،دراسة حالة:مؤسسة الإقراض الزراعي2002-2007م).

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة في المملكة الأردنية وهذا ينطلق من الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في نجاح المشروعات الصغيرة وقدرة هذه المؤسسات في النواحي الرقابية و المتابعة و دراسات الجدوى مما يترك أثراً ملموساً على بقاء و استمرارية هذه المشروعات ، وهدفت الدراسة إلي التعرف على الجوانب الرئيسية للمشروعات الصغيرة مثل أسباب نجاحها و فشلها وأهميتها ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهمتها في حل مشكلة الفقر، وقد نبعت أهمية الدراسة في أهمية تمويل المشروعات الصغيرة من خلال مؤسسة الإقراض الزراعي في المملكة ، ومدى حاجة المؤسسات التمويلية لتطوير طرق الأداء وتحسينها لمواكبة حاجات المقترضين بشكل مستمر ، وافترضت هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نجاح

---

[1] إبراهيم حسن محمد الزواهري ، **أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة بالمملكة الأردنية الهاشمية دراسة حالة:مؤسسة الإقراض الزراعي2002-2007م**، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا ، 2010 م).

المشروعات الصغيرة وقدرة مؤسسات التمويل الرقابية ، و هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نجاح المشروعات الصغيرة وسوء استخدام التمويل المتاح لتلك المشروعات، ومن أهم النتائج أن هناك تحديات تواجه مؤسسات الإقراض في تمويل المشروعات الصغيرة منها نقص التدريب وقواعد ومعايير الإقراض ، و تتعرض المشروعات الصغيرة لبعض المعوقات والمشاكل مثل سوء الإدارة و محدودية مصادر التمويل وقصور المعرفة التسويقية ، ومما أوصت به الدراسة إنشاء بنك للمشاريع الصغيرة بالتعاون مع القطاعين العام والخاص ، وتوفير البني التحتية للمشروعات الصغيرة .

وإتفقت دراسة إبراهيم مع دراستنا في أن كل منهما يتحدث عن مؤسسات التمويل الأصغر، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات ولم تتحدث عن أثر الرقابة الداخلية علي مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(7) دراسة صديق محمد صديق اَدم (2010 م) [1]

تناولت الدراسة(التمويل الأصغر للمنشاَت الصغيرة وأثره علي البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، دراسة حالة برنامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع الرياض – المملكة العربية السعودية) تمثلت مشكلة الدراسة في: ظاهرة البطالة والفقر بصورة واضحة في الوطن العربي وأصبحت هاجس يقلق صناع القرار ، وتعتبر المشروعات الصغيرة هي المخرج من ذلك. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في تساؤلات أهمها ما أثر التمويل الصغير للمنشاَت الصغيرة علي البيئة الاجتماعية والاقتصادية؟وهدفت الدراسة إلي تحديد مفهوم التمويل الأصغر والمنشاَت الصغيرة ومعرفة أهميتها ومعرفة أثر تمويل المشروعات الصغيرة علي البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وقد نبعت أهمية الدراسة في أن تمويل المشروعات الصغيرة أصبح المخرج الأساسي لتنمية البيئة الاجتماعية والاقتصادية عن طريق ممارسة الفقر والحد من البطالة ، وافترضت هذه الدراسة أن

---

[1] صديق محمد صديق اَدم ، **التمويل الأصغر للمنشاَت الصغيرة وأثره علي البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، دراسة حالة:برنامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع الرياض – المملكة العربية السعودية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010 م).

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمويل الأصغر للمنشآت الصغيرة وتنمية البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، و توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمويل الأصغر للمنشآت الصغيرة ومحاربة الفقر، ومن أهم النتائج أن المشاريع الصغيرة تعمل علي رفع المستوي المعيشي والصحي والثقافي لشريحة كبيرة في المجتمع والأسر الفقيرة ، و وضع إستراتيجية شاملة ومتكاملة لأنشطة الإنتاج الأسري وإشراك كافة أفراد الأسرة في نشاطها الإنتاجي مما يؤدي إلي زيادة دخل الفرد وتنويع مصادر دخله ، ومما أوصت به الدراسة أن تشجيع الاستثمار في الصناعات الصغيرة وذلك بتسهيل الإجراءات بصفة عامة وإجراءات التمويل بصفه خاصة والاهتمام بالموارد المحلية وتدريب القوي العاملة ، و دعم منتجات الصناعات الصغيرة والمنتجات الأسرية وإنشاء مجمعات تسويقية ودعائية لها.

وإتفقت دراسة صديق مع دراستنا في أن كل منهما تحدث عن التمويل الأصغر ومحاربة الفقر، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن التمويل الأصغر وأثره علي البيئة الاقتصادية والاجتماعية ولم تتحدث عن أثر الرقابة علي مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(8) دراسة عصماء مندور المهدي أحمد (2010 م) [1]

تناولت الدراسة (تقويم تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية في التمويل الأصغر 2000-2009م)

تمثلت مشكلة الدراسة في أسئلة أهمها هل ضعف القدرات المؤسسية والمهارات الإدارية ومهارات تكنولوجيا المعلومات والمهارات المالية اللازمة لتوظيف الأموال المتاحة بالفعل للتمويل الأصغر علي المستوي المحلي هي العقبة الأساسية التي تحول دون توسيعه، وهدفت الدراسة إلي التعريف بالحوافز المشجعة للمصارف التجارية والمؤسسات الاجتماعية (مؤسسة التنمية الاجتماعية) للاهتمام بقطاع التمويل الأصغر، وقد نبعت أهمية الدراسة في أن التمويل الأصغر

[1] عصماء مندور المهدي أحمد ، **تقويم تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية في التمويل الأصغر 2000ـ2009م،(الخرطوم** :. رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا 2010م).

أداة هامة لمساعدة الأفراد في بلدان العالم الثالث علي تأسيس مشاريع أعمال صغيرة وتمكينهم من القدرة علي الدعم الذاتي كما يساعدهم في أن يكون لديهم شعور بالثقة المالية حتى في مواجهة الجهات المانحة والهيئات الإنمائية ، وافترضت هذه الدراسة أن قلة المبلغ المخصص للتمويل الأصغر يؤثر سلباً علي فرص نجاح تلك المشروعات ، و ضعف تدريب وتأهيل العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر سلباً علي نجاح مشاريع التمويل الأصغر،

ومن أهم النتائج ضعف الخبرات والكوادر بإدارة التمويل الأصغر في البنوك ومؤسسات التنمية الاجتماعية ، ولا توجد مؤسسات تمويل أصغر كافية وضعف قدرات مؤسسات التمويل الأصغر الموجودة ، ومما أوصت به الدراسة رفع سقف التمويل وزيادة مدة الاسترداد وتخفيض هوامش الأرباح وقيام شراكة بين البنوك والجمعيات لتسهيل عمليات التمويل ومن ثم الاسترداد ، ضرورة تحديد الشرائح التي تستفيد من المال المتاح للتمويل الأصغر.

وإتفقت دراسة عصماء مع دراستنا في أن كل منهما يتحدث عن موضوع التمويل الأصغر، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن تقويم تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية في التمويل الأصغر ولم تتحدث عن أثر تطبيق الرقابة علي أداء مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(9) دراسة محمد عثمان محمد الأمين(2010 م) [1]

تناولت الدراسة(آثار سياسات البنك المركزي على منح التمويل الأصغر، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2004-2008م)

تمثلت مشكلة الدراسة في قطاع الصناعات الصغيرة من القطاعات المهمة التي تعمل علي خلق إضافة مقدره في الناتج القومي الإجمالي وتطبيق دائرة الفقر في الدول الأقل نمواً إلا أن عدم كفاية التمويل المقدم لهذا القطاع وانعدام المتابعة في حالة تمويله من الجهات المصرفية

---

[1] محمد عثمان محمد الأمين ، **آثار سياسات البنك المركزي على منح التمويل الأصغر ، دراسة حالة:بنك فيصل الإسلامي السوداني 2004ـ2008م** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010 م).

أدي إلي فشل الكثير من مشروعاته ، وهدفت الدراسة إلي محاولة التأكيد على أهمية التمويل الأصغر و معرفة معوقات تقديم التمويل اللازم لمشاريعه ودراسة مدى التزام المصارف بتنفيذ سياسات البنك المركزي المتعلقة بمنح التمويل الأصغر، وقد نبعت أهمية الدراسة في أهمية قطاع التمويل الأصغر في أنه قطاع فاعل إذا ما وجد الاهتمام وأزالت العقبات التي تحده ، وتتمثل أهمية الدراسة في التعرف علي تلك العقبات ومحاولة إيجاد حلول ناجحة لها ، وافترضت هذه الدراسة أن المشروعات الصغيرة ذات مخاطر عالية مما يؤدي إلى تمويلها بنسب ضئيلة مقارنة بباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى ، و ضعف الضمانات اللازمة يحول دون الحصول على التمويل الكافي للمشروعات الصغيرة مما يتسبب في فشلها ، ومن أهم النتائج تعدد المخاطر وقلة العائد وعدم وجود ضمانات كافية ، كلها عوامل تحد من إمكانية تقديم التمويل لمشاريع التمويل الأصغر على حسب النظم والضوابط والإجراءات المصرفية المتبعة ، و من المصاعب التي تواجه المصارف في تمويل المشروعات الصغيرة أنها تحتاج إلى المتابعة الدقيقة ومما أوصت به الدراسة يجب أن تكون آليات اختيار المستهدفين من

التمويل الأصغر وفق معيار الجدية و الانضباط والاستقامة للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش ، وتفعيل المتابعة اللصيقة والمستمرة بواسطة مؤسسات التمويل لتلافي أي انحراف أو إخفاق في أية مرحلة من مراحل الإنتاج وبالتالي إيجاد المعالجة أولاً بأول .

وإتفقت دراسة محمد مع دراستنا في أن كل منهما يتحدث عن توجيهات وضوابط بنك السودان للتمويل الأصغر وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن أثار سياسات البنك المركزي علي منح التمويل الأصغر ولم تتحدث عن إثر الرقابة علي أداء مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(10) دراسة داليا عمر الأمين الحاج(2011 م) [1]

تناولت الدراسة (دور التمويل الأصغر في تنشيط الاستثمارات، دراسة تحليلية بنك الخرطوم2009-2011م)

تمثلت مشكلة الدراسة في القدرة المحدودة للمشروعات الصغيرة علي الحصول علي الائتمان من البنوك،هنالك قيود علي إسهام منشآت الإعمال الصغيرة في البرامج والمشروعات الاستثمارية الحكومية ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور المشروعات الصغيرة في التنمية وتنشيط الاستثمارات ودراسة أثر تمويل المشروعات الصغيرة علي زيادة الاستثمارات، وقد نبعت أهمية الدراسة من أهمية المشروعات الصغيرة في أنها تدعم دور المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني حيث أثبتت فعاليتها كإلية لتقليل من حدة الفقر والبطالة ، وافترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة طرديه ما بين تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الاستثمارات ، و علاقة طرديه بين فشل المشاريع الصغيرة وبين ضعف آليات المتابعة للاستثمارات من الجهات الممولة ومن أهم النتائج المشاريع الصغيرة لها دور في بناء وتنمية البنية الاقتصادية للدولة إذا

ما أعطيت الاهتمام والمتابعة الكافيين لها ، أفادت معظم عينة الدراسة بأن تمويل المشاريع الصغيرة يؤدي إلي ضمان زيادة الاستثمارات للبنك القائم بتمويلها ، ومما أوصت به الدراسة علي البنك القيام بدراسة المشروع قبل منحه للتمويل لضمان نجاحه ، و إنشاء معاهد متخصصة لتدريب أصحاب المشاريع الصغيرة لكي تضمن نجاح هذه المشروعات مما يؤدي إلي زيادة الاستثمارات وتنمية الاقتصاد.

وإتفقت دراسة داليا مع دراستنا في أن كل منهما تحدث عن موضوع التمويل الأصغر، وكان الاختلاف في أنها تحدثت عن دور التمويل الأصغر في تنشيط الاستثمارات ولم تتحدث عن الرقابة علي أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

---

[1]) داليا عمر الأمين الحاج ،**دور التمويل الأصغر في تنشيط الاستثمارات ، دراسة تحليلية بنك الخرطوم2009-2011م**، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011 م).

(11) دراسة محمد النور بابكر محمد(2011 م) [1]

تناولت الدراسة (النظام المحاسبي ودوره في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة،دراسة ميدانية:بنك ام درمان الوطني ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بالسودان2007-2010م) تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف العمل بالنظام المحاسبي في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة من اكبر المشكلات التي تعيق تطويرها وتؤدي لتعثرها ، وهدفت الدراسة إلي إبراز أسس النظام المحاسبي ومقوماته ومجالاته الداعمة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ومعرفة مدي اعتماد نجاح تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة خاصة في القطاع المصرفي علي المحاسبة ، وقد نبعت أهمية الدراسة من الدور الذي يمكن أن يلعبه النظام المحاسبي في توجيه وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وصولا لأفضل الطرق والقواعد المحاسبية، وافترضت هذه الدراسة أن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يتناسب مع مطلوبات القواعد والإجراءات المحاسبية المتعارف عليها ، و تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بتطبيق الإجراءات المالية والنظام المحاسبي ، ومن أهم النتائج عدم تناسب النظام المحاسبي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع مطلوبات القواعد والإجراءات المحاسبية المتعارف عليها ، و تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بتطبيق الإجراءات المالية والنظام المحاسبي ، ومما أوصت به الدراسة وضع معايير محاسبية تحكم تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإلزام الأطراف بتطبيقها ، علي أن يتم منح التمويل اعتمادا علي إتباع النظام المحاسبي والإجراءات المالية ، وبناء قدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإدارة والنظام المحاسبي بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بناءاً علي مخرجات النظام المحاسبي. وإتفقت دراسة محمد مع دراستنا في أن كل منهما يتحدث عن التمويل ، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن النظام المحاسبي ودوره في تمويل

---

[1] محمد النور بابكر محمد ، **النظام المحاسبي ودوره في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة،دراسة ميدانية:بنك ام درمان الوطني ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بالسودان2007–2010م**، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011 م).

المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ولم تتحدث عن أثر الرقابة الداخلية علي أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

(12) دراسة الطاهر عباس تمسه سورين (2012 م) [1]

تناولت الدراسة (دور المراجعة الداخلية في حماية الأصول وتقويم كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف التجارية)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات هل هناك علاقة ارتباطيه بين نوعية المراجعة ومستوي الإجراءات التي تستخدمها إدارة المصرف لحماية أصولها ؟ و هل هناك علاقة ارتباطيه بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي ومستوي تنفيذ عمليات المراجعة ؟ وهدفت الدراسة إلي إبراز دور المراجعة الداخلية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف، توضيح إلي إي

مدي تساعد المراجعة الداخلية علي حماية أصول المصارف وتقويم أدائها ، وقد نبعت أهمية الدراسة في إظهار الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تحسين وتجويد كفاءة الأداء في المصارف التجارية و المحافظة علي أموال المصرف اعتمادا علي سلامة وقوة المراجعة الداخلية في توفير الحماية الكافية لأصول المصرف من الغش والتزوير والاختلاس ، وافترضت هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه بين نوعية المراجعة ومستوي الإجراءات التي تستخدمها إدارة المصرف لحماية أصولها ، و أن هناك علاقة ارتباطيه بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي ومستوي تنفيذ عمليات المراجعة ، ومن أهم النتائج الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وفاعلية إجراءاتها تؤدي إلي زيادة كفاءة الأداء في المصرف ، و التأهيل الجيد والتدريب المستمر للمراجعين الداخليين يؤدي إلي رفع معدلات الكفاءة والفاعلية في حماية أصول المصرف ، ومما أوصت به الدراسة ضرورة أداء المراجع الداخلي لمسؤولياته بما يتماشى مع المعايير المهنية لضمان قوة أداء المراجعة الداخلية وكفاءتها ، وضرورة قيام دورات تدريبية وبصورة مستمرة للمراجعين الداخليين لمواكبة التطورات التي تطرأ علي مهنة المراجعة الداخلية .

---

[1] الطاهر عباس تمسه سورين ، **دور المراجعة الداخلية في حماية الأصول وتقويم كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف التجارية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2012م) .

وإتفقت دراسة الطاهر مع دراستنا في أن كل منهما تحدث عن الرقابة الداخلية ، وقد كان الاختلاف في أنها تحدثت عن دور المراجعة الداخلية في حماية الأصول وتقويم كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف التجارية ولم تتحدث عن اثر الرقابة الداخلية في أداء مؤسسات التمويل الأصغر وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة.

و من خلال استعراض هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية يتضح اتفاق الدراسات من حيث الاهتمام بمشاكل ومعوقات المشاريع الصغيرة والصغرى من حيث التمويل والتشغيل ولكن تختلف الدراسة الحالية عن تلك في مسألة البحث عن أسباب الفشل و أوجه القصور التي تعتري المشاريع ومؤسسات التمويل حيث تبحث تلك الدراسات عن الأسباب داخل وخارج المشاريع الممولة ومؤسسات التمويل ، بينما تركز الدراسة الحالية بحثها فقط عن أثر الرقابة الداخلية علي أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر.

الفصل الأول

نظام **الرقابة الداخلية**

تتناول الباحثة في هذا الفصل الرقابة الداخلية ، التي تستخدمها إدارة المشروع لحماية أصولها وضمان دقة وسلامة البيانات المحاسبية ، وزيادة درجة الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة التشغيلية ، وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة.

ويحتوي هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: خصائص ومقومات نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع نظام الرقابة الداخلية

أولاً:مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

أورد الكتاب عددا من التعريفات لمفهوم الرقابة الداخلية. فقد كانت المنشآت الفردية هي الشكل السائد في هذه الفترة ، وكأن موضوع الرقابة مختصراً على مفهوم الرقابة الداخلية كإجراءات للاحتياطي ضد الأخطاء والتلاعب في موجودات المنشأة وأموالها كما أنها مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تساعد على الحماية النقدية وتقليل احتمالات الغش والأخطاء[1] تشمل الرقابة الخطة التنظيمية وكافة الطرق والإجراءات المطبقة في المنشأة لحماية أصولها والتحقق من دقة البيانات المحاسبية ،ومدي إمكانية الاعتماد عليها والعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعية. [2]

وتتبع الرقابة الداخلية من داخل المشروع أو تقوم بها جهات إدارية ، يمكن عن طريقها الاطمئنان على حسن استخدام وتوجيه الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المخططة. وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع ؛ بهدف حماية الأصول وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية للتأكد من دقتها والاعتماد عليها. [3]

الرقابة الداخلية هي خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات المنسقة ، التي تستخدمها إدارة المشروع لحماية أصولها وضمان دقة وسلامة البيانات المحاسبية ، وزيادة درجة الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة التشغيلية ، وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة. [4]

الرقابة الداخلية هي مجموعة الوسائل والإجراءات المتبعة داخل المشروع ؛ بهدف المحافظة على أصوله و موجوداته ، والاطمئنان على دقة بياناته المحاسبية ، واكتشاف

---

[1] عبد الرازق محمد عثمان ،**أصول التدقيق والرقابة الداخلية** ،(العراق: دار الكتب والطباعة والنشر،1988م)، ص39.

[2] مصطفي كامل متولي، **دروس في المراجعة** ، (القاهرة: وحدة الطبع والتصوير،1989م)، ص188.

[3] توفيق مصطفي أبورقية ،عبد الهادي اسحق المصري ،**التدقيق ومراجعة الحسابات**، (الأردن:دار الكندي للنشر والتوزيع، 1991م)، ص125.

[4] احمد نور ،مراجعة **الحسابات من الناحيتين النظرية والعلمية** ،(الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة ،1992م)، ص ص168.169.

الأخطاء والغش وكذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية وتشجيع دقة تنفيذ السياسات الإدارية الموضوعة .[1]

مفهوم الرقابة الداخلية من وجهة نظر مجمع المحاسبين القانونيين "بانجلترا وويلز" في نشرة معايير المراجعة التي أصدرها في عام 1980 م أن الرقابة الداخلية هي: النظام الشامل للرقابات – من مالية وغيرها – التي تنشئها الإدارة بهدف تنفيذ أنشطة المنشأة وعملياتها بطريقة منظمة وسليمة؛ لضمان الالتزام بالسياسات الإدارية وحماية موجودات وأموال المنشأة ، وضمان الدقة المحاسبية إلى أقصى حد ممكن .[2]

أمّا معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي فقد عرف الرقابة بأنها: "خطة تنظيمية وكافة الطرق والأساليب التي تتبعها من أجل حماية أصولها ، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية ، وتنمية الكفاءات التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية " [3].

الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع ؛ بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية ، وتشجيع العاملين على التمسك بالبيانات الإدارية الموضوعة.[4]

الرقابة الداخلية هي مجموعة الإجراءات المكتوبة في شكل خطة محددة ؛ تهدف إلى حماية موارد وممتلكات و أصول المشروع من أيّ تصرفات غير مرغوب فيها ، وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع ، وتحقيق كفاءة استخدام موارد المشروع المادية والبشرية بطريقة مثلى في نطاق الالتزام بالسياسات ، والنظم والقوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل داخل المشروع .[5]

---

[1] صلاح الدين حسن السيسي ، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية** ، (بيروت : دار الوسام للطباعة والنشر ، 1998 م)، ص 179.

[2] عبد الماجد عبد الله حسن أحمد ، **مبادئ المراجعة** ،(السودان : دار جامعة امدرمان الإسلامية للطباعة والنشر، د ت)، ص 109.

[3] عبد الماجد عبد الله ،مرجع سابق ، ص 109

[4] خالد أمين عبد الله،**علم تدقيق الحسابات النامية العلمية** ، (عمان : دار وائل للنشر، د ت) ، ص ص 228 – 229

[5] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005)، ص146

الرقابة الداخلية تشمل تخطيط التنظيم الإداري بالمشروع وكل ما يرتبط به من وسائل و إجراءات تستخدم داخل المشروع؛ للمحافظة على أصوله واختبار دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها،وتنمية الكفاية في أعماله وتشجيع تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة [1] مما تقدم فأن الرقابة هي: الإشراف والمراجعة للتعرف على سير العمل داخل المشروع . وهي أيضا عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الجهة الرقابية ؛ للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدة الخدمية أو الاقتصادية يتمّ وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة.

كما أن الرقابة تعني أن التنفيذ يتمّ وفقاً لخطة العمل ضمن القواعد والأهداف التي تحقق من ذلك ؛ بقصد اكتشاف الأخطاء والانحراف ، و إيجاد الحلول المناسبة وصولاً إلى معدلات عالية من الأداء ؛ وفقاً لمعايير تنسجم مع طبيعة الجهة الخاضعة للرقابة ، كما أن الرقابة هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى ؛ للتعرف على كيفية العمل داخل الوحدة، والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها.

ثانياً:أهمية نظام الرقابة الداخلية:

تعدّ الرقابة من الوظائف التي تمارسها الإدارة ، وتتطلب قدراً من الرقابة يؤكد للإدارة أن العمل فيها يسير وفق الخطة الموضوعة ، وأن مسئولية كل مدير وضع نظام رقابة بحيث يحمي العامل المجتهد من سوء سلوك العامل المهمل ، وهي بذلك وسيلة للإرشاد وتوجيه الأفراد لتحقيق نتائج معينة.تتعلق الرقابة الداخلية بالأنشطة المالية و البيعية وغيرها. لكنها تختلف من حيث الشكل والنوع باختلاف المستوي الإداري؛ ففي المستويات العليا تتعلق بالسياسات ، وفي المستويات السفلي تتعلق بالعملية التشغيلية .[2]

زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وإشكالها أدي إلى زيادة وإبراز السرعة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات .

---

[1] حامد طلبة محمد ابوهيبة ،**أصول المراجعة** ، (عمان : زمزم ناشرون وموزعون) ، ص 26

[2] عادل حسن ، **الإدارة** ، (الإسكندرية : ب ن ،1979م) ، ص224

وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية التي تعتبر من أدوات الرقابة ، حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية وهي :[1]

❖ نجاح وكفاءة رقابة ومتابعة وتقييم أداء ما تقوم به الوحدة من أنشطة وبرامج مختلفة .

❖ زيادة كفاءة أداء العاملين في الوحدة في مجال أداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم .

❖ مدى تحقيق النتائج المطلوبة ؛ ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة من قبل الأنشطة وبرامج الوحدة.

❖ مدى ما يقوم به المراجع الخارجي من خطوات ، وما يبذله من جهود هو ومساعدوه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته.

❖ المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المنشاة قبل وقوعها ؛ حتى يمكن تجنبها. ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة ، التي يجب أن تكون في الوقت نفسه رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

تنبع أهمية الإشراف والرقابة على المؤسسات من أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في الحياةَ الاقتصادية للدول المختلفة.ومن حقيقة أن هذه المؤسسات تخدم عدة فئات يهمها جميعاً أن تظل سائرة في أعمالها على أحسن وجه؛لذلك لابد من تدقيق داخلي في المؤسسات .[2] والتدقيق الداخلي أداة من أدوات الإدارة للتأكد من التزام الموظفين المنفذين بالسياسات العامة للإدارة. ومن أهم واجباتهم بيان مدى كفاية نظام الرقابة الداخلي ، والتحقق من صحة التقارير والبيانات المحاسبية ومتابعتهم للسياسات والنظم الموضوعة ، ومدى تقرير الموظفين بتطبيق التعليمات التي تضعها الإدارة ،وكفاءة الأداء في الأقسام والإدارات المختلفة بالمصرف . ويقدم هؤلاء الموظفون تقاريرهم إلى الإدارة المسئولة التي يجب ألّا تقل عن مستوى المدير العام لمراعاة تحرر الموقف الداخلي من كل إدارة؛ قد تؤثر على عمله حفاظاً على استقراره.[3]

---

[1] عبد الفتاح محمد صحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 142 -143.

[2] خالد أمين عبد الله ، **العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة** ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ،1998 م)، ص 248.

[3] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص 387.

إن وضع أنظمة محكمة لرقابة داخلية، تهدف إلى حماية أهداف المنشأة ومجوداتها واختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر، وخلوها من إي خطأ أو تلاعب من أهم المسئوليات الملقاة على عاتق الهيئة الإدارية بالمؤسسات.

وإن كمية الاختبارات التي سيعتمد عليها المراقب ، أنما يتوقف على مدى كفاءة الأنظمة الرقابية الداخلية المطبقة فعلا ، فكلما كانت دقيقة أدى ذلك إلى الاطمئنان على المراقب وعلى دقة وانتظام القيد الدفتري . وعليه فكلما قلل المراقب من كمية الاختبارات ، التي سيختارها عينة لفحص الدفاتر والعكس كلما كانت الرقابة الداخلية ضعيفة ، تحتوي على كثير من الثغرات التي يمكن استغلالها استغلالاً سيئا. لذلك على المراقب أن يوسع من اختباراته حتى يزيل ما لديه من شكّ في وجود تلاعب بالدفاتر والبيانات.[1]

تشمل الرقابة الداخلية الهيكل التنظيمي للبنك ، وتجميع الإجراءات والمقاييس المتبعة ؛ للتأكد من صحة الحسابات كما هو محدد في الدفاتر والسجلات ، وحماية أصول البنك من السرقة أو التلف أو الضياع ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات الإدارية المرسومة أو الموضوعة.

وتمارس هذه الأجهزة المتخصصة أعمالها بوسائل عدة منها: الجرد الفعلي المفاجئ ، والتدقيق المحاسبي والإداري والمحاسبة . ونتيجة أعمال هذه الأجهزة يتم رفعها في تقرير مكتوب إلى رئيس مجلس الإدارة .[2]

ونظراً للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف الوحدات الاقتصادية الخاصة أو العامة أو الحكومية ؛ فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها ، والعمل على زيادة فاعلية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه الوحدات .

وقدمت مثل هذه الدراسات العديد من البرامج والإجراءات ، الخاصة بتطوير وتحسين مستويات التقرير الإداري للرقابة الداخلية ، وتحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة

---

[1] عبد المنعم محمود عبد المنعم وعيسي محمد أبو طبل، **المراجعة أصولها العلمية والعملية** ،(القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)،ص248

[2] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق.ص388

والرقابة الداخلية للإدارة المالية داخل الوحدات والمنشآت المختلفة. وبينت هذه الدراسات أن هناك أهمية كبرى للثقة في نظم الرقابة الداخلية ؛ بالنسبة لمختلف الأعمال والأنشطة داخل هذه المنشآت. [1]

ثالثاً:أهداف نظام الرقابة الداخلية:

إن أهداف الرقابة الداخلية هي المساعدة في الوصول إلى نظام رقابي سليم من تنفيذ للخطة التنظيمية وتلافي الأخطاء والغش.وتتمثل أهداف الرقابة الداخلية في: [2]

- ❖ حماية ممتلكات المنشاة من الاختلاس والسرقة وسوء الاستخدام.
- ❖ التأكد من الدقة الحسابية للبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والمستندات.

وقد أصدر معهد المحاسبين القانونيين بأمريكا في عام1949م تعريفاً جديداً للرقابة الداخلية طوّر مفهومها ووسّع أهدافها حيث عرفها بأنها:

"خطة تنظيم ية إدارية ، وطريقة للتنسيق بالإضافة إلى مجموعة الوسائل التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول. وكذلك لضمان الدقة الحسابية للمعلومات المحاسبية وبجانب ذلك تهدف الرقابة الداخلية إلى الارتقاء بالكفاية الإنتاجية وإلى متابعة تطبيق السياسات الإدارية التي تضعها الإدارة والعمل على السير في حدود الخطط المرسومة". [3]

كما أن المفهوم الذي عرضه مجمع المحاسبون القانونيون في "انجلترا وويلز" يتضمن الأهداف نفسها التي عرضها المجمع الأمريكي . فلقد ورد في معايير المراجعة التي أصدرها المجمع سنة 1980م أن الرقابة الداخلية هي "النظام الشامل للرقابات من مالية وغيرها والتي أنشأتها الإدارة بهدف تنفيذ أنشطة المشروع وعملياته بطريقة سليمة ومنتظمة ؛ لضمان الالتزام بالسياسات الإدارية لحماية الأصول ، وضمان دقة السجلات المحاسبية لا قصي حد ممكن".[4]

ومع استمرار التطور كان لا بد من مواكبة مفهوم الرقابة الداخلية للتطورات المستمرة ، بحيث يتماشى مع مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة . ونجد ذلك واضحاً من تعريف الرقابة الداخلية.

---

[1] عبد الفتاح محمد صحن وآخرون ، مرجع سابق، ص143

[2] محمد أبو العلا الطحان وشريف محمد السكري،**المراجعة إجراءات تقييم نظم الرقابة الداخلية ومراجعة العمليات**، (القاهرة: ب ن، 1992 م)،ص5

[3] محمد عثمان الطمه ،**المراجعة الداخلية في نظم الحسابات الإلية** ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1985م)، ص18.

[4] محمد أبو العلا الطحان وشريف محمد السكري، مرجع سابق ، ص6

يقصد بها مجموعة من الوسائل تتبناها الإدارة لتمكنها من استغلال موارد المنشأة بكفاية وتحميها من سوء الاستخدام. وكذلك ضمان دقة القيود المحاسبية وسلامة توجيهها ، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات الجارية بطريقة منسقة وفقاً للسياسات الإدارية المرسومة ؛ بحيث يتحقق اكبر قدر من الكفاية الإنتاجية مع العمل على التخطيط الكافي للمستقبل.

ويبدو من التعريف السابق أن من أهداف الرقابة الداخلية مساندة الخطة الإدارية لتحقيق أهدافها والتأكد من سلامة تنفيذها وإظهار انحرافات التطبيق،وعرضها على الإدارة لاتخاذ الإجراءات المصححة.وهذا يساير متطلبات اتساع حجم المنشآت وما ألقته من أعباء على الإدارة .[1]

أ. **الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية:**

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية في :[2]

- ❖ تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسئوليات.
- ❖ حماية أصول المشروع من الاختلاس والتلاعب مع المحافظة على حقوق الغير بالمشروع.
- ❖ التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
- ❖ رفع مستوي الكفاية الإنتاجية.
- ❖ تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.
- ❖ التأكد من صحة البيانات والتقارير والقوائم وتحديد مدي إمكانية الاعتماد عليها.
- ❖ ضمان الالتزام بالسياسات والأهداف بواسطة إدارة المشروع.

ويتمثل الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية في إي منشأة أو إي وحدة أو إي مشروع في: التوفيق والتنسيق بين سلوك وتصرفات العاملين في المنشأة، والأهداف الفرعية التشغيلية التي تسعى إلى تحقيقها.ويختلف تحقيق هذا الهدف الرئيسي العام في المنشأة صغيرة الحجم عن المنشأة كبيرة الحجم.ففي المنشأة صغيرة الحجم يتحقق هذا الهدف الرئيسي العام بطريقة مباشرة

---

[1] محمد عثمان الطمه ، مرجع سابق، ص19

[2] خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص229

من خلال التعليمات المكتوبة ، أو الشفوية من صاحب المنشأة للعاملين فيها ، بصورة يومية عند مباشرته لعملية المتابعة لما ينجزونه من أعمال.[1]

وفي المنشاة كبيرة الحجم يتحقق من خلال: تحديد وتوضيح العلاقة بين كل من السلطات والمسؤوليات على كل المستويات.

❖ تحديد اختصاصات ومهام كل موظف من موظفي المنشأة ، ويتم من خلال خريطة تنظيمية متكاملة للتنظيم الإداري ومجموعة من الإجراءات واللوائح لمختلف عناصر نشاط المنشاة.[2]

إن أهداف نظام الرقابة الداخلية هي أهداف وقائية ؛ للحد من أخطاء الغش والتلاعب والسرقة وسوء الاستخدام . وذلك لأن إجراءاتها سابقة على التنفيذ أو موافقة له ولكنها لا تأتي بعده.[3]

وينبغي على إدارة المنشأة متوسطة وكبيرة الحجم على وجه الخصوص، أن تطبق نظاماً سليماً وملائماً للرقابة الداخلية بالمشروع ؛ وذلك لأن طبيعة وحجم النشاط بمثل هذه المنشات تستدعى ذلك.

وقد تبين أن نظام الرقابة يحقق عدة أهداف للمشروع من أهمها :[4]

❖ توفير بيانات ومعلومات سليمة يمكن الاعتماد عليها في القيام بالوظائف المختلفة من تخطيط ورقابة وتقويم أداء واتخاذ قرارات.

❖ حماية موجودات المشروع والمحافظة على مستنداته وسجلاته.

❖ المساهمة في زيادة الكفاءة بالمشروع من خلال تلافي أي أعمال غير ضرورية، والمعاونة في منع أو تقليل حدوث الضياع والسرقات والغش والأخطاء العمدية والاختلاسات.

❖ التشجيع على تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.

ب. أهداف تتعلق بالرقابة المحاسبية تتلخص في :

❖ حماية أصول وممتلكات المشروع من أي تصرفات غير مشروعة كالسرقة والاختلاس مثل اتخاذ قرار بتخريد بعض الأصول رغم جودتها كالسيارات .

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص ص151 - 152

[2] مرجع سابق ،ص152

[3] عبد الماجد عبد الله حسن، مرجع سابق ص110

[4] حامد طلبة محمد أبو هيبة ، مرجع سابق، ص34

❖ حماية سجلات ودفاتر وحسابات المشروع من أي انحرافات أو أخطاء متعمدة أو غير متعمدة مثل "تعمد إجراء قيد محاسبي معين لتحقيق غرض معين ،أو لتغطية انحراف معين، أخطاء في كتابة بعض الأرقام دون قصد ".

❖ التأكد من الحصول على بيانات محاسبية دقيقة ، يمكن الاعتماد عليها في المجالات المختلفة الداخلية أو الخارجية ويمكنها تلبية احتياجات الأطراف المتعددة : كالإدارة والأقسام داخل المشروع والبنوك والأجهزة الحكومية والمستثمرين والموردين خارج المشروع.

ج. أهداف تتعلق بالرقابة الإدارية تتلخص في: [1]

1. تحقيق كفاءة التشغيل وتنميتها عن طريق مراعاة :

❖ التحقق من كفاءة عناصر المدخلات للعمليات التشغيلية الإنتاجية ، من حيث استخدمها الاستخدام الأمثل (الموارد والأجهزة والآلات والأفراد والأموال).

❖ التحقق من كفاءة تشغيل العناصر، وعن طريق مراعاة قواعد التنظيم والإجراءات واللوائح.

❖ التحقق من عناصر المخرجات من السلع والخدمات؛ وفعاليتها في تحقيق النتائج والأهداف.

2. تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والتعليمات الموضوعة من قبل الإدارة أو الأجهزة الحكومية ،أو الرقابية التي تخضع لها المنشاة.

3. الحد من احتمال حدوث مخالفات لأي تعليمات أو لوائح أو نظم خاصة بالمنشاة.

رابعاً:أنواع نظام الرقابة الداخلية:

أن كل نوع من أنواع الرقابة يحتوي على سياسات ومضامين مختلفة وهي ثلاثة أنواع: الإدارية، المحاسبية ، الضبط الداخلي.

أ.الرقابة الإدارية:

هنالك نواحي للرقابة الداخلية لا تأثير لها على القوائم المالية للمشروع ، وبالتالي لا تهم المراجع بصورة مباشرة . وإدارة المشروع تهتم بوجود وسائل قوية للرقابة الداخلية تؤدي إلى الرقابة على تشغيل المصانع ونشاطات البيع بجانب الرقابة على الوظائف المالية والمحاسبية .

[1] عبد الفتاح محمد صحن وآخرون، مرجع سابق، ص ص152- 155

والمراجع يهتم أساساً بالرقابة الداخلية ذات الطبيعة المالية ، التي تتعلق مباشرة بالسجلات المحاسبية والتقارير المالية ومدى الاعتماد عليها .[1]

الرقابة الإدارية تتضمن السياسات الإدارية والخطط التنظيمية والسجلات ، التي تتعلق جميعها باتخاذ القرارات المتعلقة بالتصريح بتنفيذ العمليات المالية .وتوضع هذه الأساليب من أجل تنمية الكفاءة التشغيلية ، وتشجيع الالتزام بالتطبيق في المؤسسات ، وتقليل احتمال حدوث مخالفات لهذه السياسات والتعليمات .والرقابة الإدارية تتضمن الخطة التنظيمية للمشروع وما يرتبط بها من وسائل وإجراءات ، تهتم أساساً بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المقررة . [2]

وينطوي هذا الجزء من نظام الرقابة الداخلية على وظائف أخرى ، لا ترتبط بوظائف أقسام المحاسبة والإدارة المالية مثل: دراسات الوقت والحركة ونظم تأهيل وتدريب الموظفين.[3]

كما تشمل الرقابة الإدارية الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق ، والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية ، مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية . وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل :الكشوفات الإحصائية ، ودراسات الوقت والحركة ، وتقارير الأداء والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، واستخدام الخرائط والرسوم البيانية ، وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.وهي كما نرى متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها أو المالية.[4]

ب.الرقابة المحاسبية:

تشمل الرقابة المحاسبية الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات ؛ الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية ، المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها.ويضم هذا النوع وسائل متعددة ، منها على سبيل المثال : اتباع نظام القيد المزدوج ، واستخدام حسابات المراقبة الإجمالية، واتباع موازين المراجعة الدورية، واتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود

---

[1] عبد الفتاح صحن، **مبادئ وأسس المراجعة** ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993 م)، ص126

[2] حامد طلبة محمد أبو وهيبة ،مرجع سابق ، ص26

[3] وليم توماس وامدسون هنكي ،**المراجعة بين النظرية والتطبيق** (الرياض دار المريخ للنشر ،1998)، ص317

[4] خالد أمين عبد الله ، **التدقيق والرقابة في البنوك** ، (عمان:دار وائل للنشر، ،ب ت) ،ص163

التسوية من موظف مسئول ، ووجود نظام مستندي سليم ، واتباع نظام التدقيق الداخلي ، وفصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين.[1]

كما تحوي الرقابة المحاسبية الخطة التنظيمية للمشروع ، المتعلقة بالإجراءات والطرق ؛ التي تتصل بصفة خاصة بالمحافظة على أصول المشروع وبالاحتفاظ بالسجلات المالية ، وإمكانية الاعتماد عليها . وفي العادة الرقابة المحاسبية تشمل طرق تحديد المسئولية: الاعتماد، تقسيم العمل بين الاحتفاظ بالسجلات والتقارير المالية والاحتفاظ بالأصول نفسها، وبين الرقابة المادية على الأصول والمراجعة الداخلية.[2]

كما أن الرقابة المحاسبية تمثل الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية، وعنصراً رئيسياً من عناصرها في المشروع. وتتضمن هذه الرقابة وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة، وتحقق دقة البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها.[3]

إلى جانب ذلك تشمل خطة التنظيم والوسائل والإجراءات؛التي تختص بصفة أساسية بالمحافظة على أصول المشروع،والاعتماد على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المالية. [4]

كما تشمل كافة الوسائل والإجراءات التي تهتم بالتحقق من دقة البيانات المحاسبية ، ومأمونيتها (الاعتماد عليها) سواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أم في مرحلة تبويبها أم عند عرضها وتحليلها .[5]

ج.الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات ؛ الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع ،أو سوء الاستعمال.ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية. حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف أخر يشاركه تنفيذ العملية . كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات .[6]

---

[1] خالد أمين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية** ،(عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1986م)، ص130

[2] عبد الفتاح محمد الصحن ، مرجع سابق، ص127

[3] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص146-14

[4] عبد الفتاح الصحن و احمد نور،**الرقابة ومراجعة الحسابات** ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، د ت)، ص264

[5] حامد طلبة محمد أبو هيبة ، مرجع سابق ، ص27

[6] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق، ص230

والضبط الداخلي يقصد به كافة الوسائل والإجراءات ؛ التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة. كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد الأفراد بالمنشأة متمما لعمل فرد أخر، ومراقباً له في الوقت نفسه تلقائياً مما يضمن حسن سير العمل ، والمحافظة على أموال المشروع وتلافي الوقوع في الأخطاء أو الغش واكتشافه في وقت ملائم إذا ما وقع فعلاً.

ومن المعروف أن الضبط الداخلي يتحقق عادة من خلال :[1]

- ❖ تقسيم العمل.
- ❖ تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات بوضوح.
- ❖ الفصل بين المسئوليات الوظيفية المختلفة (كأن يتم فصل الواجبات المتعلقة بالمحافظة على الأصول عن تلك التي تختص بإثباتها في السجلات) بحيث يمكن حماية موجودات المنشأة من أي سوء استعمال أو ضياع.

كما يعني الضبط الداخلي تقسيم العمل والمسئوليات ؛ بحيث يتم التحقق من العمل على التوالي، أي لا ينفرد شخص واحد بعملية بكاملها أو إجراء محاسبي بكامله .

ويحقق الضبط الداخلي الأهداف الآتية :[2]

1. منع واكتشاف التلاعب : فقد يتم التلاعب بأوجه مختلفة فمثلاً: سرقة البضاعة أو النقود عن طريق شخص واحد ، أو مجموعة أشخاص بالتواطؤ وإظهار دفعات وهمية في الدفاتر ، أو السهو المتعمد في تسجيل متحصلات ، أو التلاعب في الحسابات بغرض إظهار أرباح للتوزيع أو الحصول على عمولات مرتفعة.

2. اكتشاف الأخطاء: وتنقسم الأخطاء إلى أخطاء مبادئ أو كتابية، أو أخطاء سهو. وأخطاء المبادئ يجب أن يبلغ عنها للتصحيح و إظهارها للإدارة.أما الأخطاء الكتابية فتصحح، ويمكن عدم التبليغ عنها إلاّ إذا كانت أخطاء متكررة لمعرفة السبب. أما أخطاء السهو فقد تقع بسبب الإهمال أو بغرض التلاعب.لهذا لابد أن يكون النظام الموجود يسمح بكشف مثل هذه الأخطاء.

---

[1] حامد طلبة محمد ابو هيبة، مرجع سابق ، ص29

[2] عبد الفتاح الصحن ،**أصول المراجعة الداخلية .والخارجية** ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 1982م) ، ص ص28- 29

3. العمل على إنجاز العمل بسرعة ودقة:الضبط الداخلي يهدف إلى حماية الأصول والموجودات من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام ويتحقق الضبط من خلال وسائل عديدة منها :[1]

❖ تقسيم العمل وتجزئته بحيث لا يؤدي الموظف عملا متكاملاً يوفر له فرصة الغش أو التزوير أو الاختلاس.

❖ توزيع الاختصاصات بحيث يراقب عمل كل موظف من خلال موظف آخر.

❖ نقل الموظف أو ترقيته إلى وظيفة أخرى بحيث لا يستمر لفترة طويلة في أداء عمل معين.

❖ الجرد والتفتيش المفاجئ.

❖ وجود مفتاحين للخزينة في أيدي موظفين مسئولين وضرورة وجود توقيعين على الشيكات الصادرة من المنشأة.

❖ وجود إجراءات أمن بالبوابة سواء بالمخازن أو بالمصانع أو الأرض التي تمتلكها المنشاة.

أنماط الضبط الداخلي:[2]

❖ أن تصبح المسئولية مشتركة بالنسبة للأصول القابلة للتحويل من حيث الشمول والاحتفاظ.

❖ إجراء الجرد المادي للأصول مثل: البضاعة والنقدية والأصول الثابتة، بواسطة أشخاص من خارج الإدارة التي تحتفظ بهذه الأصول.

❖ أن يحصل كل فرد في المشروع على إجازة سنوية، و يقوم شخص آخر بعمله خلال تغيبه.

❖ ألّا يعهد لأي فرد بأعمال تزيد عن مسئولياته بأكثر مما هو مسموح به في الخريطة التنظيمية.

❖ عند التسجيل اليومي بالدفاتر لا بد من التحقق من دقة هذا التسجيل يومياً.

❖ أن يتم التسجيل الدفتري من واقع مستندات عليها موافقات مسبقة .

❖ أن يتم التسجيل الدفتري من المستند مباشرة.

❖ فصل الأصل عن السجل الذي يسجل حركات الأصل.

---

[1] محمد أبو العلا الطحان وشريف محمد السكري، مرجع سابق، ص9

[2] عبد الفتاح الصحن وكمال ابوزيد ، **المراجعة علما وعملا** ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1991م)،ص158

يستنتج من خلال هذا المبحث أن الرقابة الداخلية هي مجموعة الوسائل والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة أو المشروع، وهي عملية إدارية تهدف إلي التأكد من أن المهام والأنشطة يتم تنفيذها وفقاً للخطط الموضوعة، وهدفها حماية ممتلكات المنشأة من الاختلاس وسوء الاستخدام والتأكد من الدقة الحسابية للبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والمستندات.وتكمن أهمية الرقابة في أنها من الوظائف التي تمارسها الإدارة وتتمثل مسؤولية كل مدير في أن يضع نظام رقابة بحيث يحمي العامل المجتهد من سوء سلوك العامل المهمل.

المبحث الثاني

خصائص ومقومات نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية

أولاً:الخصائص الأساسية لنظام الرقابة الداخلية:

يتميز نظام الرقابة الداخلية الجيد والفعال بمجموعة من الخصائص الرئيسية المهمة والتي يطلب توافرها حتى يكون نظام الرقابة فعالاً وجيداً في تحقيق الأهداف الرئيسية والتشغيلية له .

ولا شك أن توافر هذه الخصائص كلها أو بعضها ؛هو أساس الحكم على مدى قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية وأساليبها وأدواتها المطبقة في المنشأة.[1]

فيجب أن تبرز الخصائص الأساسية للرقابة الداخلية ؛ لأن إبرازها يساعد المراجع عند تقييمه للرقابة الداخلية للمشروع ، فيستطيع أن يحكم على سلامتها ومن ثم يتخذ قراره بتوسيع أو تضييق اختباراته ، وغياب الخصائص الأساسية للرقابة الداخلية تضع المراجع في موضع الشك من ناحية التنظيم الداخلي للمشروع ، وبالتالي يحتاج إلى البحث عن أدلة إثبات إضافية .[2]

تتمثل الخصائص الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في الأتي:

أ.تحديد خطوط السلطة والمسئولية:

من الأمور المهمة في أي وحدة أو منشأة يعمل فيها عدد كبير من الأفراد ضرورة التحديد الواضح لخطوط السلطة المخولة لكل فرد (خطوط ، وحدود مسئولية كل منهم) حيث يتم من خلال هذا التحديد مساءلة كل شخص ومحاسبته عن أداء أعماله ومهامه.

التحديد الواضح لهذه السلطات والمسئوليات في المنشأة يساعد على زيادة فاعلية الرقابة على الوظائف والمهام المختلفة فيها . ولتحقيق هذه الخاصية يتطلب الأمر توافر العناصر والجوانب التالية : [3]

❖ تحديد واضح لمسئولية كل موظف عن مجموعة محددة من العمليات من الأصول والالتزامات .

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص169

[2] عبد الفتاح الصحن ، مرجع سابق، ص127

[3] عبد الفتاح محمد الصحن ، مرجع سابق،ص ص170 -171

❖ تحديد واضح للعلاقة بين خطوط السلطة والمسئولية على مستوى كل فرد في مختلف المستويات الإدارية.

❖ تحديد وتوصيف واضح لطبيعة كل وظيفة وتحديد مواصفات الفرد.

❖ ملاحظة أن يكون تدفق خط السلطة من أعلى إلى أسفل، وتدفق خطوط المسئولية من أسفل إلى أعلى ؛ حتى يتعرف كل موظف على المستوي الإداري الأعلى أمامه.

ومن الأهمية لأي منشأة يعمل فيها العديد من الأفراد إعداد خريطة تنظيمية متكاملة ، وإعداد دليل خاص باللوائح والإجراءات، يساعد على تحقيق الخاصية ومن ثم زيادة فاعلية عملية الرقابة الداخلية.

ب.الفصل بين المسئوليات:

يجب الفصل بين مسئوليات الأفراد، لأن الفصل بينها يقلل من احتمالات حدوث غش أو أخطاء غير متعمدة خاصة، في البيانات المحاسبية .هذا بافتراض عدم وجود تواطؤ موظفين أو أكثر لإخفاء عملية معينة، أو التلاعب في الدفاتر أو الوقوع في أخطاء غير متعمدة. ويعتمد الفصل السليم بين مسئوليات الأفراد العاملين في المنشأة على قواعد ومبادئ رئيسية ومهمة، تساعد على زيادة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

واهم هذه المبادئ الفصل بين الوظائف الرئيسية التالية:

❖ حيازة الأصل أو الاحتفاظ به.

❖ التسجيل في الدفاتر والسجلات.

❖ سلطة التصديق.

أن الفصل بين الوظائف الرئيسية من الأمور المهمة في مجال تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية ؛ ذلك لأن جمع وظيفتين أو أكثر من هذه الوظائف في نطاق مسئولية موظف واحد ، يساعد على ارتكاب أخطاء أو انحرافات ، والعمل على إخفائها بالتلاعب في السجلات. ويعتبر كل موظف مراقباً لعمل غيره من الموظفين اللاحقين له والسابقين له مما يجعله يفكر قبل إقدامه على ارتكاب أي أخطاء متعمدة ، أو انحرافات. كما أنه عند تصميم نظام الرقابة الداخلي

يسمح لمسئول ما أو موظف بفحص ومراجعة عمل مسئول آخر؛ مع مراعاة تفادي تكرار الجهد المبذول لأداء العمل المعين تتبع كثير من المؤسسات سياسة إرغام موظفيها على اخذ العطلات والإجازات السنوية ،بحيث تتاح الفرصة لقيام موظف آخر بأداء عمل موظف آخر أثناء قضائه العطلة السنوية ؛ مما يولد الشعور لدى الموظفين بالحزر من اكتشاف أي أخطاء وانحرافات . إلى جانب ذلك يجب تفادي تعيين أفراد تربطهم علاقة اجتماعية معينة(صلة قرابة أو مصاهرة) في وظائف فيكونون عرضة للتواطؤ كالوظائف المالية.[1]

ج. كفاءة الموظفين:

أن فاعلية نظام الرقابة الداخلية يعتمد على درجة كفاءة العاملين بالمنشأة ، الذين تقع على عاتقهم مسئولية تنفيذه وقد نجد أن نظام الرقابة الداخلية مع كونه نظاماً متكاملاً بجميع مقوماته واختصاصاته الأخرى ، ولكنه يفشل في تحقيق أهدافه الرئيسية ؛ بسبب عدم توفر الكفاءة البشرية من العاملين والموظفين المسئولين عن عمل المنشأة ، وعدم تفهمهم ودرايتهم بقواعد وأسس هذا النظام . والعكس قد يكون ناجماً بسبب كفاءة الموظفين ذوي الخبرة والأمانة في تنفيذ مسؤولياتهم.[2]

وقد أطلق دكتور "عبد الفتاح محمد الصحن" على كفاءة الموظفين "كفاءة العناصر البشرية من العاملين". ويري أنه بالرغم من التقدم التكنولوجي السائد في العالم عن طريق استخدام الحاسبات الآلية المتقدمة ، بأشكالها وأنوعها وبرامجها المتعددة ؛ إلا أن نجاح هذا النظام مهما بلغت درجة التقدم مازال وسيظل يتوقف بدرجة على مدى كفاءة العاملين في المشروع ، والمسئولين عن تنفيذ هذا النظام. ولتحقيق كفاءة الأفراد من الموظفين والعاملين ينبغي على إدارة المنشاة مراعاة :[3]

- ❖ وضع سياسات سليمة وملائمة لتعيين وترقية الموظفين.
- ❖ التحقق من توافر عنصر الكفاءة ، والتحقق من مدى ملائمة مؤهلات الموظفين العملية

---

[1] محمد كامل الحاروني ، **مراجعة الحسابات** ، (القاهرة : دار النهضة العربية ،1993م) ، ص177

[2] مرجع سابق ، ص178

[3] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق ، ص185

لطبيعة الأعمال الموكلة إلى كل منهم ، وخاصة لمن يشغلون وظائف مالية في أقسام الحسابات.

❖ وجوب تعيين العدد الكافي لا أكثر من اللازم ؛ حتى لا يترتب على ذلك زيادة تكاليف وأعباء وظهور بطالة مقنعة يبن العاملين مما يؤثر على كفاءة الأداء.

❖ وضع برنامج دوري لتدريب الموظفين على احدث الأساليب في أداء المهام والإعمال بصفة مستمرة.

د. **توافر نظام محاسبي متكامل:**

إن توفر نظام محاسبي ملائم ومتكامل في المنشاة من العناصر المهمة ، التي تساعد على نجاح وفاعلية نظام الرقابة الداخلية فيها، باعتبار أن هذا النظام المحاسبي يمثل البيئة التي يتم فيها أنجاز جميع العمليات المالية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة. كما أنه مصدر المعلومات والتقارير الرئيسية المطلوبة لمختلف المستويات الداخلية والخارجية ، ما يتعلق منها بنظم الرقابة والمراقبة الداخلية أو الخارجية على السواء.

وحتى يحقق النظام المحاسبي دوره بكفاءة في مجال الرقابة الداخلية ؛ يجب أن يتميز بالخصائص الرئيسية المتمثلة في البساطة والوضوح ، وأن يعمل بطريقة تتفق وطبيعة النشاط وإظهار نتائج النشاط بوضوح ودقة ؛ من خلال إعداد التقارير المالية . ويجب أن يتولى الإشراف على تنفيذ إجراءات النظام المحاسبي والعمل أفراد متخصصون في المجال المالي ؛ من المحاسبين والمراجعين من ذوي الكفاءات والخبرات .[1]

هـ. حماية الأصول والسجلات:

يجب أن تتوفر لدى المنشأة الإمكانيات اللازمة ، ووقاية كل الأصول والسجلات من التلف أو الفساد أو الضياع أو غيره.[2]

و.توافر الأساليب وأدوات الرقابة المستخدمة:

من الخصائص المهمة التي يجب أن يتميز بها نظام الرقابة الداخلية الفعال ، ضرورة توافر

---

[1] عبد الرازق محمد عثمان ، مرجع سابق، ص197

[2] محمد كامل الحاروني ، مرجع سابق، ص179

أساليب وأدوات مهمة من أدوات الرقابة ، التي يمكن استخدامها للتحقق من أن نظام الرقابة الداخلية قد حقق أهدافه . ويجب أن تتميز هذه الأساليب والأدوات الداخلية بالتالي: [1]

❖ الملائمة : يجب اختيار أدوات الرقابة الملائمة والمناسبة لكل من طبيعة أنشطة المشروع وطبيعة إجراءات نظام الرقابة المتبعة فيه ، والإمكانيات المادية والبشرية للمشروع والمراحل للعملية الإنتاجية في المشروع.

❖ الواقعية: أدوات الرقابة المناسبة والواقعية وفقاً لإمكانيات المشروع المادية والبشرية ، ولا تحتاج إلى إمكانيات خاصة.

❖ المرونة:هذه الأدوات يمكن تطويرها أو تعديلها أو تغييرها وفقا للتطور والتحديث في هذا المجال ، دون القيام بإعادة هيكلة إجراءات هذه الأدوات كاملة أو اختيار أدوات جديدة.

❖ عدم الازدواجية :اختيار أدوات رقابية غير متداخلة من حيث الإجراءات ، بمعنى آخر أن تكون أهداف وإجراءات هذه الأدوات غير متعارضة أو متداخلة بحيث يمكن الفصل بينها.

إشكال أدوات نظام الرقابة التي يمكن استخدامها:

يوجد العديد من أدوات الرقابة المناسبة ، التي يمكن استخدامها لتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في المشروع ، والمساعدة في تحقيق أهدافها أهمها:[2]

-**المراجعة الداخلية:** وهي من أهم الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية في المشروع ، ويتولاها عاملون من ذوي الخبرة.

-**المراجعة الخارجية:**أهم أدوات الرقابة المستقلة عن المشروع، وتقوم بها أجهزة رقابية خارجية، تابعة للدولة وهناك علاقة مباشرة بين المراجعة الخارجية ونظم الرقابة الداخلية؛حيث يعتمد المراجع الخارجي في تصميمه لبرامج مراجعته على مدى قوة أو ضعف نظم الرقابة الداخلية.

-**الضبط الداخلي:** من الأدوات الرقابية المهمة التي تساعد على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية في المشروع وعلى تحقيق أهدافها.

---

[1] مصطفى كامل مقبول ، مرجع سابق ، ص ص151-152

[2] نفس المرجع ، ص152

ز .نظام متكامل للتقارير:

من الخصائص التي يجب أن يتميز بها أي نظام رقابة داخلية فعال في المشروع؛ أن يتبع هذا النظام إعداد تقرير متكامل عن مدى تحقيق نظام الرقابة لأهدافه المختلفة. وبنتائج تقييم هذا النظام يستفيد المراجع في وضع وتصميم برنامج مراجعته وتنفيذه بشكل دقيق ومفيد لعملية المراجعة نفسها. ويجب أن تتوفر في هذه التقارير عند إعدادها الاعتبارات والخصائص التالية:[1]

❖ **الوضوح:** فيجب إعداد التقرير بشكل يوضح كل ما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية؛ من مشاكل أو ثغرات بغرض معالجتها أو القضاء عليها.

❖ **الدقة والموضوعية:** يجب مراعاة تقارير الرقابة الداخلية بدرجة دقة عالية، حتى يمكن الاعتماد عليها في مجال اتخاذ قرار معين.

❖ **السرعة:** يجب مراعاة إعداد هذه التقارير في الوقت المناسب، وبالسرعة الملائمة حتى يمكن الاستفادة مما تحتويه هذه التقارير من نتائج وتوصيات .

❖ **الملائمة** : يجب إعداد التقارير الخاصة بالرقابة الداخلية بطريقة تلائم أهدافها.

ح.متابعة الالتزام بنظام الرقابة الداخلية:

لن تحقق تلك الخصائص السابق عرضها أي منافع ما لم يلتزم العاملون بالمصرف بإتباع التعليمات ومبادئ نظام المراقبة الداخلية . ولذلك تحرص المصارف والمؤسسات على وضع وتنفيذ إجراءات ؛ يمكن من خلالها التحقق من مدى التزام موظفيها بمواصفات نظام الرقابة.

في المنشأة الكبيرة مثلا يمكن التحقق من ذلك بقيام الأفراد غير المسئولين على إثبات في سجلات أو حيازة الأصول بمقارنة سجلات المحاسبية على الأصول؛ مع الأصول الموجودة أصلا على فترات مختلفة وإجراء اللازم حيث اكتشاف أي اختلاف بين الأرصدة.

وعادة ما تلجأ مثل هذه المنشأة إلى إنشاء إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة بالكامل عن أي وظائف أخرى أو عن عناصر الرقابة الداخلية .[2]

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص197

[2] محمد كامل الحاروني ، مرجع سابق ، ص180

وتتمثل وظائف المراجع في فحص مراحل مختلفة من عمليات التشغيل ، وإعداد تقرير بنتائج فحصه . ولهذا السبب تعتبر هذه الوظيفة اليد اليمنى للإدارة فقد صممت هذه الوظيفة لتشجيع الالتزام بسياسات الإدارة وتحسين كفاءتها.

ثانياً:مقومات نظام الرقابة الداخلية:

يجب عند تصميم نظام سليم للرقابة الداخلية، أن يتضمن مقومات كافية ؛ ليتمكن من تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقه ، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

أ.**هيكل سليم للتنظيم الإداري:**

يعتبر التنظيم الإداري أساس عملية الرقابة.والتنظيم يحدد المسئوليات والواجبات . والهيكل يتوقف على طبيعة المشروع وحجمه وعدد القطاعات الرئيسية فيه .ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي محدداً بدرجة تسمح بالملائمة مع الظروف المتغيرة . وعند تصميمه يجب مراعاة الفصل بين المسئوليات المتعارضة؛ لمنع حدوث الأخطاء سواء متعمدة أو غير متعمدة.[1]

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه:عبارة عن تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد؛ لانجاز بعض الأهداف العامة ، من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم . فعملية التنظيم الإداري تبدأ بتوافق الأنشطة المختلفة، ووضعها في مجموعات متجانسة، وكل فرد في التنظيم ينبغي أن يكون له رئيس أو مسئول يشرف عليه.

فالهيكل التنظيمي يحدد بوضوح المسئوليات المختلفة بدقه . عليه؛ فكلما كانت الواجبات محددة بدقة والعلاقات بين المستويات المختلفة واضحة، كان الحصول على نظام جيد للرقابة.

والإطار المتعارف عليه والذي يحكم التنظيم يتمثل في الأتي:[2]

- ❖ حصر الأهداف لبناء الهيكل التنظيمي .
- ❖ تحديد الصلاحيات والمسئوليات.
- ❖ تقييم الفعل وبيان مراكز اتخاذ القرار.

---

[1] مصطفي كامل متولي ، **دروس في المراجعة** ، (القاهرة: وحدة الطبع والتصوير، 1999 م) ، ص131

[2] عبد الرازق محمد عثمان ، مرجع سابق ، ص70

فالهيكل التنظيمي يجب أن يتصف بالبساطة والمرونة والوضوح ، ويعد أحد الصفات التي يجب توافرها لأجل تحقيق نظام رقابة داخلية فعال.

ب.**نظام محاسبي سليم:**

يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ، ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات ، تفي باحتياجات المشروع وتصميم دورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة ويجب أن يراعى في السجل أو المستند البساطة والوضوح؛ حتى يسهل فهمه على من يستعمله. ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع. أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعي في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة ، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية ؛ لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات واستخراج النتائج. أما الدورات المستندية المرتبطة بالنظام المحاسبي فتختلف باختلاف العمليات والمستندات ؛ مما يصعب معه وضع تصميم موحد لدورات تطبق على جميع المنشات أو الشركات. [1]

النظام المحاسبي عبارة عن مجموعة من النظريات والمبادئ والأسس العلمية ، والأساليب والإجراءات الفنية ؛ التي تتبع لتحقيق العمليات المالية وتسجيلها وتبويبها وقياس نتائجها، وعرضها ، لأغراض تقييم الأداء وترشيد الإدارة فيما تتخذه من قرارات .[2]

إن إجراءات الرقابة الإدارية تهدف إلى المحافظة على أموال المنشأة ، وحمايتها من الغش والتلاعب . وللوصول إلى كل هذه الأهداف يتطلب الأمر توافر نظام محاسبي ملائم .[3]

ج. مجموعة الأفراد:

لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالاً فإنه لا يعتمد فقط على تنظيم إداري ومحاسبي سليم؛ بل يجب أن تتوفر له مجموعة من الأفراد الأكفاء ، هم موظفو ورؤساء الإدارات والعاملون بالمشروع؛ فهؤلاء الأفراد هم القائمون بتنفيذ الإجراءات الموضوعة بطريقة اقتصادية وفعالة .[4]

---

[1] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص ص164- 165

[2] إبراهيم على عشماوي، **أساسيات المراجعة والمراقبة** ،(القاهرة، ب ن، ب ت) ، ص136

[3] عبد الرازق محمد عثمان ، مرجع سابق، ص72

[4] عبد الفتاح صحن واحمد نور، مرجع سابق ، ص267

كما يجب اختيار الموظفين الأكفاء، ووضعهم في المراكز المناسبة ، وما يتضمنه ذلك من توصيف دقيق لوظائف المشروع المختلفة مع برنامج مرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم، ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب ؛ حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة .[1]

يجب تدريب العاملين داخلياً وخارجياً؛ لتمكينهم من أداء ما يناط بهم من أعمال بما توفر الحماية للعمل والعاملين . ويمكن بسهولة إجراء الترقيات للإحلال السريع عند الحاجة . ويساند هذا التدريب الاطلاع على نظم العمل المكتوبة في شكل كتيبات أو تصاميم دورية ، تصدر عن إدارة المشروع .[2]

ولما كان العنصر البشري أساس نجاح أي نظام رقابي؛ فلذا يتعين توفير الكفاءة الإدارية على مستوي عالي من الخبرة و التدريب والإدارة ، مع توافر الكفاءات المتخصصة في مجال رقابة العناصر الفعالة من الأفراد العاملين داخل الوحدة.كما ينبغي وضع نظام للحوافز على مختلف المستويات لتشجيع الكفاءات في مجال العمل .[3]

أن وجود هيئة من العاملين مدربة وذات كفاءة عالية هو أساس للرقابة الداخلية السليمة ، فبدون العاملين المدربين والحريصين على أداء أعمالهم لا يمكن أن نحصل على نظام جيد للرقابة الداخلية .[4]

د. رقابة الأداء في إدارات المشروع ومراحله المختلفة:

لتحقيق كفاية عالية في المشروع فلا بد من مراقبة الأداء، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء مخطط لها، ومرسومة. فإذا ما وجد أي انحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه .[5]

أن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم تؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية الرقابة الداخلية، وعلى

---

[1] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص132

[2] صلاح الدين السيسي، مرجع سابق ، ص180

[3] عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص383

[4] عبد الفتاح الصحن ، **الرقابة المالية دراسة بعد وتحليل** ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1990م) ، ص28

[5] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق، ص ص232- 233

كفاية العمليات الناشئة عن هذا الأداء. ويجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل. ويتم ذلك بتقسيم الواجبات والمسئوليات؛ بحيث لا يتمم شخص واحد العملية كلها من بدايتها إلى نهايتها. وهذا يمكننا من مراجعة دقة العمل واكتشاف الخطأ والغش بسرعة .[1]

ومن المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية مستويات سليمة للأداء في جميع الإدارات والأقسام، وعلى جميع المستويات وفي كل المراحل ، بما يكفل تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة، ويضمن السير بالسياسات الإدارية الموضوعة في الطرق المرسومة لها .[2]

هـ. الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات:

يجب مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة ؛ بحيث لا يباشر شخص واحد عملية ما من أولها لآخرها. أي إنشائها والاحتفاظ بالأصول المترتبة عليها المحاسبة عنها.لأن الجمع بين هذه المراحل في يد واحدة يشكل خطراً على المشروع ،بوجود تلاعب أو اختلاس لذلك على الإدارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية، وذلك بواسطة ما يحققه موظف رقابة من رقابة على موظف آخر.وهكذا تقل فرص التلاعب والغش والخطأ .[3]

أن تتم مباشرة تحديد الاختصاصات والمسئوليات في وضوح تام ، والقضاء على التداخل الاختصاصي وتضاربه يتطلب تحديد الاختصاصات والمسئوليات و تقسيم العمل ، والمقصود من تقسيم العمل، وجود أشخاص مسئولين عن المحافظة على ممتلكات المشروع وعمليات المنشأة. فالشخص المسئول عن المحافظة على أصول المشروع ،تكون لديه الفرصة في استخدام هذه الأصول استخداماً شخصياً.وللتمكن من دقة محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل الأصل.وإذا أريد فرض رقابة عليه؛ فيجب أن يعطي شخص آخر مهمة الرقابة على الأصل عن طريق سجله.وتحديد المسئولية هو:أن يعرف كل فرد مسئول عن الدقة في عمله المؤكل

---

[1] عبد الفتاح الصحن واحمد نور،مرجع سابق، ص267

[2] عبد المنعم محمود عبد المنعم وعيسي محمد أبو طبل ، مرجع سابق ، ص132

[3] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص132

إليه فقط وأن أي خطأ في عمله ينسب إليه مباشرة. وليس المهم هو تحديد المسئولية لكل فرد، بل الأهم هو اقتناع كل منهم بأهمية العمل المؤكل إليه.[1]

و. استخدام الوسائل الآلية:

استخدام كافة الوسائل الآلية بما يكفل التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات ، والحفاظ على أصول المشروع و موجوداته من أي تلاعب أو اختلاس وفي ظل النظام المحاسبي الذي يقوم على التشغيل الإلكتروني للبيانات ولتحقيق أهداف المراقبة الداخلية ؛ فيجب إعداد تنظيم داخلي لإدارة التشغيل الإلكتروني للبيانات بحيث يضمن:[2]

❖ انفصال استقلالية الوظائف:محلل النظم ، مصمم البرامج ، وظيفة التشغيل ، مهمة الحفظ والرقابة على البرامج وملفات البيانات.

❖ وجود قسم داخل الإدارة للإشراف والرقابة على المدخلات والمخرجات، مع وجود إجراءات دقيقة وواضحة لمعالجة عمليات المصرف ، واستقلالية هذه الإدارة عن الإدارات المتقيدة.

ز. اتخاذ الإجراءات الوقائية:

إن اتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية يهدف للمحافظة على الأصول والموجودات من السرقة والضياع والتلف مثل: إحكام إغلاق الأبواب وتشديد الحراسة عليها، ترتيب المخازن والتفتيش الدوري عليها،التأمين ضد أخطار السرقة والحريق .[3]

هذه هي المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم .وهي تختلف من مشروع لآخر؛ حيث لا يمكن توافرها إلا في المنشآت الكبيرة التي تملك الإمكانيات المادية ، والتي يتوفر فيها عدد كبير من الموظفين ، يسهل معه تقسيم العمل بالشكل المثالي.أما المنشآت الصغيرة فيتعذر وجود ذلك فيها . ولكن الرقابة الشخصية واستخدام الآلات الحديثة في العمل تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية مقبولاً لدي المدقق ، بشرط انتفاء ما يثير شكه وريبته فيما يدقق.[4]

---

[1] عبد الفتاح الصحن ،مرجع سابق ،ص ص23- 24

[2] خالد أمين عبد الله،مرجع سابق ،ص233

[3] صلاح حسن السيسي ،مرجع سابق ، ص ص180- 181

[4] خالد أمين عبد الله،مرجع سابق ،ص233

ثالثاً:المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية نظام من أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة. وهي عبارة عن مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل، تنشئها الإدارة وتعمل متعاونة داخل المشروع لخدمة الإدارة في تحقيق الأهداف.[1]

والمراجعة الداخلية تنشئها الإدارة لخدمتها في تحقيق العمليات والقيود ومراجعة المستندات بشكل مستمر؛ للتحقق من دقة وسلامة وأمانة البيانات المحاسبية .كما تعمل على التأكد من كافة التدابير والوسائل التي وضعتها الإدارة ؛ لحماية أصول المنشأة وأموالها، والتحقق من اتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات ، والوسائل الرقابية والحكم على مدى تحقيقها للإغراض التي وضعت من أجلها واقتراح ما يفيد من تعديلات وتحسينات فيها ؛ بهدف تحقيق المنشأة لأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.[2]

يتضمن نظام المراجعة الداخلية مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى فحص العمليات، والقيود الواردة بالدفاتر بصفة مستمرة ؛ للتأكد من صحة البيانات المحاسبية ، والتحقق من كفاية الإجراءات الموضوعة للمحافظة على أصول وموجودات المنشأة ، ومن قيام العاملين بأداء أعمالهم بدقة وعناية طبقاً للنظم المقررة ، دون انحراف أو تعديل . ثم دراسة صلاحية هذه الإجراءات والأساليب والخطط وغيرها من نظم المراجعة الداخلية ، واقتراح التعديلات لتطويرها بهدف تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية .[3]

أ.أهداف المراجعة الداخلية:

وفقا للتعريفات السابقة يمكن تلخيص أهداف المراجعة الداخلية في الآتي :[4]

- ❖ التأكد من اتباع السياسات والإجراءات التي رسمتها المنشأة.
- ❖ تقويم الخطط والسياسات والإجراءات

---

[1] متولي الجمل وعبد المنعم محمود عبد المنعم ،**مراجعة الإطار النظري والمجال التطبيقي**،(القاهرة: دار النهضة العربية ،1980م)، ص144

[2] عبد الماجد عبد الله حسن، مرجع سابق، ص113

[3] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص176

[4] عبد الماجد عبد الله حسن ،مرجع سابق،ص ص113- 114

❖ الحفاظ على أموال المنشاة وحمايتها.

❖ التحقق من دقة البيانات المحاسبية.

إضافة إلى ما ذكر فالمراجعة الداخلية تقدم خدمات أخرى مثل:

❖ إلمام المراجعة الداخلية بجميع نواحي النشاط فأنها تستطيع أن تعاون في تدريب العاملين.

❖ بحكم وجودها المستمر فأنها تدفع العاملين للأداء الجيد.

المراجعة الداخلية تحقق للمصارف هدفين :

هدف وقائي:لأنها تعمل على حماية أصول المصرف .كما أنها تحافظ على الخطط الموضوعة من الانحراف والتعديل غير المناسب عند التطبيق.

هدف إنشائي:لأنها تضمن دقة البيانات التي تقدم للإدارة لوضع الخطط العامة ، وإدخال التحسينات على هذه الخطط وعلى وسائل الرقابة المختلفة.[1]

أن الهدف العام والنهائي للمراجعة الداخلية في البنك هو خدمة الإدارة . بمعني مساعدة كل المسئولين الإداريين في النهوض بمسئولياتهم ، وذلك عن طريق إمدادهم بالتحليلات الموضوعية والتقييمات والتوصيات عن أوجه النشاط التي تتم مراجعتها .[2]

ب. أغراض المراجعة الداخلية:

أن الغرض الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأدية وظيفتهم الداخلية بطريقة فعالة ، عن طريق إمدادهم بتحاليل موضوعية للبيانات، وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المشروع . والشروع في العمل من صفات عمل المراجعة الداخلية من حيث إنها تختص بأي من أنشطة المشروع ، في أي ناحية تري فيها الإدارة جدواها ، من حيث الرقابة في سبيل إخلاء مسئولياتها وتشمل أعمال المراجعة الداخلية ما يلي :[3]

❖ فحص وتقييم قوة الرقابة المالية والمحاسبية والنواحي التشغيلية في المشروع.

❖ تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل مسئولياتهم.

---

[1] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق ،ص176

[2] محمد عاصم نوار، **دراسات مهنية في المحاسبة والمراجعة** ،(القاهرة : دار النهضة العربية ،1990 م)، ص42

[3] عبد الفتاح الصحن وسمير كامل ،**الرقابة والمراجعة الداخلية** ،(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ،2001 م)، ص ص217- 218

❖ التأكد من التماشي مع الخطط والسياسات والإجراءات داخل المشروع ومدى الالتزام بها.

❖ التأكد من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الفقد والسرقة والتلف.

❖ الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية الإحصائية التي تتولد داخل المشروع.

نجد أن وظيفة المراجعة أو أغراض المراجعة الداخلية الفحص والتقويم ومراقبة التنفيذ.

1. الفحص:

إن نشاط المراجع الداخلي فيما يختص بالفحص يشمل السجلات المحاسبية ، ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية . وتظهر فاعلية المراجعة الداخلية في المنشآت ؛ حيث يقوم المراجع الداخلي بزيارة الفروع نظراً لبعدها عن المركز الرئيسي والإدارة المركزية للمشروع ، مما يقتضي فحص سجلاتها ومراقبة أصولها . وقد لا يتمكن من تطبيق رقابة داخلية بالفروع نظراً لصغرها وعدم جدواها اقتصاديا.على هذا فيتعين على الإدارة المركزية التأكد من أن المسئوليات الملقاة على مديري الفروع ، فيما يختص بالحفاظ على الأصول والتسجيل الدفتري قد نفذت بصورة سليمة. ويمتد الفحص والتحقق إلى التقارير المستخدمة من سجلات المنشأة حيث إن الإدارة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات والبيانات الواردة في هذه التقارير؛ لتيسير النواحي التشغيلية واتخاذ القرارات اليومية التي لا تكون سليمة إلا إذا كانت مبنية على تقارير صحيحة وسليمة .[1]

2. التقويم:

لأن فحص السجلات المحاسبية والتقارير، يتيح للمراجع الداخلي مقدرة الحكم على مدى قوة النظام الموضوع ونقاط الضعف فيه ، فعليه يستطيع تقييم النظام واقتراح التعديلات المناسبة .

وتقويم نظام المراقبة الداخلية من وجهة نظر إمكانية النظام المحاسبي أن يمد الإدارة بالآتي:[2]

❖ المعلومات الكافية والدقيقة.

❖ المحافظة على موارد المنشأة من الضياع أو السرقة أو الاختلاس أو الإهمال.

❖ المراجعة على جميع الخطوات التشغيلية.

---

[1] عبد الفتاح الصحن ،مرجع سابق ، ص154

[2] عبد الفتاح محمد الصحن ، مرجع سابق، ص155

❖ تقويم الكفاية المحاسبية من وجهة نظر فاعلية الإجراءات المتبعة ،واستعمال الآلات المحاسبية والاستعمال الاقتصادي للمكان المشغول وكفاية هيئة الموظفين.

❖ تقويم العمل لجميع إدارات التشغيل من وجهة نظر: التنظيم الإداري والسياسات الموضوعة ومدى تنفيذها ، والإجراءات التنظيمية ومدى اتباعها. وعلى هذا فإن عمل المراجع الداخلي يمتد إلى جميع أنشطة المشروع. إلا أنه تقابله مسائل فنية خارج نطاق معلوماته ،يستطيع أن يستعين فيها بالفنيين في هذه الناحية من داخل المنشاة أو من خارجها.

3. التنفيذ:

لن تكون السياسات الموضوعة والإجراءات التنظيمية والرقابة ذات قيمة إلا إذا اتبعت فعلاً. وعلى هذا فإن من أغراض المراجعة الداخلية مراقبة تطبيق النظم والسياسات الموضوعة. ويكون في ذلك: الملاحظة وفحص السجلات والتقارير المعدة والتأكد من العمل قد تم كما هو مرسوم له.[1]

أعمال المراجعة لا يمكن حصرها، فهي تشمل الأنشطة التقليدية وغير التقليدية وما يستجد من أنشطة.وهناك الجرد الفعلي، والجرد الحسابي،والجرد المستندي. والمراجعة تخدم أغراضاً متعددة يأتي في مقدمتها توفير الحماية، والتأكد من حسن استخدام الموارد مع الاطمئنان لوجودها، واكتشاف أي حالات أخطاء أو غش.

وتنقسم المراجعة الداخلية إلى مراجعة حسابية ومراجعة إدارية:[2]

❖ المراجعة الحسابية:يقصد بها مراجعة العمليات المالية ؛ للتحقق من سلامة قيدها في الدفاتر، وصحة البيانات المحاسبية ، والتأكد من حماية أصول المصرف وموجوداته وتشمل:

مراجعة سابقة:للتأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت للقضاء على سوء التصرفات.

ومراجعة لاحقة:لاكتشاف الأخطاء التي قد حدثت في الحسابات والدفاتر ومنع حدوثها أو تكرارها.الجرد المفاجئ على الأصول والموجودات بهدف المحافظة عليها، واكتشاف أي تلاعب فيها مع مطابقتها لأرصدتها بدفتر الأستاذ العام.

---

[1] عبد الفتاح الصحن وسمير كامل ،مرجع سابق ، ص220

[2] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص ص177- 178

❖ المراجعة الإدارية: يقصد بها الفحص الشامل لمختلف أعمال المصرف بهدف:

- إخطار إدارة المصرف عما إذا كانت هذه الأعمال تنفذ وفقاً للسياسات والنظم الموضوعة.
- تقييم أداء كل من الموارد البشرية والمادية بالمصرف.
- إصدار التوصيات التي تساعد على حل المشاكل والصعوبات التي يواجهها المصرف.
- بحث الوسائل الكفيلة بزيادة الإنتاجية وتحسين الربحية .

ويقوم بالمراجعة الإدارية مجموعة من العاملين بقسم المراجعة الداخلية بالمصرف، حيث يزود الإدارة بالتحليلات والانتقادات والتوصيات المتعلقة بنواحي النشاط المختلفة بالمصرف، وتقييم مدى فعالية نظم المراقبة الأخرى ، وتشمل المراجعة الإدارية الوسائل الآتية:

- التقارير التي تعد دورياً لإدارة المصرف بقصد متابعة نشاطها بالأقسام المختلفة.
- تقييم الأداء وذلك لمعرفة مدى تحقيق وحدات المصرف المختلفة للأهداف المختلفة.

ويستنتج من خلال هذا المبحث أن خصائص الرقابة الداخلية تتضمن تحديد خطوط السلطة والمسئولية، والفصل بين المسئوليات، وكفاءة الموظفين ، وتوافر نظام محاسبي متكامل ، حماية الأصول والسجلات، توافر الأساليب وأدوات الرقابة.أما المقومات فهي هيكل سليم للتنظيم الإداري ، نظام محاسبي سليم . وأن الرقابة الداخلية لها دور كبير فهي تساهم في الحفاظ على كافة السياسات والإجراءات التي ترسمها المنشأة والعمل على تطبيقها.

الفصل الثانـي

الإطار المفاهيمي للتمويل الأصغر

تتناول الباحثة في هذا الفصل التمويل الأصغر،والذي أصبح يعد من أهم الوسائل التي تساعد في التخفيف من الفقر، حيث أصبح معروفا أن تقديم الهبات للفقراء لا يسهم بشكل فعال في تحسين أوضاعهم، وفي المقابل فإن تحفيز الفقراء وإمدادهم بالأدوات الضرورية يؤدي إلي نتائج أفضل في تحسين وضعهم الاقتصادي والاجتماعي ليتحولوا إلي أعضاء عاملين ومنتجين

ويحتوي هذا الفصل علي ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:نشأة ومفهوم التمويل الأصغر،وأهميته وأهدافه

المبحث الثاني:المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر وأنواعه وأساليبه

المبحث الثالث:مؤسسات التمويل الأصغر وإجراءات الرقابة عليه

المبحث الأول

نشأة ومفهوم التمويل الأصغر وأهميته وأهدافه

أولاً: التمويل:

أ. مفهوم التمويل:

لم يعرف التمويل في عهد البداوة ، حيث كان يتم الإشباع عن طريق الإنتاج وتبادله بصورة مباشرة.وبتطور المجتمع والحياة الاقتصادية ، ظهرت فكرة تقسيم العمل الذي ينتج عنه فائض، كان بمثابة رأس مال يستخدم في توزيع السلع عن طريق المبادلة. وبتكامل عوامل الإنتاج من أرض وعمل ورأس مال، ظهرت الحاجة إلى التمويل من خلال تدبير العامل الثالث وهو رأس المال. [1]

نشأت الحاجة إلى التمويل نتيجة تقسيم العمل الذي ينتج عنه التخصيص في العمليات ، وإنتاج السلع والخدمات، ثم مبادلة الفائض الذي يمثل زيادة السلع والخدمات عن حاجة المنتج الشخصية.ويعتمد خلق السلع الإنتاجية (الرأسمالية)على الادخار تأجيل الاستهلاك أو خفضه.[2]

هناك مجموعة من الأفراد لديهم مدخرات زائدة عن حاجتهم الحالية. ومجموعة من المنتجين لديهم الحاجة إلى أموال؛ لزيادة عملياتهم الإنتاجية، فأدت هذه الحالة لظهور فكرة التمويل.أي أن أصحاب المدخرات يساهمون في العملية الإنتاجية، وأن الأرباح الناتجة عن هذا التكامل يتم تقسيمها بين الطرفين؛ طبقاً لنظرية العرض والطلب وحالة السوق. ومع ازدياد هذه العمليات ظهرت أهمية تنظيمها.[3]

"التمويل لغة:هو الإمداد بالمال،أما اصطلاحا فهو مجموعة من الأعمال والتصرفات التي تمد بوسائل الدفع".[4]

---

[1] عبيد على أحمد حجازي، **مصادر التمويل**،(القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر،2006م)، ص4

[2] شوقي حسين عبد الله،**التمويل والإدارة المالية**،(القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر،1980م)،ص12

[3] عبد الفتاح دياب حسين،**إدارة التمويل في مشروعات الأعمال**،(القاهرة: مطبوعات المجموعة الاستشارية،1996)،ص34

[4] عبيد أحمد حجازي، **مصدر التمويل مع الشرح لمصدر القرض**،(بيروت: دار النهضة العربية،2001م)،ص11.

وعرف التمويل بأنه:"فن أو علم أو نظام معالجة القضايا المالية في الدولة أو الشركة، وتدبير الأموال والقروض وتنظيم إدارتها".[1]

كما عرف بأنه:"أحد العلوم الميدانية لعلم الاقتصاد الذي يختص بالبحث عن استخدامات رأس المال وإنتاجيته ومصادره ووسائل تنميته".[2]

وأنه:"كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقود واستثمارها في عمليات مختلفة،تساعد على تعظيم النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا، في ضوء النقدية المتاحة حالياً للاستثمار.والعائد المتوقع وتحقيقه، والمخاطر المحيطة واتجاهات السوق المالي".[3]

وعرف أيضا بأنه:"أحد مجالات المعرفة، يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظرية التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن واستخدامها". [4]

أيضا يعرف التمويل بأنه:"الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها".[5]

ب. أهمية التمويل:

يختلف التمويل في البلدان النامية عن التمويل في البلدان المتقدمة، فبينما نجد حجم المعاملات التجارية المبنية على التمويل في البلدان النامية صغيراً ؛ يكون العكس في الدول المتقدمة. ففيها نجد أن حجم المعاملات التمويلية أكبر حجماً. ولعل السبب وراء هذا الاختلاف يكمن في وعي الأفراد المتعاملين مع البنوك و المصارف. فالوعي المصرفي في الدول النامية قليل جداً، وفي كثير من الأحيان لا يتجرأ الأشخاص في إيداع أموالهم بالمصارف؛ بل يفضلون الاحتفاظ بها في خزائن خاصة. نخلص من هذا إلى أن العمليات الائتمانية تكون ضئيلة جداً في دول العالم الثالث ؛مما يؤدي إلى إخفاق الاستثمار وعدم تحقيق التنمية الاقتصادية.[6]

---

[1] طلحة محمد رحمة الصديق،**التمويل الإسلامي في السودان التحديات ورؤى المستقبل**،(الخرطوم: ب ن،200م)، ص23

[2] عادل رزق ،**الأساليب الحديثة في تمويل المشروعات**،(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ورشة عمل مهارات إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية8-4 نوفمبر2007م)، ص103

[3] عبيد على أحمد حجازي ، مرجع سابق،ص11

[4] فردريستون،يوحين برجام ،**التمويل الإداري**، (الرياض:دار المريخ للنشر،199م)، ص20

[5] طارق الحاج،**مبادئ التمويل**،(عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002م)، ص121

[6] حمزة محمود الزبيدي ،**إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني** ، (الأردن:الوراق للنشر والتوزيع،2002م)،ص130

ولكي تخرج الدول النامية من هذه الدائرة لابد لها من التركيز على خلق الثقة بين المواطنين والمؤسسات المالية من جهة ، والمصارف والمؤسسات الدائنة من جهة أخرى ، وهذا لا يتحقق إلا بالاستقرار الاقتصادي الذي يتولد من الاستقرار السياسي .[1]

ثانياً:التمويل الأصغر:

ظهر التمويل الأصغر في مطلع الثمانينات من القرن العشرين كآلية فعالة لتخفيف حدة الفقر، الذي يعدّ السبب الرئيسي في تأخير كثير من بلدان العالم الثالث. وقد أسهم التمويل الأصغر في الارتقاء بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، من خلال اتباع منهج المشاركة عبر بناء مؤسسات مستدامة ،تعمل على توفير خدمات التمويل للفقراء والشرائح الضعيفة غير القادرة على الإنتاج ، والتي لا تتوافر لديها المقدرة التمويلية ، إلى جانب أنها تعاني من نقص الوعي المالي مع الفقر.

عرف السودان التمويل الأصغر على شكل غير منتظم ؛كالشيل بأنواعه المختلفة ، من خلال تفاعل الحياة في المجتمعات الريفية والزراعية.لكن الزيادة المضطردة في عدد سكان العالم والمنافسة على الموارد، جعل الإنسان في أشد الحاجة إلى عوامل الإنتاج(رأس المال ،الأرض، العمالة والتقنية) والذي فاقم الأمر ندرة رأس المال وصعوبة الحصول عليه.

ولمعالجة هذه الظاهرة قامت في بعض الدول مؤسسات متخصصة في تقديم التمويل الأصغر، على رأسها بنك قرامين في بنغلاديش.على شاكلته قامت بنوك في كل من الهند وإندونيسيا بحسبانها دولا تفاقمت فيها ظاهرة ضعف الدخل.

أ. نشأة وتطور التمويل الأصغر:

ترجع البدايات الأولى لممارسات التمويل الأصغر إلى عهود ضاربة في القدم. ولعل أبرز ما يميز هذه البدايات هي أن نشأة التمويل الأصغر في مختلف مجتمعات العالم؛ كانت في القطاع غير الرسمي. وتميزت هذه الممارسات في العهود القديمة بأنها كانت تتشكل وفق القيم الاجتماعية والثقافات السائدة في كل مجتمع. ومن أبرز أشكال الممارسات ما يشبه في وقتنا

[1] سعيد سلطان ،عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف، **مصادر التمويل الإداري**،(بيروت:دار النهضة العربية ،2002م، ص131

الراهن جمعيات صناديق الادخار الدوارة، أو الأشكال التي تشبه تنظيمات الجمعيات التعاونية. أما الممارسات الحديثة للتمويل الأصغر فقد تميزت بانتقالها من القطاع غير الرسمي إلى القطاع الرسمي، حيث بدأت في أشكال برامج استكشافية أو مشاريع تجريبية ليتم تصميمها بعد أن يكتب لها النجاح.[1]

ومن أجل إدخال الشرائح الضعيفة في المجتمع ، والمنتجين الصغار في دائرة الاقتصاد ومساعدتهم على الإنتاج .رأي بنك السودان المركزي ضرورة إدخال تجربة التمويل الأصغر؛ لتمكين هذه الشرائح من الحصول على التمويل اللازم لمشاريعهم الصغيرة ، وتحويلهم إلى شرائح منتجة وفعالة في الاقتصاد القومي. وعليه فقد أصدر بنك السودان منشوراً إلى البنوك، يلزمها بتخصيص ما يعادل 12%من محفظة تمويلاتهم لهذه الشرائح.[2]

تطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر:

بدأ بنك السودان المركزي العمل منذ أكتوبر2005م في إعداد وتصميم إطار إستراتيجي لتنمية وتوسيع هذا القطاع المهم.وقد أكدت الدراسات أن وضع قطاع التمويل الأصغر في السودان على نطاق ضيق للغاية في جانب العرض مقارنة بالطلب على خدماته ونسبة العرض إلى الطلب بصورة تقريبية 1-3%.

أنشأ بنك السودان المركزي على ضوء الخطة الخماسية لتنفيذ الرؤية في مارس 2007م وحدة التمويل الأصغر لتطلع برسم السياسات الخاصة بتشجيع وتطوير الصيرفة الاجتماعية والاقتصادية في مجال التمويل الأصغر. وذلك سعيا نحو إقامة مؤسسات وأنشطة فاعلة في هذا الجانب ؛ بهدف إزالة الفقر وسط قطاعات المجتمع ، ودفع النشاط الإنتاجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة في أنحاء البلاد.[3]

---

[1] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ،**برنامج بناء القدرات**،(مقدمي الخدمات والمستفيدين بقطاع التمويل الأصغر:ضابط الائتمان،الدورة الأساسية،2010م)، ص9

[2] إدارة تأمين حصيلة الصادرات ومخاطر التمويل، **ورقة بعنوان تأمين مخاطر عمليات التمويل الأصغر**،(شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، ورشة تبسيط إجراءات التمويل الأصغر المحدودة)، ص1

[3] بنك السودان المركزي ،ورقة عمل،إعداد وحدة التمويل الأصغر، **ورشة عمل تبسيط إجراءات التمويل الأصغر**،(ولاية نهر النيل:13أغسطس2009)، ص2

ب. مفهوم التمويل الأصغر:

ظهر التمويل الأصغر في السودان بمفهومه الحالي عام 2006م بإنشاء وحدة للتمويل الأصغر التابعة لقطاع المؤسسات المالية والنظم؛ لحث ودعم المصارف على العمل في مجال التمويل الأصغر. ثم استقلت هذه الوحدة لتتبع لمحافظ البنك المركزي بصورة مباشرة عام 2007م. وقد أصدرت الوحدة سياسة إلزام المصارف بتوجيه 12% من محافظها للتمويل الأصغر وللفقراء؛ ليصبح التمويل الأصغر أداة رسمية.وفي عام2008م تم إنشاء بنك الأسرة أول بنك متخصص في التمويل الأصغر،ومؤسسة التنمية الاجتماعية أول مؤسسة تمويل أصغر لا تأخذ ودائع.[1]

عرف التمويل الأصغر بأنه توفير الخدمات المالية والمصرفية التي تقدم للعملاء؛ من الفقراء النشطين غير القادرين على الحصول على الخدمات التي تقدمها مؤسسات مالية رسمية. ونعني به التمويل الأقل من أو الذي يساوي مليون جنية في المرحلة الأولى.[2]

ويعدّ التمويل الأصغر منهجاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، برز حديثاً كمنهج يعنى بتقديم حزمة من الخدمات المالية؛ لتمكين محدودي الدخل القادرين على العمل من الحصول على رأس المال المناسب، للدخول في دائرة الاقتصاد. لذا يعني توفير الخدمات المالية لذوي الدخل المحدود لتنشيط أعمالهم الإنتاجية.

أما الخدمات المالية فتعني: التسليف الادخار التأمين، التحاويل...الخ حيث تمثل مؤسسات التمويل الوسيط المالي كما تقوم بدور اجتماعي ثان مهم في المجتمع ،من خلال بناء الثقة في أفراد المجتمع ومحو الأمية المصرفية من خلال التدريب على أساليب الممارسة المالية بجانب تقوية المقدرات الإدارية للأفراد أو المجموعة حسب المنهج المتبع في التسليف. [3]

ويمثل التمويل الأصغر كل تسهيل مالي ممنوح للفقير النشط اقتصادياً ،أو لمجموعة من الفقراء النشطين اقتصادياً (أي هو تمويل نقدي ،عيني أو خدمي لا يتجاوز مبلغ 10000جنية عشرة ألف جنية) أو حسب ما يقرره بنك السودان المركزي من وقت لآخر، يمنح للفرد أو مجموعة

---

[1] سياسة بنك السودان المركزي للعام2011م السياسات النقدية والتمويلية

[2] وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي 4 مايو2009م

[3] صالح جبريل حامد أحمد،**التمويل الأصغر في السودان** ، (الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،2010م)، ص43

أفراد متضامنين؛ لمساعدتهم في الإنتاج أو توفير خدمات يأتي دخلهم من عائد ببيعها.[1]

كما يقصد أيضا بالتمويل الأصغر التسهيل الممنوح للفرد أو المجموعة من المقترضين، الذين ينتج دخلهم الأساسي من الأنشطة التي تضمن الإنتاج وبيع السلع والخدمات، بحيث لا يتجاوز 10000جنية(عشرة آلف جنية) أوحسب ما يقرره البنك المركزي من وقت لآخر.كذلك يقصد به الخدمات المالية المتصلة بالمدخرات: خدمات التمويل (الائتمان) والتأمين والتحويلات المالية المناسبة.والقابلة للوصول للفقراء والأشخاص ذوي الدخل المنخفض ، الذين لا يستطيعون الوصول إلى النظام المصرفي الرسمي ،على أساس مستدام .وتسمي خدمات التمويل الأصغر، لمساعدتهم في:[2]

- ❖ إنشاء أو تطوير نشاط إنتاجي أو خدمات خاصة بهم ؛بقصد ضمان اندماجهم الاقتصادي.
- ❖ اقتناء أو بناء أو إصلاح سكن خاص بهم ،أوتزويدهم بالخدمات الضرورية مثل الكهرباء والماء الصالح للشرب.
- ❖ نشاط اقتصادي لتوليد الدخل أو توفير مرتب عمل.

كما يعني التمويل الأصغر تقديم حزمة من الخدمات المالية تشمل:

القروض الادخار التأمين، وخلافها للفئات من الفقراء النشطين اقتصاديا.

وقد برزت الحاجة للتمويل الأصغر بالشكل الوارد في التعريف أعلاه، لأنه تم التوصل إلى قناعة بأن الفقراء محرومون من إمكانية الوصول إلى مؤسسات التمويل الرسمية التقليدية ، وأن هؤلاء الفقراء في حاجة إلى تشكيلة من المنتجات المالية تلائم وحاجاتهم.[3]

كذلك يعني التمويل الأصغر إقامة مؤسسات مالية محلية دائمة ، يمكنها اجتذاب الإيداعات المحلية ، ومن ثم إعادة تدويرها على هيئة قروض مع تقديم خدمات مالية أخرى.[4]

صاغ البنك المركزي تعريفات التمويل الأصغر ومكوناته، ونجد تلك التعريفات تعددت مفرداتها،

---

[1] بنك السودان المركزي،**موجهات التمويل الأصغر للمصارف**، (منشورات الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي،2007)، ص3

[2] المرجع السابق، ص4

[3] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، مرجع سابق، ص9

[4] إصلاح حسن عوض، **ورقة عمل بعنوان التمويل الأصغر**، (بنك السودان:وحدة التمويل الأصغر،المنتدى الدوري لوحدة التمويل الأصغر،مارس2008م)

وتباينت في مضامينها مع التعريفات التي جاءت في الموجهات ذاتها، التي بنيت عليها إستراتيجية التمويل الأصغر، ولعل هذا التباين سبب بعضاً من اللبس للكثيرين؛ فتباعدت وتفرقت التعريفات، وذهب كل مذهبه الذي يعتقد أنه يحقق أهدافه، على غرار (كل شيخ له طريقته) . والأمر ليس مستغرباً بحسبان أنه ما زال حديث عهد ،ولكن ما يقلق في ذلك تبعثر الجهود وتبددها في خضم بحر الفقر المتلاطم .

فالأمر إذن يحتاج بعضاً من التدبر وإمعان النظر، في إطار التقييم والتقويم لإنجاح تجربة يعتد بها ،لانطلاقة مشروع عظيم هو إرساء أفضل الممارسات للتمويل الأصغر في السودان.

تعريفات بنك السودان المركزي:

جاء تعريف بنك السودان المركزي للتمويل الأصغر ومحدداته، ضمن لائحة شروط الترخيص لمصارف التمويل الأصغر لسنة2006م :

فذكر أن التمويل الأصغر يقصد به: التسهيل الممنوح للفرد أو مجموعة من المقترضين، الذين ينتج دخلهم الأساسي من الأنشطة التي تتضمن الإنتاج وبيع السلع والخدمات، بحيث لا يتجاوز الحد الأعلى مليون دينار (10000جنية سوداني) أو حسب ما يقرره البنك من وقت لآخر.[1]

مما سبق تستنتج الدارسة أن التمويل الأصغر هو: عبارة عن توفير موارد مالية للأفراد بغرض إنشاء مشاريع تنموية لا يستطيعون تمويلها بمفردهم.

ج. أهمية التمويل الأصغر:

تنبع أهمية التمويل الأصغر من أهمية الأدوار التي يلعبها في مجال مكافحة الفقر، والإسهام في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يقوم بالاتي:[2]

- ❖ توفير خدمات تمويلية وغير تمويلية لقطاعات المشروعات الصغيرة.
- ❖ زيادة مشاركة القطاع الصغير في الاقتصاد القومي.

---

[1] أبو جبيهة،المنتدى الاقتصادي،،لاثنين 25إبريل2011م، الساعة8:49

[2] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية ،**برنامج بناء قدرات المصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر**،الوحدة الأولي،أساسيات التمويل الأصغر،ص2

- ❖ زيادة دخول أصحاب المشروعات الصغيرة والحد من التفاوت في توزيع الدخل القومي.
- ❖ المساهمة في تقليل أو الحد من مشكلة البطالة.
- ❖ إيجاد كيانات قادرة على أن تتواصل في تقديم هذه الخدمات بصورة مستمرة.
- ❖ تحويل القطاع غير الرسمي إلى القطاع الرسمي.

د. أهداف التمويل الأصغر:

يهدف التمويل الأصغر إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية ، وخلق فرص لاستخدام المنتج والتخفيف من حدة الفقر. كما يهدف إلى دمج اقتصادي للفقراء وأصحاب الدخول المنخفضة ، وكذلك دعم إدارة الأعمال الصغيرة والإسهام في الصحة والتعليم ، ورفع القدرات والتقنية البديلة، وتمكين المرأة من إدارة المشروعات وتمليكها .[1]

انشأ بنك السودان المركزي في العام 2007م وحدة التمويل الأصغر بغرض تحقيق الأهداف التالية:[2]

- ❖ تطوير قطاع التمويل الأصغر.
- ❖ تنظيم ورقابة مؤسسات التمويل الأصغر.
- ❖ وضع الإطار الرقابي وتنفيذه.
- ❖ تقديم التمويل والمساهمة في رؤوس أموال مؤسسات التمويل الأصغر ومراجعة احتياجاتها.
- ❖ تنفيذ برامج تدريبية عبر مؤسسات التدريب.
- ❖ إعداد برامج للتمويل حسب المواصفات العالمية.

ولتحقيق تلك الأهداف فقد وضع بنك السودان المركزي عدداً من الموجهات والسياسات منها:[3]

- ❖ تشجيع المصارف الإسلامية والتقليدية على تخصيص نسبة 12% كحد أدني من محفظة

---

[1] دليل التمويل الأصغر،**البنك الزراعي السوداني،قطاع التمويل والتجارة،إدارة التمويل الأصغر**،2008م،ص6

[2] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية،، **برنامج بناء قدرات المصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر**، الوحدة الثالثة،إستراتيجية التمويل الأصغر،أكتوبر2012م،ص4

[3] المرجع السابق، ص5

التمويل في أي وقت لقطاع التمويل الأصغر، وذلك في إطار توجيه المزيد من الموارد للتخفيف من حدة الفقر.

❖ إلزام المصارف بإنشاء إدارات أو وحدات للتمويل الأصغر برئاساتها، على أن تقوم بإعداد وتقديم خطة سنوية للتمويل الأصغر.وهذا يعني أن المصارف السودانية قد أفردت حيزاً للتمويل الأصغر ضمن خططها وميزانياتها.

❖ تطوير وحدات التمويل الأصغر القائمة ببعض المصارف ، وتزويدها بقوًى عاملة مؤهلة في مجال التمويل الأصغر.

❖ بناء قدرات الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتنفيذ عمليات التمويل الأصغر، وذلك بالتنسيق مع وحدة التمويل الأصغر ووضع إطار رقابي ومتابعة هذه المؤسسات وقد قامت وحدة التمويل الأصغر بتنفيذ عدد من ورش العمل ، بالتعاون مع بيوت خبرة محلية وأجنبية.

❖ ضرورة قيام المصارف بوضع الأسس والضوابط الداخلية التي تمكنها من خفض تكلفة التمويل الأصغر، على أن يتم تقديم الضوابط لوحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي؛ لإجازتها والعمل بها كمؤشر لتحديد أرباح خدمات التمويل الأصغر المقدمة من المصارف.

❖ على المصارف القيام بالتوعية الإعلانية للشرائح الضعيفة ، وتوضيح المخاطر التي تواجه هذه الشريحة وكيفية التقليل من هذه المخاطر.

❖ يشجع بنك السودان المركزي إنشاء مؤسسة لضمان تمويل القطاعات الصغيرة ، والاستفادة من نطاق الخدمات التأمينية بعد إجازتها من الهيئة العليا للرقابة الشرعية ، والعمل على جذب خدمات ضمان الائتمان الدولية.

❖ حث المصارف على العمل على تبسيط الإجراءات والمرونة في الضمانات، والبحث عن بدائل للضمانات التقليدية، وتوسيع نطاق ضمان المؤسسات كطرف ثالث عن طريق مؤسسات المجتمع المدني، وجمعيات واتحادات العمال.

❖ التعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص في الحكومة والمصارف والقطاع الخاص، والمؤسسات الدولية والإقليمية ، والاستفادة من التجارب الخارجية في هذا المجال.

الأهداف العامة:[1]

❖ التخفيف من حده الفقر وتقليل التفاوت بين الطبقات ، بدفع عجلة النمو الاقتصادي وتخفيض نسبة السيولة.

❖ استيعاب الخريجين والشباب في مشروعات جماعية تنموية ، وفق تخصصاتهم للمساهمة في توفير فرص العمل محل مشكلة البطالة.

❖ تيسير وصول خدمات التمويل الأصغر إلى الشرائح الضعيفة ، غير القادرة على الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية للمساهمة في التنمية.

❖ ترقية الخدمات المقدمة بواسطة مؤسسات التمويل الأصغر للمشروعات الصغيرة.

❖ الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار،من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية.

❖ تشجيع روح التكافل الجماعي بإنشاء جمعيات تعاونية ، أو أي من منظمات المجتمع المدني الخاصة بصغار المنتجين.

❖ نشر ثقافة الصيرفة التي تعزز التمويل الأصغر والتمويل المصرفي ذي البعد الاجتماعي.

آليات تحقيق الأهداف:[2]

❖ تخصيص نسبة12% كحد أدني من محفظة التمويل بالمصارف في أي وقت لقطاع التمويل الأصغر، والصغير ومتناهي الصغر والتمويل المصرفي ذي البعد الاجتماعي.

❖ توزيع النسبة المحددة (12%) مناصفة بين التمويل الأصغر ومتناهي الصغر (6%) والتمويل الصغير وذو البعد الاجتماعي(6%)، ويمكن للمصارف أن تستغل هذه النسبة كاملة في التمويل الأصغر وليس العكس.

❖ إنشاء وحدات متخصصة للتمويل الأصغر بفروع بنك السودان المركزي.

---

[1] سياسات بنك السودان المركزي للعام 2011م.

[2] سياسات بنك السودان المركزي للعام 2011م.

❖ تشجيع استخدام الضمانات غير التقليدية، مع مراعاة استخدام التأمين كضمان مصاحب عبر الشراكة مع وحدات التمويل الأصغر، والشركة السودانية لتنمية التمويل الأصغر.

❖ تشجيع المصارف ذات الخبرة المتخصصة، والعمل مع الشرائح ذات الصلة بتخصص هذه المصارف واعتماد مشاريع ذات ميزة تنموية.

❖ العمل على إنشاء مؤسسة تكافلية لضمان مؤسسات التمويل الأصغر، بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة ، والعمل على جذب خدمات ضمان الائتمان الدولية.

خصائص ومميزات التمويل الأصغر:

ظهرت الحاجة للتمويل الأصغر، نتيجة لعدم تقديم البنوك التجارية التمويل اللازم للشرائح الضعيفة ؛نسبة لعدم توفر الضمانات وشروط منح التمويل. حيث إن مؤسسات التمويل الأصغر تمتاز على المؤسسات المالية والمصارف التجارية في أنها :[1]

❖ تتعامل مباشرة مع الفقراء الذين لا يحتاجون إلى رؤوس أموال كبيرة.

❖ تمول العملاء في مجموعات أوتنظيمات؛ حتى يسهل التعامل معهم من حيث الإجراءات والضمانات .

❖ لا تدع هذا التمويل يعتمد كثيراً على ضمانات أو عقود أو إجراءات قانونية ، كما في البنوك التجارية ، وإنما الثقة مع العميل أو المؤسسة أو الجمعية التي ينتمي إليها. وغالبا ما تسدد إقساطهم أسبوعيا أو يوميا حسب المشروع.

❖ تجعل التمويل الأصغر يعتمد على مدخلات إنتاج تتوفر محلياً.

❖ وتمتاز أيضا ببدائية التقنية. وبالرغم من ذلك فهي: تؤدي إلى زيادة التوظيف الذاتي للأسر الفقيرة ، والحصول على دخل إضافي؛ حيث إن دورها ليس محدداً بالحصول على القروض التجارية فقط ، بل يتعدى ذلك ، فالفقراء لا يستفيدون من الخدمات المالية (الاستثمار التجاري في المشروعات الصغيرة) فحسب بل يستفيدون منها في مجال الرعاية الصحية والتعليم وغيرها.

---

[1] حيدر عباس أبو شام ، مجدي الأمين نورين ، **دراسة حول مؤسسات التمويل الصغير في تخفيض حدة الفقر في السودان** ،إدارة البحوث ،بنك السودان المركزي ، الخرطوم أكتوبر 2005م ، ص10

لذلك ازداد الاهتمام بموضوع التمويل الأصغر منذ بداية التسعينيات، حيث أصبحت له أسس ومؤشرات لقياس الكفاءة.

كما أن الاهتمام تعاظم في العام 2000م في إطار معالجة مشكلة الفقر كقضية عالمية. حيث وجهت المؤسسات المالية الدولية الدول الأعضاء ،التي تواجه هذه المشكلة ويتضمن السياسة الاقتصادية الكلية إستراتيجية خاصة ؛ لتخفيض حدة الفقر. بالإضافة لتوجيه اهتمام منظمات المجتمع المدني لمحاربة هذه الظاهرة في عدد من الدول؛ لتوفير الاحتياجات الضرورية للشرائح المستهدفة من خلال منظمات المجتمع المدني والمؤسسات المالية، والمصارف المتخصصة في المجالات الزراعية والادخارية ،إضافة إلى البنوك التجارية وفقاً لمتطلبات السياسة النقدية والتمويلية في السودان.

بناءاً على ما تقدم تخلص الباحثة على أن التمويل الأصغر خدمات مالية تقدم للفقراء وتكمن أهميته في مكافحة الفقر والإسهام في عملية التنمية، ويهدف التمويل الأصغر إلى حل مشكلة البطالة وإنشاء الجمعيات التعاونية الخاصة لصغار المنتجين ، ويمتاز التمويل الأصغر بخصائص أهمها التعامل مع الفقراء أو تمويلهم.

المبحث الثاني

المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر وأنواعه وأساليبه

أولاً:المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر:. [1]

قامت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء بأعداد المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر. وتم التصديق على هذه المبادئ في يونيو 2004م وتعتبر هذه المبادئ الركيزة الأساسية لأفضل الممارسات " في مجال التمويل الأصغر وتتلخص في الآتي: .

- ❖ الفقراء لا يحتاجون إلى قروض فقط ؛ بل إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية.
- ❖ التمويل الأصغر يعدّ أداة قوية لمحاربة الفقر من هم المعيشة اليومي إلى التخطيط للمستقبل
- ❖ التمويل الأصغر يعني بناء أنظمة مالية تقدم خدمات للفقراء .
- ❖ الاستمرارية المالية ضرورة للوصول إلى عدد كبير من الفقراء، وتحقيق النطاق والأثر على المدى طويل الأجل للوصول إلى النطاق والأثر المناسب. ويجب على المؤسسات القوية تحصيل فوائد وهوامش كافة لتغطية تكاليفها وإعادة تحصيل التكاليف. وهي الطريقة الوحيدة للمؤسسة ذات الاستمرارية المالية؛ حتى تستطيع مواصلة وتوسيع خدماتها على المدى الطويل. وتحقيق الاستمرارية يعني: تخفيض تكاليف المعاملات ، عرض خدمات أكثر فائدة للعملاء، واستحداث أنماط جديدة في الوصول للفقراء الذين لاتخدمهم البنوك.
- ❖ التمويل الأصغر يعني بإنشاء مؤسسات مالية محلية دائمة .
- ❖ التمويل الأصغر ليس دائماً هو الحل ، بل استخدام أدوات أخرى عند الضرورة، فالفقراء المعدمون يحتاجون لأنواع أخرى من خدمات الدعم قبل الحصول على القروض واستغلالها الاستغلال الأمثل. وما أمكن يجب مواكبة هذه الخدمات لتحريك المدخرات . والأدوات الأخرى تتمثل في استثمارات البنيات الأساسية ، الاستثمارات المجتمعية ، برامج التعليم وبناء القدرات ، الخدمات غير المالية ، خدمات ترقية الأعمال والمنح الصغيرة .

---

[1] أبو بكر إبراهيم محمد حسين ، **ورقة عمل بعنوان مبادئ ومفاهيم التمويل الأصغر** (معهد الدراسات والبحوث الإنمائية : جامعة الخرطوم ، أغسطس 2010م) ص ص 8 - 9

❖ أسقف أسعار الفائدة يمكن أن تضر بقدرة الفقراء في الحصول على خدمات مالية ،تمكن مقدمي القروض الصغيرة من تغطية تكاليفهم .

❖ دور الحكومة هو التسهيل وليس جهة التقديم المباشر للخدمات المالية .

❖ الدعم من الجهات المانحة يجب أن يكون مكملاً، وليس مزاحماً لرأس المال من القطاع الخاص .

❖ نقص القدرات البشرية والمؤسسية يعد من أهم المعوقات .

❖ أهمية الشفافية المالية والشفافية في الوصول إلى المتعاملين.

شروط أساسية لنجاح التمويل الأصغر :[1]

الاستدامة:

❖ استدامة برنامج التمويل الأصغر تعتمد على تحقيق الربحية

❖ التمويل على أسس تجارية

❖ رفع قدرات مؤسسات التمويل الأصغر والعاملين عليها

❖ رفع قدرات المستهدفين.

❖ الحافزية .

التغطية:

❖ الانتشار الجغرافي.

❖ تعميق المعاملات المالية لمستويات الدخل الأدنى.

❖ تنوع الخدمات المالية .

❖ سعة وحجم الخدمات المالية.

❖ استعراض الخدمات المالية لكل القطاعات الاقتصادية .

الكفاية الذاتية:

❖ الحيوية المالية للمؤسسة .

---

[1] فتحي أبو القاسم ، **مقدمة في التمويل الأصغر**، البنك الزراعي السوداني، قطاع التخطيط المنتدى الشهري ، نوفمبر2005،ص9

❖ الاستقلالية الإدارية للمؤسسة .

❖ عدم الاعتماد على أموال الحكومة والمانحين .

ومن أبرز أغراض التمويل الأصغر تحقيق الانتشار والاستدامة والتغطية، واستدامة الخدمات المالية في أوساط الناشطين اقتصادياً من صغار المنتجين والفقراء. وتحقيق تلك الأغراض لا يتم إلا عبر مؤسسات التمويل الأصغر القادرة على تحقيق الربحية والكفاية الذاتية ، من خلال تقديم خدماتها المالية على أسس تجارية.

عوامل نجاح التمويل الأصغر:[1]

❖ الالتزام.

❖ معرفة أسلوب التمويل الأصغر الصحيحة.

❖ بنيات أساسية في متناول العملاء.

❖ منتجات موجهة للسوق.

❖ تطويع النظم والإجراءات .

❖ بناء قدرات وتحفيز العاملين .

ثانياً:أنواع التمويل الأصغر:

هنالك ثلاثة أشكال للتمويل الأصغر في السودان، تقدمه مؤسسات التمويل الأصغر المصرفية وهي:[2]

أ- التمويل غير المباشر (التمويل الجماعي للمؤسسات).

يجوز للمصارف تقديم التمويل الجماعي لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية، باستخدام الطرق الآتية:

❖ التمويل الجماعي غير المباشر،من خلال المنظمات غير الحكومية التي لديها برامج تمويل أصغر(وطنية،دولية)أو عن طريق وكلاء ذوي صفة قانونية، لديهم ترتيبات ائتمانية مع المصارف

---

[1] أبوبكر إبراهيم محمد حسين ، مرجع سابق ،ص9

[2] إصلاح حسن عوض ،مرجع سابق ص 20

❖ الاستخدام المشترك للأموال حيث يتعين على مجموعات وجمعيات المساعدة الذاتية استخدام جزء من أموالها يبلغ نسبة (50%) في تمويل أعضائها، وإيداع المتبقي في المصرف، ليعمل كأساس لإعادة التمويل.

❖ الاعتماد على المدخرات الذاتية كآلية للتمويل ولا يسمح للمجموعات وجمعيات المساعدة الذاتية بمنح التمويل من المدخرات للفرد العضو ، ذالك لأنها تمثل جزءاً من ضمانات التمويل

❖ تشجيع الضمانات المصاحبة غير التقليدية ، ويقصد بذلك التزامات الأعضاء المشتركة والمتعددة التي تمثل بديلاً للضمان التقليدي ، وبالتالي يمكن استخدامها كضمان غير تقليدي لأي فرد في المجموعة.

❖ تحديد هوامش الأرباح التي تغطي تكلفة التمويل على كل الوسطاء(المصارف، المنظمات ، الجمعيات) للحصول على موافقة وحدة التمويل (بنك السودان المركزي) .

❖ تنويع سقوف التمويل للمجموعات ، لتتناسب مع حجم احتياجات التمويل المطلوب بوساطة الأعضاء بحيث لا يزيد التمويل المتاح للمؤسسة عن إجمالي احتياجاتها الفعلية .

❖ حجم التمويل للأعضاء يجب ألّا يتجاوز مقدرة العميل الافتراضية واحتياجات المشروع الممول، ومستوى النشاط الاقتصادي في المنطقة ، مع مراعاة التدرج في منح التمويل .

❖ توافر المستندات والبيانات التحليلية مثل: تقارير الأداء وفقاً للزيارات الإشرافية التي يقوم بها المصرف أو سواه ، ومؤشرات التمويل الذي تمنحه المنظمات لأعضائها،كذالك تقرير المراجع السنوي المعدّ بواسطة مراجع متفق علية .

❖ توافق ومرونة فترة التمويل حيث يجب أن تكون فترة التمويل متوافقة مع الدورات الاستثمارية الموضوعة في الضوابط التمويلية لمنظمات المجتمع ،على ألّا تتجاوز 18شهراً في التمويل قصير الأجل.

ب- التمويل المباشر (التمويل الفردي للمؤسسات):

على المصارف ومؤسسات التمويل الأخرى العمل على إيجاد نوع من التنسيق ، أو الترابط مع مؤسسات التمويل الأصغر؛ لتسهيل حصول هذه المؤسسات على تمويل بالجملة ، وإعادة

تمويلها بالتجزئة في المناطق الريفية وفقاً للآتي:

- ❖ أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر مرخصاً لها بمزاولة العمل المصرفي .
- ❖ أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر قد أظهرت إدارتها السليمة للأموال .
- ❖ ألا تكون مؤسسة التمويل الأصغر معسرة مالياً.
- ❖ أن يكون معدل الاسترداد عالياً (أكثر من 95%).
- ❖ أن تحقق مؤسسة التمويل الأصغر أرباحاً معقولة .

جـ . التمويل للأفراد:

تلتزم المصارف بتقديم الخدمات المالية للأفراد وفقاً للالتزام بالآتي:

❖ اختيار العملاء: على المصارف اتباع نظام قياسي لإجراءات العملاء، وإجراءات التزكية المستخدمة في التمويل الأصغر .

❖ ضمانات التمويل: يجب أن يكون أهم معيار للتأهيل هو شخصية العميل، والسجل التاريخي للتمويل والعائد المتوقع من تمويل الأسرة أو العمل.وإذا لم تتوفر الضمانات المصاحبة التقليدية للشرائح الضعيفة؛ يمكن للمصارف منح التمويل للأفراد في حالة توفر أحد الضمانات الآتية :

- تقويم فني و اقتصادي مبسط للمشروع.
- توصية من مجلس القرية أو عمدة المنطقة.
- ضمان العميل بواسطة المنظمات القاعدية ومجموعات التضامن.
- ضمان صناديق الضمان المجتمعية.
- الضمان الشخصي.

❖ حجم التمويل: يجب وضع حد أعلى لحجم التمويل؛ بناءاً على متوسط حجم أعمال المشروعات الصغيرة في المنطقة ، وماعدا ذلك تتم معاملة العميل كعميل عادي وفقاً لإجراءات المصارف التجارية.

❖ فترة التمويل : يجب أن تتراوح فترة التمويل بين القصيرة والمتوسطة الأجل (6 ـ 24 شهراً)

على ألّا تتجاوز فترة التمويل ثلاثة سنوات على المدى الطويل؛ وفقاً لقرض التمويل إذا كان للأصول أو التشغيل .

❖ جداول الدفعيات: يجب أن تكون جداول الدفعيات مرنة لمختلف المدينين، وأن تُربط بالتدفقات النقدية للعميل وليس بالمشروع الممول فقط ، لأن أصحاب الأعمال الريفية الصغيرة لهم مصادر مختلفة للدخل .

❖ التزامات العميل تجاه الجهاز المصرفي: على المصارف التأكد من أن التزامات العميل تجاه الجهاز المصرفي؛لا تتعدى الحد الأعلى للتمويل الأصغر، وأن يقدم العميل شهادة بالعمليات القائمة.

الأدوات المستخدمة في التمويل الأصغر:

الموارد الاقتصادية المتاحة للبشر:

المشكلة ليست في ندرة الموارد، وإنما في كيفية استغلالها. وقد أوضح الله تعالى في القرآن الكريم أن الموارد الاقتصادية المتاحة للبشر كافية، وكفيلة بسدّ الاحتياجات في قوله تعالى:(واتاكم من كل ما سألتموه). سورة إبراهيم الآية (34)

كذلك دعا الله سبحانه وتعالى الإنسان إلى الاستثمار والسعي في الأرض في قوله تعالى: (فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله). سورة الجمعة الآية (10)

وحرم الله سبحانه وتعالى الاكتناز فقال:(إن الذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم). سورة التوبة الآية (34)

فدعوة الله هي الأساس الذي ينبغي النظر إليها بأن الرزق متاح للجميع. وأن شرط الحصول على الرزق هو العمل والاستثمار والانتشار في الأرض.

ثالثاً:الأساليب الإسلامية المستخدمة في التمويل الأصغر :

الإسلام حريص على حل المشكلات الاقتصادية؛ لعمارة الأرض واحتياجات الناس. ومن الحلول المشروعات الصغيرة، حيث توجد تجارب تطبيقية لأساليب التمويل الإسلامية في تمويل المشروعات في العديد من الدول، وقد أثبتت نجاحاً ،منها الآتي:.

أ. **المرابحة :**

المرابحة لغة:مشتقة من ربح، والربح: النماء، وفي التجارة هو:الفرق الإيجابي بين كلفة السلعة وسعر بيعها. فإذا تحقق يكون البائع قد باع سلعته مرابحة. ويقال: بيع مربح. وكذلك يقال: أربحته على سلعته إذا أعطيته ربحاً.

إن البيع والشراء لغة: لفظان مترادفان في المعنى. وعلى الرغم من أن لكل منهما (اصطلاحاً) معنى يقابل الآخر؛ إلا أن الذي يبيع والذي يشتري يظلان على الدوام في عملية التبادل طرفين ،يجمع بينهما أن كلاً منهما قد تنازل للطرف الآخر عن مال اقتصادي يملكه. وبالمقابل استلم مالاً اقتصاديا كان يملكه الطرف الآخر.

تعدّ هذه الصيغ من أكثر الصيغ استخداماً في التمويل ،وخاصة تمويل المشروعات الصغيرة.إلا أنّ هامش الربح الملزم من بنك السودان المركزي (10%)لا يشجع المصارف في إدارة عمليات التمويل الأصغر، مقارنة بهوامش الربح للعمليات الأخرى (18%ـ25%) .

بعد تأسيس المصارف الإسلامية بمدة وجيزة؛ أصبح بيع المرابحة أحد أهم أدوات التمويل الإسلامية البديلة للفائدة المصرفية. وبمرور الوقت أصبحت أداة أساسية اعتمدتها المصارف الإسلامية في تمويل معظم استثماراتها .[1]

ب. المشاركة:

الشركة في اللغة هي: الاختلاط،أو مخالطة الشريكين. وفي الاصطلاح عقد بين شخصين أو أكثر على الاشتراك في رأس المال أو الربح.أو استقرار شي له قيمة مالية بين مالكين فأكثر لكل واحد أن يتصرف تصرف المالك .

وأسلوب المشاركة يعتمد على مشاركة طرفين في مشروع ، يكون الطرف الأول لديه المشروع، وليس لدية القدرة على التمويل، فيتفق الطرفان وتُجدد لكل منهما نسبة في المكسب والخسارة بعيداً عن الربا والفائدة .

---

[1] محمد شيخون ،**المصارف الإسلامية دراسة في تقويم المشروعية الدينية الدور الاقتصادي والسياسي** ،(بيروت :دار وائل للطباعة والنشر ،2002)،ص119

وقد تكون المشاركة بين الفقير صاحب الخبرة ، وبين صاحب رأس المال. فتقام وتؤسس الشركة على أساس تقديم التمويل، مع وجود العقود التي تكفل سلامة التعامل في الشركة. وهذه المشاركة هي التي يكون العائل أو العازل فيها شريك المالك ،هذا بماله وهذا بعمله ، وما رزق الله بينهما ،وإن منعها استويا في الحرمان وهذا غاية العدل .

يرى فكر الصيرفة الإسلامية أن كون المصارف الإسلامية بنوك مشاركة من أهم ما يميزها عن المصارف التقليدية؛ فضلاً عن أن هذا الفكر يرى في المضاربة والمشاركة أنسب صيغ التمويل ، التي تنسجم مع معتقدات المسلمين، الذين يرون إثماً أو شبهة في التعامل بالفائدة. فالمصرف الإسلامي عندما يمول بالمشاركة لا يأخذ فائدة ،إنما يشارك في الناتج المحتمل ، ولا يكون مجرد دائن ،إنما شريك في النشاط الاقتصادي بشكل مباشر. وعادة ما يتم التمويل بالمشاركة في شكل:مشاركة قصيرة ،أو مشاركة متوسطة الأجل ،أو مشاركة طويلة الأجل ،أو مشاركة منتهية بالتمليك.أي مشاركة متناقصة. وفي حالة المشاركة المتناقصة يقدم الشريك المتمول للمصرف حصة من الأرباح ،متفقاً عليها في العقد مراعية حصة كل طرف في رأس المال. إضافة إلى أقساط متفق عليها لتسديد إسهام المصرف في التمويل، ومن ثم يمتلك العميل المتمول المشروع كله ، ويكون المصرف قد استرد تمويله وحصل على أرباح .وفي بعض الحالات تحدد الشراكة بأسهم ؛ فيشترى المتمول تدريجيا أسهم المصرف في الشركة .

وما يميز التمويل بالمشاركة ، في التمويل متوسط الأجل وطويل الأجل في البلدان الفقيرة ،أن قيمة العملة الوطنية فيها في تناقص مستمر، مقابل عملات الدول الصناعية الكبرى؛الأمر الذي يجعل الديون في هذه البلدان تتآكل ذاتياً بعامل الزمن ،بسبب التضخم. ولذلك نجد التضخم عائقاً أمام جدوى الادخار والتمويل المصرفي.وفي هذا الواقع تكون المشاركة في التمويل والأرباح أكثر ملائمة؛ في الحفاظ على القيمة الحقيقية لكل الأطراف ذات العلاقة بالنشاط المصرفي.[1]

[1] محمد شيخون ،مرجع سابق ، ص155

ج. السلم:

السلم لغة:مصدر (أسلم).ومعناه اصطلاحا:بيع اَجل بعاجل أي:أن يدفع المشتري قيمة السلعة حالاً ،على أن يسلم السلعة في أجل لاحق متفق عليه في عقد البيع.والإسلام يقدم العديد من البدائل للتمويل في المشروعات ، ومنها السلم الذي يصلح للتعامل مع مختلف المشروعات ، رغم أنه مشهور في المشاريع الزراعية ، لكنه لا يقتصر عليها. وهو عبارة عن تكوين شركات أو أفراد تمدّ القائمين على المشروعات الصغيرة في مقابل الحصول على ناتج. فبدلاً من اللجوء لقرض من البنك بفائدة لا يتحملها المشروع ،يتفق الشخص مع مزارع على شراء كمية محدودة من محصول ما مثلا، ويقرض المبلغ من المال؛ في مقابل الحصول بعد الحصاد على الناتج المتفق علية. وهذا الأسلوب له ضوابط ،ويفيد الممول والمزارع على حد سواء. ويمكن تطبيق نظام السلم هذا في كل المشاريع.

ويعرف السلم بالسلف وهي مأخوذة من التسليف ،وهو بيع شيء بثمن معجل؛ لأن صاحب رأس المال في حاجة لشراء سلعة وصاحب السلعة في حاجة لثمنها لينفق على زرعه؛ حتى ينضج ، ويسلمه لصاحب رأس المال حسب الشروط والكميات المتفق عليها بينهما.[1]

د. الإجارة:

الإجارة والأجرة والأجر والكراء في اللغة بمعني واحد. والأجر جزاء العمل أو العوض، ومن ذلك مهر المرأة قال تعالى ((واَتوهن أجورهن)).سورة النساء الاية (25)

والأجر الثواب والفعل أجر.وتعريف عقد الإجارة شرعاً في كتب الفقه متقاربة في اللفظ ومتفقه في المعني ،على أنه عقد على المنافع لأجل وبعوض.

وأسلوب الإجارة عبارة عن تأجير محل وآلات في مقابل الحصول على أجرة؛ نظير ذلك بدون فوائد. وهناك صورة أخرى يستطيع أن يستفيد منها التجار أو الموزعون ،أو من يحتاجون لمنتجات معينة من الصناعات الصغيرة؛ بأن يتولوا عملية التصنيع مقابل شروط متفق عليها،تحقق الربح وتوفر احتياجات التاجر أو المصنع؛ وهذا يسمي عقد (الاستصناع) بمعنى

---

[1]) فتحي قابيل محمد متولي ، **المشروعات الصغيرة** ،(مصر:مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب،2005م)،ص57.

الاتفاق على التصنيع لأي منتج مطلوب (من نجار مثلا على صناعة شبابيك، أو مصنع صغير لعمل أجزاء صغيرة من مكونات السيارة) على أن يتم التمويل اللازم قبل التصنيع. وفي هذه الحالة يستفيد الممول والمصنع؛ حيث يحصل الممول على نسبة ربح من خلال الأموال التي دفعها، ويحصل المصنع على أجره وربحه نظير عمله.

وعقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل والاستثمار، وله دور كبير في تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي. ويتيح هذا العقد في كل الحقب والعصور والمجتمعات؛ مدخلا واسعا لتوظيف الثروة والموارد والأعيان: كالسكن ووسائل النقل...إلخ وكذلك توظيف الطاقة البشرية. ولهذا اهتم بموضوع الأجر في أحكام وتعاليم الأديان، وكذلك القوانين الوضعية. وللأسباب ذاتها أخذ تحديد العوامل التي تسهم في إنتاج القيمة في النشاط الاقتصادي، وتحديد أجر كلّ منها في شكل عائد أخذ حيزا واسعا في الفكر الاقتصادي والسياسي الإنساني.[1]

هـ. المضاربة والقراض:

المضاربة كما تسمى في العراق أو القراض بلغة أهل الحجاز لفظان مترادفان في المعنى في الاصطلاح الفقهي. والقراض لغة القطع: ويعني أن صاحب المال قطع جزءاً من ماله لآخر ليتجر فيه. والقرض في الأرض معناه: قطعها سيراً ويعني: القراض أيضا المساواة والموازنة. فيقال تقارض الشاعران إذا وازن كل منهما مع الآخر بشعره. والقرض هو البلاء الحسن، أو ما يعطيه الفرد أو يفعله ليجازي عليه. المضاربة شرعها الإسلام وأباحها ،تيسيراً على الناس. فقد يكون بعض منهم مالكا للمال، ولكنه غير قادر على استثماره. وقد يكون هناك من لا يملك المال، لكنه يملك القدرة على استثماره، فأجاز الشارع هذه المعاملة لينتفع كل واحد منهما.فربّ المال ينتفع بخبرة المضارب، والمضارب ينتفع بالمال ويتحقق بهذا تعاون المال والعمل، وتتحقق حاجات الجميع، بشرط أن يكون رأس المال نقداً (التمويل) أو معلوماً؛ حتى يتم فصل رأس المال الذي يتجر فيه التاجر عن الربح الذي يوزع بينهما ،حسب الاتفاق. على أن يكون الربح بين العامل(التاجر مثلاً) وصاحب رأس المال معلوماً بالنسبة: كالنصف

[1] محمد شيخون ، مرجع سابق، ص152

أو الثلث أو الربع من ربح التجارة حسب الاتفاق المدون في العقود بينهما.[1]

صيغة رأس المال:

يقدم رأس المال الجزئي عن طريق الأفراد أو المؤسسات المالية، ويعرف كما يلي:

أولاً:رأس المال الذي يقدم من قبل الأفراد أو مصارف الاستثمار أو المؤسسات المتخصصة الأخرى، للمشروعات الجديدة التي يقوم بإنشائها المستثمرون.

ثانياً: تمويل الشركات برأسمال مساهم ، يبدأ في المراحل الأولى من المشروع .

ثالثاً: تجارة إنشاء المشروعات.

رابعاً: الوسيط المالي المتخصص في الاستثمار في المشروعات ذات الخطورة العالية في مقابل الحصول على نسبة من ملكية المشروع وكذلك الأرباح.

العلاقة بين الصيغ الإسلامية ورأس المال:

الصيغ الإسلامية التي تعمل على تقاسم الأرباح والخسائر، كصيغة المشاركة والمضاربة تتوافق مع أساليب التمويل الغربي في مجال صيغة رأس المال. والطريقة التي يعمل بها تأخذ منحى التعاون بين أصحاب الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال. وتعتمد على تقاسم المخاطر؛ حيث يقوم أصحاب الأعمال بتقديم الفكرة والقيام بمتطلبات العمل بالمشروع، بينما يقوم أصحاب رؤوس الأموال بتقديم التمويل. وإذا كان النجاح حليف المشروع فإن الطرفين يكسبان. أما في حالة الخسارة فإن أصحاب الأعمال لا ينبغي عليهم تسديد الأموال التي تم استثمارها في المشروع. وفي الحقيقة هذه الفكرة التي تعمل بها صيغة رأس المال التقليدي تمثل روح التمويل الإسلامي، ويمكن اعتبار التمويل الإسلامي القائم على المشاركات صورة قصيرة الأجل من صور صيغة رأس المال؛ حيث إن الشركة الإسلامية تأخذ أرباحها من قسمة الأرباح المحققة من العمليات ، ولا تشارك في رأس المال.

وفي حالة الشراكة المنتهية بالتمليك فإن أصول الشركة تتحول للشريك بعد فترة زمنية محددة، حيث يقوم الأخير بشراء أسهم البنك تدريجياً حتى يكون هو المالك الوحيد للأصول.

---

[1] فتحي قابيل محمد مثولي مرجع سابق، ص58

ونظرا للتوافق الواضح بين صيغ الشراكة الإسلامية ورأس المال التقليدي؛ فإن من الممكن القول: إنه إذا تم التعاطي مع نظام الشراكة الإسلامي في الأرباح والخسائر؛ كصيغة من صيغ رأس المال، وليس قياماً على مفهوم أيديلوجي إسلامي؛ فإنه سيكون له باع طويل في الانتشار عالميا.خاصة كصيغة بديلة لصيغة التمويل بالقروض، القائمة على سعر الفائدة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .[1]

يمنح التمويل الأصغر للقطاعات التالية:

القطاعات التي تستحق التمويل الأصغر تتمثل في:[2]

❖ الأفراد: يحدد السقف التمويلي للفرد، بما يتوافق وأنشطة المشروعات الصغيرة الممارسة في المنطقة.فنجد أن الحد الأعلى لتمويل الفرد 10000 جنية بحيث يكون (أصل التمويل + الأرباح لا يتجاوز الـ 10000جنية)

❖ المنظمات والجمعيات شرط توفير الآتي:-

- الهوية القانونية وشهادة التسجيل سارية المفعول وموثقة من الجهات الرسمية.
- معرفة التزامات الجمعية المنظمة في الجهاز المصرفي.
- الهيكل الإداري والتنظيمي للجمعية أو المنظمة بحيث يكون مناسباً لإدارة عمليات التمويل الأصغر.
- خبرة الجمعية أو المنظمة السابقة في منح التمويل الأصغر، وذلك من حيث حجم المحفظة ونسبة التعثر وحجم المدخرات للأعضاء.
- الخطة التشغيلية للجمعية أو المنظمة.
- حجم المدخرات لا يقل عن 10%من حجم التمويل المطلوب.
- التمويل المطلوب يجب أن يساوي مبلغ تكلفة المشروعات المطلوب تمويلها للأعضاء.
- فترة التمويل من عام إلى عامين حسب أنواع المشروعات المقدمة.

---

[1] بدر الدين عبد الرحيم إبراهيم ، **ورقة مقدمة بمنتدى أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية** ،(مركز البحوث والنشر والاستشارات حول صيغة رأس المال لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أكتوبر 2007م)ص9 .

[2] سياسات بنك السودان المركزي،للعام2011م ،السياسات النقدية والتمويلية

- إتباع نظام التدرج عند منح التمويل بحيث يكون التمويل الأول لا يتجاوز مبلغ 50000جنية
- إتباع نظام واضح لاختيار العملاء الجيدين ، يعتمد على شخصية العميل والعائد المتوقع من التمويل.
- اعتماد مبدأ التدرج في التمويل (البداية من مبالغ صغيرة تتكرر وتزيد حسب الأداء).

❖ المجموعات التضامنية :

المجموعة التضامنية يتراوح عدد أعضائها من (15–20) عضواً يشرف على تكوينها موظفو الفرع. وهم مجموعة من عملاء التمويل الأصغر، تجمعهم المنظمة (سكن أو عمل) ويلتزمون بمسئوليتهم بالتضامن أو كأفراد في سداد التمويل الممنوح لهم وذلك كضمان للحصول على التمويل.

وعند منح التمويل عبر المجموعات يجب إبداء المرونة حسب الطبيعة المحلية للمجموعة ، ويتم العمل بضمان المجموعة وفقا لتقييم الفرع للكفاءة الإدارية للمجموعة، وقدرتها على حفز الادخار والسداد.

وهذا نوع من التمويل يساهم بشكل كبير في توسيع نطاق الخدمة، وتقليل تكلفة التمويل. ولابد من دعم التمويل عبر المجموعات بالزيارات الميدانية .

الاختلاف بين التمويل الأصغر الإسلامي والتقليدي:

هنالك اختلاف مابين التمويل الأصغر الإسلامي والتقليدي: حيث يتميز التمويل الأصغر الإسلامي؛ بأنه يهتم بنوع المشروع الممول وطريقة الإنجاز وأدوات التمويل.

يتميز التمويل الأصغر الإسلامي عن التقليدي في الآتي:

يعامل الفقير على أساس انه شريك أساسي في الأعمال؛ وليس عميلاً للتمويل وأدوات التمويل. وأدوات التمويل (مشاركة ،مضاربة ،مرابحة ،السلم) دليل على أنها علاقات تجارية واقتصادية، تربط ربحية الممول بنجاح العملية ونمو دخل الفقير.

يقدم التمويل الأصغر الإسلامي للفقير التالي:[1]

- ❖ التمويل والادخار والخدمات المالية عبر الصيغ الإسلامية المتعارف عليها.
- ❖ التسويق عبر إيجاد شركات واستخدام صيغ إسلامية معينة مثل السلم .
- ❖ التدريب والدعم عبر إيجاد الشركات الملائمة.
- ❖ اقتراح المشروعات للفقراء

بناءاً على ما تقدم تخلص الباحثة على أن التمويل الأصغر يقوم على عدد من المبادئ أهمها أن الفقراء لا يحتاجون إلى قروض فقط بل مجموعة من الخدمات المالية. ومن أنواع التمويل: التمويل غير المباشر والمباشر والتمويل للأفراد، ومن أهم الأساليب المستخدمة في التمويل المرابحة والمشاركة والسلم.

[1] سياسات بنك السودان المركزى ،للعام2011م.

المبحث الثالث

مؤسسات التمويل الأصغر وإجراءات الرقابة الداخلية عليها

أولاً:مؤسسات التمويل الأصغر:

هي البنوك أو المؤسسات العاملة في هذا المجال بشكل رسمي، وفق مرسوم قانوني محدد لهويتها وطبيعة أنشطتها.[1]

تعرف بأنها المؤسسات التي تعنى بتقديم خدمات مالية للفقراء. وأغلبها مؤسسات قائمة على برامج الائتمان الأصغر، وتقبل إيداع المبالغ الصغرى من عملائها ،(زبائنها) فقط وليس من العامة .

أما المصارف ذات المهام المزدوجة (تمويل أصغر،وتمويل متوسط وأعلى) فتقبل الودائع من العامة مثال: مصرف الادخار في السودان ،بنك العدالة في كينيا ، وراكيات في اندونيسيا .ولقد أصبح اصطلاح (مؤسسة تمويل أصغر) يشمل مجموعة متنوعة من المنظمات المعنية بتقديم هذه الخدمات.بما فيها المنظمات غير الحكومية والاتحادات الائتمانية والتعاونيات، والبنوك التجارية الخاصة والمؤسسات المالية غير البنكية التي تحول بعضها من منظمات غير حكومية إلى مؤسسات مقننة وأقسام من البنوك الحكومية الرسمية.

ويتصور البعض أن مؤسسات التمويل الأصغر عبارة عن منظمات مالية غير حكومية، أي مصرح لها بتقديم خدمات مالية. لكن معظم منظمات أو مؤسسات الإقراض محظور عليها قبول ودائع ادخارية من عامة المواطنين. إن هذا النوع من المنظمات غير الحكومية (التي تقدر بعدة مئات) قد ساعدت في صناعة القروض الصغرى ،وبالتالي ساعدت التمويل الأصغر على النمو والانتشار حول العالم، فغالبيتها يمثل ما يطلق عليه (منظمات أفضل الممارسات).وهى التي تستخدم أساليب الائتمان للتواصل الفعال مع أفقر طبقات المجتمع.إن الكثير (إن لم يكن الغالبية من المنظمات غير الحكومية ، التي تقدم خدمة القروض الصغرى)

---

[1] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، **برنامج بناء قدرات المصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر** ،الوحدة الثالثة (إستراتيجية التمويل الأصغر 2012م) ص12

تقوم بأنشطة أخرى تنموية غير مالية كالتدريب . وإطلاق اسم مؤسسات تمويل أصغر على هذه المنظمات أو المؤسسات لأنها تقدم خدمات مالية للفقراء.[1]

وهى غالبا ما تقوم بمبادرة من الجماعات المحلية ،وبمساعدة وكالات التعاون الدولية والمنظمات الدولية غير الحكومية [2]

ويقصد بمؤسسات التمويل الأصغر المنظمات التي تقوم بتوفير خدمات مالية لذوى الدخل المنخفض من أفراد المجتمع ،حيث إن الغالبية العظمى من هذه المؤسسات تمنح عملائها قروض متناهية الصغر ،وتقوم في الوقت نفسه بأخذ مبالغ صغيرة من مدخرات عملائها وليس من عامة الجمهور.[3]

وتعتبر مؤسسة التمويل الأصغر كل جهة (رسمية ،شبه رسمية أو غير رسمية) تقوم بتوصيل خدماتها المالية جزئيا أو كليا للشرائح المستهدفة من عملاء التمويل الأصغر. وقياساً على هذا التعريف يمكن حصر مؤسسات التمويل الأصغر في الآتى:[4]

- ❖ جمعيات صناديق الادخار الدوارة مكاتب أو هيئات البريد .
- ❖ الجمعيات التعاونية .
- ❖ المنظمات التطوعية غير الحكومية .
- ❖ اتحادات الائتمان .
- ❖ البنوك التجارية (الخاصة والعامة).
- ❖ المؤسسات المالية غير المصرفية .
- ❖ البنوك المتخصصة .

كما تعرف مؤسسات التمويل بأنها مؤسسات نظامية يعنى نشاطها الرئيسي بالتمويل الأصغر

---

[1] صالح جبريل حامد أحمد، مرجع سابق، ص49

[2] أبوبكر إبراهيم محمد حسين ،**ورقة عمل بعنوان مبادئ ومفاهيم التمويل الأصغر** ،(جامعة الخرطوم :معهد الدراسات والبحوث الإنمائية ،2010م)،ص4

[3] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، **الدورة الأساسية في التنظيم والإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر** الوحدة الأولى (مقدمة في التمويل الأصغر 2010م) ص10

[4] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية،**أساسيات التمويل الأصغر**، الوحدة الأولي،2012م،ص50

وهناك عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر في العالم تشمل :[1]

❖ البنوك،الصناديق المحلية للإقراض والادخار،المنظمات والجمعيات غير الحكومية والبنوك تضامنية. إضافة إلى برامج الأمم المتحدة. هذه المؤسسات المالية تركز على تقديم خدمات التمويل الأصغر. وهي تضم أنواعاً مختلفة من المؤسسات مثل:

❖ المؤسسات الرسمية مثل البنوك .

❖ المؤسسات شبة الرسمية:مثل التعاونيات والمنظمات غير الحكومية وبنوك الادخار في القرى.

❖ المؤسسات غير الرسمية : مثل مجموعة الادخار والائتمان والتسليف .

وهناك مجموعة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني للمؤسسة المالية وهي. العوامل الخاصة بالعميل والمتمثلة:الشخصية ، رأس المال ، قدرته على إدارة نشاط وتسديد التزاماته،الضمانات المقدمة،الظروف العامة والخاصة التي تحيط بالنشاط الذي يمارسه العميل. وكل ذلك يعمل على تقييم قدرة العميل لدى إدارة الائتمان في اتخاذ قرار ائتماني سليم.

العوامل الخاصة بالمؤسسة التمويلية وتشمل :

❖ الهدف العام ونوع الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة التمويل إلي تحقيقها، والقدرات التي تملكها المؤسسة،خاصة الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة للقيام بوظيفة الائتمان. وأيضا التكنولوجيا المطبقة والتجهيزات الالكترونية الحديثة.

❖ تلبية طلبات المودعين بالسحب من الودائع، وتلبية طلبات الائتمان أي القروض والسلفيات لتلبية احتياجات المجتمع.

العوامل الخاصة بالتسهيل الائتماني :ـ

❖ القرض من التسهيل.

❖ المدة الزمنية التي يستغرقها القرض أو التسهيل ومتى سيتم السداد .

---

[1] إصلاح حسن العوض ، **المنتدى الدوري لوحدة التمويل الأصغر بعنوان إدارة التمويل الأصغر** ،وحدة التمويل الأصغر ،بنك السودان المركزي ،مارس2008م

❖ مصدر السداد الذي سيقوم العميل المقترض بسداد المبلغ منه .

❖ طريقة السداد المتبعة (سداد القرض على أقساط دورية) بما يتناسب مع طبيعة نشاط العميل ومع إيراداته وموارده الذاتية وتدفقاته الداخلية .

❖ نوع التسهيل المطلوب ومدى توافقه مع السياسة العامة للاقتراض من المؤسسة.

❖ مبلغ القرض أو التسهيل فكلما زاد المبلغ عن حد معين كان على المؤسسة إجراء المزيد من الدراسة ،وخاصة وأن نتائج عدم سداد قرض بمبلغ كبير يؤثر على سلامة المركز المالي للمؤسسة. ولابد من تحليل المخاطر الائتمانية.

أهمية مؤسسات التمويل الأصغر:

تبرز أهمية مؤسسات التمويل الأصغر من الناحية الاقتصادية والاجتماعية من خلال النقاط التالية:[1]

❖ توفير فرص العمل الأساسية ، وغرس مسؤولية التدريب أثناء العمل .

وتجدر الإشارة إلى أن الأعمال الصغيرة ساهمت في فرص عمل حوالي 56%م من مجموع القوى العاملة في الولايات المتحدة ، و87% في الهند و85% في غانا ، و35% في الأردن .

❖ المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. شكلت مساهمة الأعمال الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي بالولايات المتحدة الأمريكية (في العام1990م) حوالي 38% ، وما يقارب 30% من إجمالي الناتج المحلي الصناعي في الأردن للعام 1992م .

❖ توفير سبل العيش والرزق لعدد كبير من أفراد المجتمع (يقدر بحوالي 100 مليون أمريكي).

❖ الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي .

❖ تحقيق التنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر .

❖ توظيف المدخرات وإدخالها ضمن الودائع المصرفية .

---

[1] فلاح حسن السيسي، **إدارة المشروعات الصغيرة**،(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،2006م)،ص30

❖ المساعدة في توفير احتياجات المشروعات الكبيرة .

❖ المساهمة في التشغيل الكامل للموارد الاقتصادية .

أسباب فشل مؤسسات التمويل الأصغر:

رغم أهمية وتعدد مؤسسات التمويل الأصغر؛ إلا أن الواقع أثبت فشل هذه المؤسسات في أداء مهامها على الوجه المنوط به .

وهناك العديد من العوامل والأسباب التي ترتب عليها فشل هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها . وتتمثل هذه الأسباب في الآتية:[1]

❖ المطالبة بالضمانات والرهن والتسجيل القانوني لاسم العميل، وخلافها من الإجراءات أدت إلى حجب العملاء المحتملين عن الحصول على التمويل .

❖ التكاليف والنفقات العالية التي تنجم عن مصروفات توثيق المستندات، ومصروفات تكرار الزيارات لموقع المؤسسات مانحة التمويل، وتكلفة الزمن الناجمة عن الانتظار الطويل .

❖ الخلط بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يجعل الموظفين في مؤسسات التمويل الأصغر يخلطون بين دورهم الاجتماعي والاقتصادي .

❖ قد تكون لدي الموظفين العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر مهارات جيدة فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي، ولكن تنقصهم الخبرة في مجال اقتصاديات الأعمال الصغيرة ، ومن ثم لايستطعون القيام بالتحليل السليم للقروض وتقديم المشورة الصحيحة .

❖ مؤسسات التمويل الأصغر غالباً ما تكون تركيبتها معقدة جداً وعالية التكلفة، وتتصف في الوقت ذاته بطاقة محدودة فيما يتعلق بتقديم الخدمات للمستفيدين .

❖ رؤوس أموال مؤسسات التمويل الأصغر لا تتناسب ومتطلبات أعبائها ، الأمر الذي يترتب عليه عدم إتاحة التمويل بالقدر الذي يكفل لهذه المؤسسات النمو والاستدامة ،والقدرة على جذب الأموال من المانحين .

---

[1]) أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية. الدورة الأساسية في التنظيم والإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر- الوحدة الأولى (مقدمة في التمويل الأصغر). 2010م.

الشروط الواجب توفرها في مؤسسات التمويل الأصغر :

تتلخص أهم هذه الشروط في :[1]

- ❖ إدارة فعالة للأصول والخصوم .
- ❖ توفر منتجات وخدمات عليها طلب، وأسعارها محددة بما يضمن فاعلية واستمرارية المؤسسة
- ❖ إصدار كشوف الأرباح والخسائر والأرصدة شهرياً .
- ❖ ارتفاع معدلات سداد القروض .
- ❖ وجود مواقع لتقديم الخدمات مع الآخذ في الاعتبار ساعات العمل الملائمة للمتعاملين .
- ❖ أنظمة معلوماتية واضحة ومبسطة .

ثانياً:إجراءات الرقابة الداخلية لمؤسسات التمويل الأصغر :[2]

تشمل الرقابة على مؤسسات التمويل الأصغر متابعة وفحص وتحليل كافة الأعمال والتصرفات والسلوكيات، التي يقوم بها الأفراد والجماعات والمؤسسات والوحدات وغيرها؛ بغرض التأكد من أنها تتم وفقاً لأحكام وقواعد الشرع، ووفقاً لسياسات المؤسسة أو المصرف الداخلية ، والتي تكون صادرة بموجب لائحة داخلية وفق متطلبات الترخيص ،وذلك باستخدام الوسائل والأساليب الملائمة والمشروعة ؛بهدف بيان المخالفات والأخطاء وتصويبها، وتقديم التقارير للجان المعنية ، متضمنة الملاحظات والنصائح والإرشادات وسبل تطويرها .

وتأخذ الرقابة في مؤسسات التمويل الأصغر والمصارف أنماطاً ثلاثة تتمثل في:

- ❖ **الرقابة قبل الأداء:** وتتمثل في الأنشطة الرقابية، قبل تقديم الخدمات للعملاء. وتتعلق بوضع السياسات والإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تجنب وقوع النتائج غير المرغوبة في العمل في مجالات التمويل والاستثمار والإيداع والخدمات المصرفية .
- ❖ **الرقابة أثناء الأداء:** وتتمثل في مجموعة من الأنشطة الرقابية، التي تؤدي أثناء تقديم الخدمات وتوزيعها للعملاء ؛وتهدف إلى أن الأداء الفعلي يسير في الاتجاه الصحيح .

---

[1] صالح جبريل حامد، مرجع سابق. ص 51

[2] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، **الضوابط الرقابية والإشرافية على مؤسسات التمويل الأصغر في السودان** ، الوحدة الرابعة ، أكتوبر 2012م ص ص 6-5

❖ **الرقابة بعد الأداء :** وتسمي بالرقابة السلبية أو اللاحقة ويتم في هذا النوع اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشاكل التي وقعت بالفعل. وغالبية مؤسسات التمويل والمصارف تعتمد بالفعل على هذا النوع من الرقابة.

بصفة عامة ، تركزت أنظمة الرقابة الداخلية على تحديد ومعالجة المشاكل. بينما يركز أسلوب أداء إدارة المصارف تجاه تطوير الرقابة الداخلية على تحديد ومنع حصول المشكلة قبل وقوع الخسارة. في السابق كانت العديد من مؤسسات التمويل الأصغر تنظر إلى الرقابة الداخلية كوظيفة هامشية منفصلة عن العمليات.

إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوي الفروع؛ رجوعاً إلى مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بالتالي ولكي يتمكن نظام الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر ،يجب على مؤسسات التمويل الأصغر إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة، على جميع مستويات عملياتها. وتبرهن مؤسسات التمويل الأصغر عن إدارتها الفعالة للمخاطر من خلال تجنبها لتلك المخاطر، التي تشكل أكبر تهديدا لوضعها المالي واستدامتها على المدى الطويل.

أساسيات النظام الرقابي الفعال:

لكي يصبح نظام الرقابة الداخلية فعالاً يجب توفر الآتي:[1]

❖ بيئة الرقابة، ويقصد بها سلوك المنظمة وأسلوبها على كافة المستويات ،بدأً من فلسفة الإدارة وشكل العمليات .

❖ أمانة وقدرة العاملين أي أن أفضل حزمة من السياسات و الإجراءات لن تكون، ما لم يتم تطبيقها بصورة سليمة بواسطة العاملين .

❖ تفويض واضح للسلطات بحيث ينص الهيكل المؤسسي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير وخطوط السلطة داخل المؤسسة .

---

[1] المرجع السابق ، ص6

❖ فصل الواجبات ،بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة مثل: عدم قيام الشخص الواحد بالتسجيل والاعتماد والتنفيذ .

❖ وجود إجراءات لكل التعاملات،بمعنى أن يتم توصيلها للعاملين وتنفيذها .

❖ توافر سجلات محاسبية ومستنديه مناسبة .

❖ رقابة كافية للوجود الفعلي للوصول والسجلات.

❖ توافر نظام مستقل للتحقق من الأداء .

تقويم الأداء المؤسسي :

يعدّ تقييم الأداء المؤسسي من مفاهيم وأدوات قياس النشاطات الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات والشركات والمنظمات عموماً. وقد تزايدت أهمية التقييم المؤسسي مع تزايد المخاطر المتعلقة بالنشاطات المختلفة ، حسب أنواع المؤسسات ومجالات عملها. كما زادت أهمية التقييم المؤسسي مع تزايد اهتمام المستثمرين للمشاركة أو المساهمة أو الاستثمار في المؤسسات المختلفة. يضاف هذا إلى معايير الضبط والرقابة ،التي بدأت تفرضها جهات التنظيم والرقابة والجهات الداعمة ، والمانحة لمؤسسات التمويل الأصغر. خاصة ما تعلق منها بالضبط الرشيد والإدارة الجيدة وخدمة التنمية وأهداف المجتمع ، ومدى تحقيق الأهداف الكلية في إطار الرؤية والرسالة التي تضعها المؤسسة لنفسها ، وكذلك مراقبة وتقييم الأداء المالي وتحقيق معايير الجودة والتميز بشكل عام .

لقد بدأت مؤسسات خاصة وعامة كثيرة في كل من الولايات المتحدة ، واليابان ، والاتحاد الأوربي ، وأيضا بشكل خاص الإمارات العربية المتحدة (إمارة دبي) بوضع المعايير والأسس والضوابط المتعلقة بالتقييم والتميز، في مجلات كثيرة وعلى المستويين العام والخاص محلياً وإقليمياً ودوليا.

ومن خلال مراجعة أدبيات ومراجع أفضل ممارسات التمويل الأصغر؛ يتضح لنا أن موضوع تقييم أداء مؤسسات التمويل أخذ حيزاً كبيراً من نشاطات الجهات و المؤسسات، المتابعة لأداء مؤسسات التمويل الأصغر وذلك لسبب أو لآخر.

ولعل من أهم أسباب تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر هو إزكاء روح المنافسة المحلية والإقليمية ، وزيادة الحافز نحو النمو والاستدامة، ليس فقط التميز والانجاز.[1]

أهمية قياس وتقويم كفاءة أداء مؤسسة التمويل الأصغر:

وفيما يلي مجموعة من المبررات والأسباب التي تبين أهمية تقييم الأداء :

- ❖ التحقق من مطابقة المؤسسة لشروط ومتطلبات الضبط والإدارة الرشيدة .
- ❖ التحقق من تحقيق الرسالة العامة والرؤية ، والأهداف الإستراتيجية في المؤسسة .
- ❖ التأكد من أن المؤسسة وضعت وطبقت التنظيم الأمثل، والممارسات الإدارية المثلى.
- ❖ التأكد من أن المؤسسة قامت بإدارة الموارد المختلفة في المؤسسة بشكل متوازن .
- ❖ التأكد من أن المؤسسة قامت بتحقيق الإدارة الرشيدة والإيجابية للموارد البشرية في المؤسسة
- ❖ التأكد من أن المؤسسة قامت بتحقيق الأهداف المالية بشكل عام .
- ❖ التحقق من أن المؤسسة قامت بتلبية احتياجات العملاء، وشرائح العملاء المستهدفين. والمجتمع عموماً.
- ❖ التأكد من أن المؤسسة قامت بالتعامل مع البيئة المحلية بإيجابية وتفاعل.
- ❖ التأكد من سعي المؤسسة الدائم نحو التطوير المستمر وتجويد المستوى عموماً.

المستفيدون من تقويم أداء مؤسسة التمويل الأصغر:

تعددت الجهات العامة والخاصة وأصحاب المصالح المعنيون بتقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر. كما تعددت مآربهم وأهدافهم من تقييم مؤسسات التمويل الأصغر تبعاً لمصلحة كل جهة ، وأهدافها من التقييم .

وفيما يلي نبين أبرز الجهات المعنية والمهتمة والمستفيدة من تقييم مؤسسات التمويل الأصغر[2]

- ❖ الجهات التنظيمية والرقابية المحلية. ومنها على سبيل المثال: وحدة التمويل الأصغر في بنك السودان المركزي.

(1) أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، **تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر**، الوحدة الرابعة ،نوفمبر 2012م ص120

(2) المرجع السابق ، ص ص122-121

❖ الجهات العامة والخاصة المعنية بخطط وبرامج الحد من الفقر والبطالة ، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

❖ المساهمين والمستثمرين والجهات المحلية والخارجية.

❖ أصحاب حسابات الادخار والاستثمار وما في حكمهم.

❖ فئات المتعاملين العامة والخاصة مع التمويل .

❖ المؤسسات الشبيهة والمنافسة في قطاع التمويل الأصغر.

❖ جهات التقييم المحلية والدولية .

❖ الباحثين والمختصين والمعنيين بتنمية قطاع التمويل الأصغر عموماً.

آلية رقابة مجالس إدارات مؤسسات التمويل الأصغر:

لابد لمجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة من تطبيق نظم الرقابة الداخلية ، وأن يُعمل بها على كافة المستويات ، ومن قبل جميع العاملين في المؤسسة. وتتضمن مسئولية المراجع الداخلي التأكد من هذا التطبيق الشامل للنظم.وتتوقف فاعلية هذه النظم على عوامل عدة:[1]

❖ أهمها أنه يجب على المجلس والإدارة العليا بالمصرف أو مؤسسة التمويل الأصغر أن يدركوا الأهمية الكبرى لوظائف المراجعة الداخلية، وأن يلتزموا في الوقت نفسه بإيجاد ثقافة تقوم على نظم مراجعة داخلية فعالة.

❖ يجب أن تلتزم هذه النظم بإدراك وتقييم كافة المخاطر التي تواجهها المؤسسة مثل: مخاطر الائتمان والسيولة والسوق والتشغيل والتقيد بالقوانين والتقنية إلخ .. وأن تعمل الإدارة على أن تكون لدي المؤسسة نظماً جديرة بالثقة، مطبقة لمراجعة هذه المخاطر.ويجب أن تتحقق هذه النظم باستمرار من سلامة نظم إدارة المخاطر بالمؤسسة وأن تتأكد من إعداد تقارير دورية عن المخاطر بصورة منتظمة ، ومع متابعتها بعناية من خلال اختبار التثبت.

---

[1] أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، **الضوابط الرقابية والإشرافية على مؤسسات التمويل الأصغر**، (أساسيات التمويل الأصغر) الوحدة الرابعة،2012م،ص ص 10-9.

❖ يجب أن تتأكد نظم الرقابة الداخلية من عدم وجود تضارب مصالح في مختلف مكاتب المؤسسة ،وأن النظم نفسها لا تؤدي إلى عقبات في حسن سير أعمال هذه المكاتب.وعلى سبيل المثال:من مسئولية مكتب تقنية المعلومات أن يضع للمؤسسة نظاماً موثوقاً لتقنية المعلومات وهو أفضل جهاز متاح للسيطرة على مختلف المخاطر؛ ومن أجل سلامة عمل مختلف المكاتب وعمليات الموافقة على القرارات وتفويض السلطات.

❖ يجب أن تسعي هذه النظم للتأكد ليس فقط من توفير المعلومات المطلوبة بسهولة وانتظام عن المؤسسة، بما في ذلك الشئون المالية والربحية والعمليات؛ بل أن تكون هذه المعلومات موثوقة. وبالمثل. يجب أن تحتفظ المؤسسة ببيانات خارجية مهمة لعملياتها.وهذا ما أوقع بعض مؤسسات التمويل الأصغر في إشكاليات بشأن المعلومات الخاطئة والمضللة.

❖ يتعين على نظم الرقابة الداخلية أن تكون ديناميكية في عملية التقييم والمراجعة ، والتقييم الذاتي واعتماد سياسات ؛ للتغلب على أوجه القصور بصورة مستمرة.

إستراتيجية بنك السودان المركزي في التمويل الأصغر:

ظلت الدولة تعمل على التدخل في قطاع التمويل الأصغر بصورة غير مباشرة ،من خلال توجيه وتنظيم هذا القطاع عبر موجهات السياسات التمويلية لبنك السودان المركزي والتي كانت تهدف إلى جعل تمويل الشرائح المستهدفة من الفقراء (عملاء التمويل الأصغر) من بين القطاعات ذات الأولوية. ومع بدايات القرن الحادي والعشرين أصبح اهتمام الدولة بتمويل الفقراء أكبر. ويتجسد هذا الاهتمام بصورة واضحة في إستراتيجية بنك السودان المركزي، التي أعدّت بهدف تشجيع وتنمية وتطوير صناعة التمويل الأصغر في السودان.وتتمثل هذه الإستراتيجية في المحاور التالية:[1]

المحور الأول:بيئة السياسات العامة والتشريعات:

مراجعة قوانين الصيرفة وسياسات بنك السودان المركزي.

(1) أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، القوانين المنظمة للعمل المصرفي ، الوحدة الرابعة ، (أساسيات العمل المصرفي) ، 2012م ص ص 73 -72

❖ تنويع نطاق ومنتجات خدمات التمويل الأصغر.

❖ إيجاد آليات ضمان مصاحبة وبديلة.

❖ إنشاء إدارة متخصصة للتمويل الأصغر ببنك السودان المركزي.

المحور الثاني: الإطار المؤسسي والتنظيمي:

❖ ترقية الكفاءة الإدارية والإشرافية.

❖ تطوير مؤسسات تمويل أصغر مستدامة.

❖ تفعيل دور البنوك في توفير خدمات التمويل الأصغر.

❖ تطوير مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية.

المحور الثالث: الهيكل الأساسي الداعم:

❖ خلق قاعدة بيانات مساعدة.

❖ مساندة إنشاء شبكة التمويل الأصغر.

❖ إنشاء مؤسسة مظلية خارج البنك المركزي على المستوي الولائي والقومي لتتولي التنسيق.

❖ إنشاء منظمة تنظيم ذاتي.

سياسات بنك السودان المركزي في دعم التمويل الأصغر:

هناك موجهات وتعليمات أساسية صادرة من بنك السودان لتنفيذ سياساته بنك فيما يتعلق بالسياسة التمويلية (ذات الصلة بالتمويل الأصغر).

تم تناول هذه السياسات التمويلية خلال السنوات الممتدة ما بين (2012-2007م) وكان لابد من تناول سياسات فترة سابقة للدراسة؛ للوقوف على مدى اهتمام بنك السودان المركزي بتمويل هذا القطاع. ووجدنا أن النسب التي كان يشجع بنك السودان المركزي المصارف بتخصيصها من محافظها الاستثمارية لتمويل قطاع التمويل الأصغر كالآتي[1]:

الأعوام(2001-1999م) كانت النسبة 5% ارتفعت إلى 10% في العامين(2003-2002)

[1] منشورات بنك السودان ، **السياسة النقدية والتمويلية** ، للأعوام(1999-2006 م)

مما يدل على أن بنك السودان المركزي مهتم بهذا القطاع وتطويره.ومن خلال سنوات الدراسة يتضح ذلك الاهتمام جلياً حيث بلغت النسبة 12% عند العام 2008م.

أما في العام 2004 م فقد كان على كل مصرف توجيه نسبة لا تقل عن 10% من إجمالي التمويل المصرفي للتنمية الاجتماعية إلى(الأسر المنتجة وصغار المنتجين والحرفين والمهنيين). ويجوز أن تكون فترة التمويل لهذه الشريحة سنتين كحد أقصى.وفي العام 2005 م كان على كل مصرف توجيه نسبة لا تقل عن 10% من إجمالي التمويل المصرفي للتنمية الاجتماعية إلى(الأسر المنتجة وصغار المنتجين والحرفين والمهنيين). أما في العام 2006 م وتماشيا مع سياسة الدولة لمحاربة الفقر وتخفيف معدلاته فقد نبه بنك السودان المركزي المصارف إلى أهمية التمويل الأصغر وتشجيع البنوك على تقديم التمويل للتنمية الاجتماعية والشرائح الضعيفة وذلك في حدود نسبة 10% من إجمالي محفظة التمويل في كل وقت.

أما السياسات خلال سنوات الدراسة فكانت كالآتي:

سياسات بنك السودان المركزي للعام 2007م :[1]

تبني بنك السودان المركزي خلال العام2007م وضع خطة إستراتيجية لتطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر كآلية لتخفيف حدة الفقر بالبلاد، بالتعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص في الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية والإقليمية المعنية.وبموجب ذلك أنشئت وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي في مارس 2007م.

فقامت وحدة التمويل الأصغر بمخاطبة المصارف والمؤسسات المالية بالموافقة على تمويلها بصيغة المشاركة وفقاً للشروط التالية:

- ❖ مساهمة المصرف بما لا يقل عن 50% من رأس مال المشاركة لكل مصرف أو مؤسسة.
- ❖ تقديم برنامج عمل لتنفيذ مشروعات التمويل الأصغر.
- ❖ تقديم الهيكل التنظيمي والإداري لوحدة التمويل الأصغر بالمصرف أو المؤسسة.

[1] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي السابع والأربعون، للعام 2007 م، ص 25

❖ تحديد الفروع التي سيتم عبرها تنفيذ مشروعات التمويل الأصغر.

ووفقاً للشروط أعلاه فقد اختيرت سبعة مصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر، بالإضافة إلى مؤسسة التنمية الاجتماعية.

سياسات بنك السودان المركزي للعام 2008م:[1]

شجعت سياسة بنك السودان المركزي للعام 2008م المصارف الإسلامية والتقليدية؛ على تخصيص نسبة12% كحد أدني من محفظة التمويل في أي وقت لقطاع التمويل الأصغر، في إطار توجيه المزيد من الموارد للتخفيف من حدة الفقر. وارتفعت نسبة تمويل القطاع إلى إجمالي التمويل المصرفي من 2% في العام 2007م إلى 3% في العام 2008م.

وفيما يختص بإنشاء إدارات أو وحدات للتمويل الأصغر برئاسات المصارف فقد أسست تسعة مصارف وحدات للتمويل الأصغر.وتم تفعيل دور المصارف بخلق أذرع مصرفية للتمويل الأصغر،وتطوير وحدات التمويل الأصغر القائمة، وتزويدها بقوى عاملة مدربة ومؤهلة في مجال التمويل الأصغر وقد تم تدريب أكثر من 400 مندوب على أساسيات التمويل الأصغر. وتم تقسيم العاملين إلى قسمي التمويل الأصغر وإدارة الاستثمار.

وفي ما يختص ببناء قدرات الأفراد والمؤسسات، التي تقوم بتنفيذ عمليات التمويل الأصغر، وبالتنسيق مع وحدات التمويل الأصغر بالبنك المركزي فقد أقامت الوحدة عدداً من الأنشطة شملت المنتديات التنويرية والزيارات. وبالنسبة لوضع الأسس والضوابط الداخلية التي تمكن المصارف من خفض تكلفة التمويل الأصغر، فقد قامت بعض المصارف بوضع معايير للتعامل مع المنظمات والمجموعات المختلفة لتقليل التكلفة. وفيما يتعلق بمجال التغطية والتوعية الإعلامية للشرائح الضعيفة، تمكنت الوحدة من تنفيذ عدد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية بالعاصمة القومية والولايات ، بالإضافة إلى عقد عدد من ورش العمل والندوات .

[1] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن والأربعون، للعام 2008 م، ص ص24-23

سياسات بنك السودان المركزي للعام 2009م:[1]

في إطار توجيه المزيد من الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية ،اشتملت أهداف التمويل المصرفي ذي البعد الاجتماعي على الآتي:

❖ تشجيع المصارف الإسلامية والتقليدية على تخصيص نسبة12% كحد أدنى من محفظة التمويل في أي وقت؛ لقطاع التمويل المصرفي ذي البعد الاجتماعي.

❖ العمل على استكمال إدارات أو وحدات التمويل الأصغر برئاسة المصارف ذلك لإعداد وتقديم خططها السنوية للتمويل الأصغر وفقاً للضوابط والموجهات.

❖ انتشار أذرع مصرفية للتمويل الأصغر بالمصارف وتطوير القائمة منها ؛ وتزويدها بقوى عاملة مدربة مؤهلة في مجال التمويل الأصغر، والاستمرار في بناء قدرات الأفراد والمؤسسات ، بالتنسيق مع وحدة التمويل الأصغر مع وضع الإطار الرقابي والمتابعة لهذه المؤسسات.

❖ يجوز للمصارف تأسيس فروع قائمة بذاتها لتقديم خدمات التمويل الأصغر ، بعد الحصول على موافقة بنك السودان المركزي، وإنشاء شركات للتمويل الأصغر تابعة لها ، بموجب لائحة ترخيص وعمل مصارف التمويل الأصغر لسنة 2006(تعديل2007). وعلى المصارف التي ترغب في استخدام الصيرفة المتنقلة لخدمة زبائنها في التمويل الأصغر؛ الحصول على الموافقة المسبقة من بنك السودان المركزي

❖ على المصارف القيام بالتغطية والتوعية الإعلامية للشرائح الضعيفة للتعرف بالتمويل الأصغر.

❖ ينظر بنك السودان المركزي في إنشاء مؤسسة لضمان تمويل القطاعات الصغيرة ، والاستفادة من نطاق الخدمات التأمينية بعد إجازتها من الهيئة العليا للرقابة الشرعية، والعمل على جذب خدمات ضمان الائتمان الدولية.

---

[1] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي التاسع والأربعون، للعام 2009 م، ص 30

❖ على المصارف العمل على تبسيط الإجراءات، والمرونة في الضمانات والبحث عن بدائل للضمانات التقليدية، وتوسيع نطاق استخدام ضمان مؤسسات المجتمع المدني وجمعيات واتحادات العمال. وألا يقتصر نشاطها على الائتمان الأصغر، والعمل على تنويع المنتجات المالية لتشمل الادخار والتحولات.

❖ تشجيع إنشاء محافظ للتمويل الأصغر، تساهم فيها المصارف والصناديق الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني، والمصارف ذات الخبرة التخصصية للعمل وسط الشرائح ذات الصلة بتخصص هذه المصارف، واعتماد مشاريع ذات ميزة تنموية. يشجع البنك المركزي المصارف العاملة في مجال التمويل الأصغر على الدخول في شركات الاتصالات؛ كطرف ثالث خاصة في إنفاذ عمليات الادخار والتحويلات.

❖ التعامل مع التمويل الأصغر من خلال وكلاء البيع في القطاع التقليدي حفزاً لإدماج الائتمان التقليدي الموازي.

سياسات بنك السودان المركزي للعام2010م:[1]

اشتملت أهداف سياسة العام 2010م مع توجيه المزيد من الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتفعيل دور الجهاز المصرفي في التمويل الأصغر والصغير ذي البعد الاجتماعي، بتخصيص نسبة12% من المحفظة التمويلية للمصارف. وتم توزيع النسبة المحددة مناصفة بين التمويل الأصغر ومتناهي الصغر(6%) والتمويل الصغير والتمويل ذي البعد الاجتماعي (6%).

سياسات بنك السودان المركزي للعام 2011م:[2]

اشتملت أهداف سياسات البنك المركزي فيما يتعلق بالتمويل الأصغر للعام 2011م على التالي:

❖ تطبيق سياساته الرامية إلى توجيه المزيد من الموارد لتخفيف من حدة الفقر.

❖ التنسيق مع الجهات ذات الصلة التي تعمل في مجال التمويل الأصغر.

---

[1] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الخمسون، للعام 2010 م، ص 30

[2] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الحادي والخمسون، للعام 2011 م، ص 40

❖ تشجيع إنشاء مؤسسات لتقديم خدمات التمويل الأصغر.

❖ استيعاب الخرجين والشباب في مشروعات جماعية، وتشجيع روح التكافل للعمل الجماعي في مجال التمويل الأصغر.

❖ نشر ثقافة الصيرفة التي تعزز قدرات العملاء المستفيدين من التمويل الأصغر.

سياسات بنك السودان المركزي للعام2012م:[1]

هدفت السياسات في هذا المحور إلى تشجيع التمويل الأصغر؛ للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بزيادة مساهمة مشروعات التمويل الأصغر في الدخل القومي، وتوفير فرص العمل وتخفيف حدة الفقر، وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة الاجتماعية. حيث تم إلزام المصارف بتخصيص نسبة 12% على الأقل من المحفظة التمويلية لكل مصرف؛ لتوجه لبرامج التمويل الصغير والأصغر ومتناهي الصغر والتمويل زو البعد الاجتماعي.

تم إنشاء وكالة ضمان التمويل الأصغر (كفالات) لتقديم خدمات تامين التمويل الأصغر بالجملة ؛ لتشجيع المصارف لتقديم التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر بالولايات والقطاعات المستهدفة، وتم إدخال خدمات الضمانات عبر شركات التامين وفقاً لوثيقة تأمين التمويل الأصغر الشاملة بالإضافة إلى باقة الضمانات السارية.

ارتفع عدد مؤسسات التمويل الأصغر من 10 مؤسسات خلال عام 2011م إلى 12 مؤسسة خلال عام 2012م، وبلغت نسبة التنفيذ الفعلية للتمويل الأصغر 4.9%من إجمالي التمويل المصرفي خلال عام 2012م مقارنة بنسبة3.2% خلال عام 2011م.

بناءاً على ما تقدم تخلص الباحثة أن مؤسسة التمويل الأصغر هي مؤسسة نظامية يعني نشاطها بالتمويل الأصغر ومنها البنوك وصناديق الإقراض والادخار...الخ .

وتتمثل الرقابة الداخلية في مؤسسات التمويل الأصغر في متابعة وتحليل كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد ومن أشكالها الرقابة قبل الأداء وأثناء الأداء وبعد الأداء.

[1] بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثاني الخمسون، للعام 2012 م، ص 26

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

نبذة تعريفية عن مكان الدراسة ثم استعراض لما قامت به الباحثة في سبيل الحصول على البيانات من مفردات الدراسة بدءً بتعريف المتغير المدروس مروراً ببناء أداة البحث الرئيسة (الاستبيان) و ما يتعلق بها من إجراءات ثمَّ شرح وافي لكيفية معالجة البيانات وتحليلها.

ويحتوي هذا الفصل علي ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن المصارف عينة الدراسة

بدأ التمويل الأصغر في السودان منذ فترة طويلة من الزمان حيث كان يقوم ومازال تاجر القرية بتسليف المزارعين مبالغ نقدية بغرض الزراعة، على أن يتسلم (مقابل هذا المبلغ) محصولاً زراعياً في نهاية الموسم. ولقد كان يطبق هذا النظام (وهو ما يعرف بنظام الشيل) قبل تطبيق الصيغ الإسلامية في النظام المصرفي السوداني في العام1984م وهذه المعاملة تقابل التمويل بصيغة السلم في النظام الإسلامي. أما من حيث العمل المصرفي فلقد بدأ التمويل الأصغر في السودان منذ فترة مبكرة، حيث تم إنشاء عدد من المصارف التي اهتمت وموّلت الشرائح الضعيفة منها البنك الزراعي السوداني ، مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية وبنك الأسرة.

أولاً: البنك الزراعي السوداني:

نشأة البنك:

في عام 1957م صدر قانون بإنشاء البنك الزراعي السوداني؛ كأول بنك وطني متخصص في التمويل الزراعي للمناشط الزراعية المختلفة، في القطاع الخاص والتعاوني واتحاد المزارعين، داخل المؤسسات الزراعية المختلفة في القطاع العام. وقد حددت أهداف إنشاء البنك في الآتي:

أ.تقديم التسهيلات الإئتمانية اللازمة للنهوض بالزراعة في السودان، وتحسينها وكل أوجه النشاطات الأخرى؛ سواء كانت طارئة أو إضافية أو ثانوية أو فرعية. وذلك بتقديم المساعدة نقداً أوعيناً أو بضاعة أو خدمات للأشخاص المتعهدين، الذين يشتغلون بالزراعة وما يتفرع منها، أو ما يتعلق بها من صناعات وعلي البنك أن يبذل جهوده لتوزيع التسهيلات التي يقدمها، بحيث تصمم الفائدة على أوسع نطاق ممكن. وفي هذا الإطار الشمولي كان علي البنك أن يبدأ نشاطه كأحد القنوات الرئيسية لتوظيف الموارد المختلفة، وتوجيهها نحو قطاعات الزراعة المختلفة. [1]

[1] لائحة البنك الزراعي السوداني في عام1959،ص9

أنشئ البنك في عام 1959م ليمارس أوسع نشاط ممكن في محيط التنمية الزراعية في كل أرجاء القطر. وقد حدد القانون سلطات تمكن مجلس إدارته من ارتياد أي نشاط ائتماني؛ سواء في المناطق الزراعية التقليدية أو في القطاع الحديث، بما في ذلك التصنيع الزراعي، بشرط أن تتوفر الضمانات المالية المعقولة، التي تغطي السلفيات الزراعية الممنوحة للفرد، أو الشركات مع تسهيلات محددة للجمعيات التعاونية المسجلة.

وفي السنين الأولي انحصر نشاط البنك في المشاريع القطنية بالنيل الأبيض، والنيل الأزرق وجنائن الخضر والفاكهة، ومزارع تسمين الماشية ومزارع الألبان، والدواجن في عدد كبير من المحافظات والولايات، وبصورة أكبر في ولاية الخرطوم والولاية الشمالية ومحافظة خشم القربة ، والزراعة الآلية بمنطقة القضارف والدالي والمزموم بولاية سنار، أما القطاع التقليدي وهو أهم القطاعات وأكثرها حوجة للتمويل فلم يكن له نصيب في تلك الفترة.[1]

ب. من أهداف نشأة البنك الزراعي السوداني 1959م العمل على توفير الغذاء لتحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي، لاسيما من محصول الذرة الرفيعة والمحاصيل الغذائية في قطاع الزراعة الآلية عن طريق تأمين مدخلات الإنتاج ومستلزماته في الوقت المناسب، لكل القطاعات الولائية وتقديم التسهيلات الإئتمانية لقطاع الزراعة نقداً أو عيناً. [2]

الرؤية:

البنك الزراعي بنك تنموي المقاصد والأهداف، يعمل بفاعلية لحشد الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية؛ لتنمية زراعية وحيوانية شاملة عبر وجود واسع وسط المنتجين، وتقدم من خلاله خدمات تمويلية وإرشادية ومصرفية متكاملة.

الرسالة:

النهوض بالزراعة وتحسينها بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي وزيادة رفاهية المجتمع ولتنمية المناطق الريفية اجتماعياً واقتصادياً مع الأخذ في الحسبان تطوير الكوادر والاستغلال الأمثل

---

[1] دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التحقيق ، ص17

[2] البنك الزراعي السوداني ، التقرير السنوي والحسابات الختامية لعام1985م ،ص19

للموارد الزراعية المتوفرة وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة مع الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

مراحل تطور البنك الزراعي السوداني: [1]

بعد صدور قانون إنشاء البنك الزراعي السوداني 1957م؛ إنشاء البنك في عام 1959م ومرّ بعدة مراحل منذ النشأة وحتى الآن. ويمكن تقسيم المراحل التي مرّ بها إلى الآَتي:

أولاً : الفترة من 1959-1967م:

ركز البنك الزراعي نشاطه في تمويل زراعة القطن بالمشاريع الخصوصية على النيلين الأبيض والأزرق. ذلك نتيجة للظروف الصعبة التي واجهت منتجي هذا المحصول، وكانت لتمويل المحاصيل الأخرى نسبة ضئيلة من استخدامات الأموال، لا تتعدى 10% من القروض.

ثانياً : من 1968 – 1976 م:

بدأت هذه المرحلة مع قيام هيئة الإصلاح الزراعي وأيلولة المشاريع القطنية لها. وتعتبر هذه المرحلة فترة مراجعة لأهداف البنك، وتلمس الدخول في أنشطة جديدة وتوسيع مجالات العمل، إذ بدأ البنك في تقديم التسهيلات لمزارعي التبغ، ومزارعي الخضر والفاكهة والتسمين والألبان ومزارع الدواجن، حول المدن الكبرى. بالإضافة للتوسع الكبير في تمويل زراعة الذرة ، والسمسم، في مشاريع الزراعة الآلية المطرية ، وزراعة الفول السوداني ، والقمح بمشروع خشم القربة ومشروع الجزيرة .

ثالثاً : من 1977 – 1988 م:

نلاحظ التوسع في تمويل الزراعة الآلية في هذه الفترة قد بلغ مداه، وبدأ البنك بفتح المزيد من الفروع الزراعية والمصرفية، وبدأ الدخول في مجالات مهمة، وهي تمويل القطاعات التقليدية في مناطق الزراعة المطرية التقليدية في كردفان وولايات دارفور، وبعض مناطق الولايات الجنوبية.

رابعاً : من 1989-1999 م:

بدأت الحكومة تهتم بدور البنك الزراعي في التنمية الاقتصادية والإجتماعية، وعلى وجه الخصوص في مجال تحديث القطاع التقليدي. ففي هذه المرحلة تعددت مصادر التمويل

[1] دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التخطيط ، ص ص18-19

وزيادتها بشكل ملحوظ. كما بدأ البنك في استقطاب القروض من مؤسسات التمويل الدولية والإقليمية، والقروض السلعية والبرتوكولات التي تقدمها الدول الصديقة والشقيقة لحكومة السودان.

خامساً : من 2000 م –2007 م:

وقد هدفت الخطط والبرامج في هذه الفترة إلى: [1]

❖ ربط التمويل بزيادة الإنتاج وتوفير مدخلات الصناعات الغذائية الصغيرة، وزيادة الصادرات مع تنشيط العمل التجاري.

❖ التوسع في استخدام الحاسوب واستكمال مشروع التحديث؛ في مجال النظم الثقافة المصرفية.

❖ مواصلة عمليات تقييم الانتشار الجغرافي عبر الفروع ، ورفع وتطوير كفاءة الأداء.

وشهدت بداية هذه الفترة معاناة من بعض المصاعب والإشكالات، أهمها ضعف رأس المال والآثار السالبة للسياسات الكلية على البنك. وتم خلال هذه الفترة تنفيذ مقررات برنامج إعادة الهيكلة والإصلاح للبنك الزراعي. حيث تم تقليص الهيكل الوظيفي وبيع بعض الأصول، مع العمل على توفير موارد إضافية لزيادة القدرات التمويلية. وفي منتصف ونهاية هذه الفترة 2003م–2007 م بدأت مظاهر نجاح برنامج الإصلاح في الوضوح. ونتيجة للاهتمام المتعاظم من الدولة بحل مشاكل البنك ودعم مسيرته بالإضافة إلى جهود الإدارة والعاملين لترقية الأداء؛ تحسن الموقف المالي بزيادة رأس المال المدفوع، ومعالجة بعض المشاكل العالقة منذ فترات مثل: فروقات أسعار الصرف والمديونيات القائمة بالنقد الأجنبي، كما ظهرت زيادة واضحة في حجم الودائع والأرباح.

شهد البنك في هذه المرحلة العديد من التطورات المتمثلة في :

❖ رفع رأس مال البنك المصرح به من (5 مليون دينار سوداني) في عام 2003 م إلي (50 مليار دينار سوداني) في نهاية عام 2006م.

❖ أُعيد فتح فروع أُقفلت من قبل لظروف اقتصادية.

❖ تصميم العمل المصرفي على جميع فروع البنك، وإدخال أجهزت الصراف الآلي لأول مرة.

---

[1] البنك الزراعي السوداني ، قطاع التخطيط ، ورقة عمل ،2006م

❖ تم تأسيس قطاع التمويل الصغير لأهميته في الدور الاقتصادي في البلاد.

❖ تم توطيد العلاقات مع المنظمات الدولية لرفع كفاءة القوى العاملة بالبنك.

❖ تبنى البنك مشروع النفرة الخضراء التي أعلنتها الدولة.

❖ التوسع في عمل الصادر والتسهيلات التجارية.

سادساً : الفترة 2008م – حتى الآن:

إعادة هيكلة البنك الزراعي في عام 2002م أدى للمساعدة في إعادة هيكلة القطاع الزراعي، من خلال برنامج النفرة والنهضة الزراعية، لمواكبة التطورات في مجال الخدمات الزراعية، وخدمة تعزيز وتدعيم الجهود للاحتفاظ بوضع مالي قوي ومتقدم للبنك، يتناسب مع أفضل المعايير والأنشطة المصرفية المتعارف عليها؛مما يمكن البنك من أداء رسالته وتحقيق أهدافه.[1]

مما سبق يتضح لنا أن مراحل تطور البنك الزراعي السوداني، تمثلت في ست مراحل عمرية. ونلاحظ مدى ضخامة الدور الذي يلعبه البنك في تمويل جميع القطاعات الزراعية، ومساهمته الفعالة في التنمية في السودان . وهذا التطور المتنامي لحجم التمويل يعكس التأكد على أولوية تنمية القطاع الزراعي، وحرص البنك على تحقيق الأهداف القومية، في توفير الغذاء وزيادة الصادرات الزراعية وتحقيق نسب عالية من الاكتفاء الذاتي.

أهداف البنك:

أهداف البنك الزراعي والأغراض التي يقوم بها نصت عليها الفقرة الرابعة من قانونه وهي:[2]

❖ تقديم التسهيلات للزراعة بشقيها النباتي والحيواني.

❖ توفير مستلزمات الإنتاج والمدخلات .

❖ تقديم تسهيلات عبر المؤسسات الزراعية الحكومية (إن وجدت) أو مباشرة للمزارعين.

❖ تنمية وتطوير العلاقات مع أسواق المال والمانحين قطرياً وإقليمياً.

❖ إبرام الاتفاقيات التجارية لبيع وشراء مستلزمات الإنتاج ومدخلاته.

---

[1] دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التخطيط ، ص 22

[2] البنك الزراعي السوداني ، قسم التخطيط والتنمية ، ماضيه وحاضره ومستقبله ، الخرطوم ،1992 م ، ص 18

❖ الانتشار الجغرافي لتحقيق التنمية الريفية.

❖ تعظيم الموارد المالية والقدرات الذاتية لتحقيق الاستقلالية الذاتية.

❖ دعم وتشجيع صناعة المنتجات الزراعية.

❖ إقامة الاستثمارات المشتركة التي تحقق أهداف ورسالة البنوك التنموية مثل: مشاريع التجميع والتصنيع للآلات والمعدات الزراعية .

❖ دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوي المعيشي للمواطنين، بالتركيز على أعمال التمويل الأصغر نحو المنتجين عبر تكويناتهم التنظيمية الرسمية وغير رسمية.

❖ نشر الوعي بشأن المسئولية الفردية في منح التمويل، وتشجيع ودعم السياسات والابتكارات للزراعة والتنمية الريفية،وذلك عبر منح التمويل بصورة فردية من خلال الفروع التابعة للبنك.

الشعار: البنك الزراعي هو صديق المزارع والمنتجين للنهوض بالزراعة وتسويق المنتجات.

استثمارات البنك :[1]

❖ **صومعة القضارف وبور تسودان :**

تعمل على تأمين الغذاء من الحبوب وإجراء التخزين العلمي والغربلة والتبخير، والاحتفاظ بالمحاصيل من الآفات والعوامل الطبيعية. وتتميز صومعة بور تسودان بإعداد الغلال للصادر. وتحتل موقعاً استراتيجياً في مرابط السفن التجارية بميناء بور تسودان على البحر الأحمر. وتعمل الصومعة بنظام السحب والتفريغ الآلي عبر الروافع من البواخر مباشرة والعكس. وتعتبر شهادة الغربلة التي مُنحت للصومعة من الشهادات العالمية في مجال جودة المحاصيل، وإتباع النظافة حسب المواصفات العالمية.

❖ **شركة الثورة الخضراء للتجارة والخدمات :**

تم تأسيسها في 1995/10/29 م وهي تعمل في مجال التجارة العمومية والاستيراد والتصدير والتخزين، والنقل والترحيل وأعمال الشحن والتفريغ والتخليص الجمركي، كما تعمل في مجال الدراسات الفنية والهندسية والبحوث الاقتصادية.

---

[1] زين العابدين البرعي ، دور الرقابة المصرفية ، مجلة المصرفي ، العدد العاشر ، ص ص 4-5

❖ **مصنع تجميع وتصنيع المعدات الزراعية :**

يعدّ الأول من نوعه في السودان، وقد تم تنفيذه بشراكة بين البنك الزراعي السوداني وشركة محجوب أولاد عام 1992م. ويعمل المصنع على تغطية احتياجات المزارعين بأكثر من ثلاث عشرة آلة زراعية ومحاريث واسبيرات التراكترات. كما يعمل على تجميع الآلات الزراعية المستوردة بالسودان. ويقع المصنع بقرية الدناقلة بالقرب من مدني.

❖ **مركز التدريب :**

يعدّ من أكبر مراكز التأهيل والتدريب المصرفي بالبلاد، ويحتل مباني منفصلة ملحقة بالرئاسة، تم تجهيزها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية والقاعات الخاصة بالمؤتمرات والندوات والمحاضرات، ويعمل المركز بأسس تجارية ويلبي كل احتياجات المؤسسات.

❖ **مطبعة البنك:**

أنشئت مطبعة البنك الزراعي في مارس 1995م، وباشرت أعمالها في يوليو 1995م، وتقوم بدور بارز في مجالات الطباعة والنشر، خاصة فيما يتعلق بطباعة الشيكات والمستندات المالية والمصرفية. وتعمل بأسس تجارية وتلبي كل احتياجات الشركات والمؤسسات.

❖ **مركز الاستشعار عن بعد:**

أول مركز بالسودان يهتم بالمعلومات الزراعية، ويحتوي على أنظمة متطورة ومتقدمة للربط الشبكي بين فروع البنك، حيث إن المسح الفضائي يقدم الخدمة الدائمة لمسيرة الاقتصاد الوطني ويوفر المعلومات الدقيقة، لتشمل بيانات وأنواع المحاصيل وحالتها النباتية للمساعدة في إدراك ومعالجة كل طارئ وقتياً.

قطاع التمويل: يمثل قطاع التمويل حلقة وصل رئيسية بين الإدارة العليا والقطاعات الأخرى والفروع من جهة، وبين الأطراف الداخلية في التعامل من جهة أخرى ومهامه تتمثل في : [1]

❖ تقديم الرأي الفني الإئتماني والزراعي للإدارة العليا للبنك لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الجوانب .

[1] البنك الزراعي السوداني ، قطاع التمويل بالتعاون مع مركز التدريب ، ورقة عمل ، فبراير ، 2006 م

- ❖ رسم وإصدار سياسات التمويل الموسمي للقطاعات الإنتاجية (مروي: شتوي وصيفي) ، (مطري: آلي وتقليدي).
- ❖ وضع خطة استخدامات الموارد المتاحة في إطار إعداد الخطة السنوية، التي يقوم بإعدادها قطاع التخطيط .
- ❖ متابعة تنفيذ السياسات التمويلية الصادرة من البنك المركزي، ومنشوراته المنظمة للعمل بالفروع
- ❖ متابعة وتجميع بيانات التمويل والتحصيل الخاصة بالفروع.
- ❖ متابعة وتجميع بيانات تحليل التمويل المصرفي وإرسالها للبنك المركزي.
- ❖ تنفيذ ومتابعة تمويل المؤسسات الزراعية القومية وصناديق دعم الزراعة ومتابعة تحصيلها.
- ❖ إدارة محافظ التمويل .
- ❖ إدارة مشاريع الأمن الغذائي واستثمارات البنك الأخرى.
- ❖ توزيع مدخلات الإنتاج: جازولين، أسمدة ، آليات ... إلخ إلى القطاعات الأخرى.
- ❖ إعداد ميزانيات وسياسات التمويل بعد الحصول على مقترحات التمويل من القطاعات، والعمل على إجازتها وفق الأسس المتبعة ونقلها لجهات الاختصاص للتنفيذ .
- ❖ دراسة طلبات التمويل المحولة من الفروع والقطاعات التي تفوق صلاحياتها، ورفع مذكرات تمويل للإدارة للتصديق .
- ❖ تنفيذ ومتابعة القروض الأجنبية .

قطاع التمويل الأصغر:

قطاع التمويل الأصغر تم إنشاؤه حديثاً حسب منشورات بنك السودان بإنشاء قطاع التمويل الأصغر بالمصارف. ومع تزايد الاهتمام بأمر التمويل الأصغر تم تكوين قطاع متخصص للتمويل الأصغر ، وذلك بعد موافقة إدارة تنمية الجهاز المصرفي والإدارة العامة للرقابة المصرفية ببنك السودان بتاريخ 2005/10/16 م ،على إنشاء قطاع مستقل للتمويل الأصغر بالبنك الزراعي السوداني.

ويعتبر التمويل الأصغر آلية فاعلة في دعم سبل كسب العيش، وتخفيض معدلات الفقر

ورفع قدرات المنتجين، ممن يتوفر لديهم فرص اقتصادية معقولة. كما يسهم التمويل الأصغر في دمج أنشطة صغار المنتجين في النشاط الاقتصادي الكلي، وتنويع وتعميق معاملتهم المالية في النشاط المصرفي الرسمي. ويتبع هذا القطاع لنائب المدير العام والتخطيط والاستثمار والتمويل، وتتولى إدارة التمويل مسئولية تسيير التمويل وتنظيم السقوف التمويلية عبر سياسة التمويل المجازة، وترشيد استخدامها في مجالات الاستثمار المختلفة. [1]

الهيكل التنظيمي والوظيفي للبنك الزراعي:

الهيكل التنظيمي للبنك الزراعي أُعدّ في يوليو 2001 م وتم التطبيق اعتباراً من 2002م ويمثل الهيكل التنظيمي لأي منظمة الوعاء الذي يستوعب اختصاصات الوحدات المكونة لهذا التنظيم ووظائفه بمستوياتها المختلفة.

ثانياً : مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية

نشأة البنك :[2]

بدأ انتشار بنوك الادخار في أوربا في بدايات القرن التاسع عشر، بهدف مساعدة ذوي الدخول الضعيفة. ثم انتشرت في أجزاء أخرى من العالم منها السودان، حيث إفتتح بنك الادخار السوداني في 31/أكتوبر/1974م (وهو اليوم العالمي للادخار) واختيرت رئاسته بمدينة مدني كأول بنك إقليمي لخدمة صغار المنتجين، الذين تزخر بهم منطقة الجزيرة. وفي العام1982م انتشر البنك بفروعه في معظم مدن السودان شرقاً وغرباً وشمالاً، وكان له كبير الأثر في تنمية الوعي الادخاري للأسر، ونشر فضيلة الادخار مستخدماً في ذلك البنوك المتحركة لخدمة الريف، ونظام الحصالات لتجميع المدخرات الصغيرة من الكبار والصغار. كما ساهم بشكل مقدر في إنشاء جمعيات الادخار بين الأسر والعمال. وفي العام1996م تم تحويله إلى مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية، بموجب قانون خاص تنفيذا لمقررات قمة التنمية الإجتماعية العالمية في كوبنهجن عام1995م التي كان من أهم مقرراتها أن تقوم الدول بإنشاء مؤسسات تمويلية لمكافحة

---

[1] مها الماحي داؤود ، البنك الزراعي السوداني ، مركز التدريب ، 2008 م

[2] مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، الأول في التمويل الأصغر التقرير السنوي للعام 2010م ص6

الفقر، وعليه آلت كل أصول بنك الادخار السوداني إلى المصرف الجديد. وأنتقلت رئاسته إلى الخرطوم ليكون مصرفاً قومياً رائداً في مكافحة الفقر عبر التمويل الأصغر.

الرسالة:

تقديم خدمات مالية متنوعة لصغار المنتجين في الريف والحضر السوداني، بجودة وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة.

الرؤية:

المؤسسة المصرفية الأولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الأصغر وحفز ثقافة الادخار.

أهداف المصرف : [1]

الأهداف الإستراتيجية

- ❖ تقليل حدة الفقر وآثاره في المجتمعات الفقيرة.
- ❖ المساهمة في خفض نسبة البطالة.

الأهداف العامة:

- ❖ تخطيط سياسة المصرف الادخارية ووضع قواعد الإشراف عليها، والتنسيق مع الجهات المختصة لتنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة.
- ❖ السعي لتحسين الوضع المعيشي لمختلف قطاعات المجتمع، للمساهمة في تخفيف آثار هيكلة الاقتصاد والسياسات الاقتصادية، على أن تكون متسقة مع القواعد التأصيلية التي يرمي إليها للمحافظة على كرامة الإنسان وتمكينه من عمارة الأرض.
- ❖ حشد الموارد وتوظيفها لإغراض التنمية الاقتصادية والإجتماعية؛ لإخراج عدد كبير من الفقراء من دائرة الفقر إلى الإنتاج الحقيقي .
- ❖ المساهمة الفعالة في تحقيق العدالة الإجتماعية عن طريق إعادة توزيع الموارد.

[1] مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق،ص ص6-5

الأهداف التفصيلية:

- ❖ القيام بجميع المعاملات المالية والمصرفية داخل وخارج القطر.
- ❖ التعامل مع الفقراء من صغار المنتجين والحرفيين والأسر المنتجة، الذين لا يملكون الضمانات التي تمكنهم من الحصول على تمويل من المصارف التجارية الأخرى.

شعارات المصرف:

- ❖ الأول في التمويل الأصغر.
- ❖ بمدخراتنا الصغيرة تتحقق أحلامنا الكبيرة.
- ❖ المصرف الصديق على طول الطريق.

مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية مؤسسة تمويلية متخصصة، تعنى في المقدمة بالفئات الضعيفة من المجتمع، التي تعمل في القطاع الإنتاجي والخدمي، الذي يوفر لها فرصة التشغيل الذاتي الكامل؛ لتأسيس مجتمعات مستقرة على غرار التأصيل الإسلامي.

المصرف يقدم التمويل لكل القطاعات الاقتصادية من خلال نافذتين في أتساق تام، وعمل مؤسس على الدراسات الاقتصادية والإجتماعية والمدنية. النافذتان تتمثلان في الاستثمار التجاري الذي يعتمد على الودائع ، والاستثمار الجماعي الذي يعتمد على الدعم الاجتماعي من وزارة المالية والاقتصاد الوطني.وتتكون الموارد المالية للمصرف من : [1]

- ❖ مايؤول إليه من صافي أرباح المنشآت والشركات التابعة له.
- ❖ الدخل والأرباح التي يحصل عليها نتيجة لأعماله.
- ❖ الإعانات والهبات والوصايا والوقف والتبرعات التي تقبلها هيئة الأمناء أو المجلس.
- ❖ الصكوك الوقفية التي يصدرها.
- ❖ الودائع الادخارية والاستثمارية الجارية. ويكون المصرف في حكم المالك للأموال الموقوفة لصالح الفقراء، ويتم التصرف فيها وفقاً لأحكام هذا القانون، ولا يجوز لأي جهة المطالبة بأي عائد على المبالغ التي تمت المساهمة بها في رأس المال .

[1] مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، إدارة التمويل الأصغر ، ص4

الفئات المستهدفة :[1]

إن مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية الذي توجه الوزارة سياساتها عبره لتمويل التنمية الإجتماعية ـ يهدف في خطته لدعم جهود الدولة لتخفيف وطأة الفقر عن الشرائح الضعيفة ، وتوفير فرص الكسب لها ودعم المشاريع التي تتناسب مع مقدراتهم الذهنية. وتطور رأس المال المصرفي من 2مليون دينار سوداني في عام1996م إلي 58 مليون جنيه خلال العام 2007م ويوظف المصرف نسبة 75%(من مدخراته لتمويلات التنمية الإجتماعية)في المحاور التالية :

- ❖ محور البنيات التحتية بالولايات.
- ❖ محور تمويل مشروعات الفقر في القطاع الزراعي والأعمال الصغيرة الأخرى.
- ❖ محور التمويل بالتنسيق مع المنظمات الطوعية العاملة في مجال التنمية.
- ❖ محور المرأة.
- ❖ محور الحرفيين والمهنيين.
- ❖ محور تمويل المشاريع الزراعية الكبرى ذات الطبيعة الإعاشية.
- ❖ محور مشروع الاستخدام المنتج للخريج .

الانتشار:

للمصرف شبكة من الفروع قوامها (45) فرعاً ومكتب صرف وتوكيل منتشرة في كل السودان.

موجهات المصرف للتمويل : [2]

- ❖ يعمل المصرف على توظيف80%من السقف التمويلي للتنمية الإجتماعية (التمويل الأصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي).
- ❖ جذب المدخرات من الجمهور وإعادة توظيفها. وتشكل نسبة مقدرة من ودائع المصرف.
- ❖ العمل وفق سياسة بنك السودان المركزي الخاصة بتعريف التمويل الأصغر، وتعريف عملاء التمويل الأصغر (الفقراء النشطين اقتصادياً).

---

[1] مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ،مرجع سابق، ص5

[2] إدارة التمويل الأصغر والتنمية الإجتماعية ، انجازات المصرف في التنمية الإجتماعية للفترة 2012/2008 م،ص2

❖ التنسيق مع وسائط التمويل الأصغر (مؤسسات التمويل الأصغر البنكية وغير البنكية ومنظمات المجتمع المدني) لتيسير وصول المستهدفين بالتمويل.

❖ يسعى لتطوير ضمانات غير تقليدية لتوصيل خدمات التمويل الأصغر إلي أكبر قطاع من الشرائح الضعيفة، والتي يعوزها الحصول على الضمانات المصرفية التقليدية التي تطلبها المصارف التجارية، وعليه استخدم جملة من الضمانات منها:

ضمان المنظمات و الاتحادات ، ضمان الشيوخ والعمد، ضمان المرتبات والمعاشات ، حجز المدخرات، صناديق الضمان ، الإقرار المشفوع باليمين.

❖ تقديم خدمات مصرفية خاصة، تتمثل في كفالة الطلاب والأيتام وصرف مرتبات المعاشين والأئمة والمؤذنين.

❖ تمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي، المتمثلة في الطرق والمدارس ومياه الشرب وغيرها، وإنشاء المستشفيات والمراكز الصحية.

منهج عمل المصرف : [1]

❖ يعتمد المصرف على مبدأ المشاركة الشعبية من القاعدة إلي القمة، لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، وذلك بإشراك جميع فعالياته في تخطيط واختيار المشروعات، ومن ثم المشاركة في إدارتها.

❖ يغطي المصرف كل القطاعات بالتمويل في إطار التنمية الشاملة.

❖ في تمويل المرأة يعتمد التمويل الفردي في إطار المجموعة من 5-10أفراد، في وجود مشرفة على المجموعة.

التمويل:

❖ التمويل التجاري وهو يخضع لقواعد البنك المركزي.

❖ التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي، تتيسر فيه طريقة السداد

[1] إدارة التمويل الأصغر والتنمية الاجتماعية، مرجع سابق،ص4

❖ التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي، تتيسر فيه طريقة السداد وهوامش الأرباح والضمانات.

أهمية الادخار:

يوفر الادخار للفقراء:[1]

❖ الأمان

❖ الموقع الثابت للإيداع والسحب في أي وقت.

❖ سهولة الحصول على السيولة عند الحاجة.

❖ الحصول على حوافز وعوائد.

❖ المدخرات المستخدمة كضمان للتمويل.

❖ تحويل المستفيدين إلى زبائن دائمين.

أهمية المدخرات لمؤسسات التمويل الأصغر:[2]

❖ مصدر للأموال بأقل التكاليف.

❖ تسهم في زيادة الودائع وزيادة حجم التوظيف.

❖ الاكتفاء الذاتي لمؤسسة التمويل الأصغر.

❖ زيادة أرباح المؤسسة.

انجازات مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية :[3]

❖ تم توجيه نسبة 75% من حجم الموارد المتاحة للتمويل لعملاء التمويل الأصغر، وتمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي.

❖ يتمتع المصرف بانتشار واسع لخدماته المصرفية من خلال فروعه. وخدمات الصراف الآلي التي بلغت 40 ماكينة.

---

[1] تجربة مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية في السودان ، ص5

[2] نفس المرجع،ص ص 6-5

[3] مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، دورة الانعقاد الحادية عشر ابريل 2011م، ص18

❖ اعتمد المصرف وبنسبة مقدرة على ودائع العملاء، عوضاً عن زيادة رأس المال التي كانت متوقعة.

❖ بذلت الإدارة التنفيذية جهوداً مقدرة خفضت نسبة التعثر إلى 11% في 31/12/2010 م ومن المتوقع أن تنخفض إلى المعدل (6%) في العام 2011م.

❖ نفذ المصرف عدداً من مشروعات تمويل الفقراء الرائدة مثل:مشروع الزهراء للأسر المنتجة بولاية نهر النيل ، ومشروعات محفظة المرأة في كل الولايات، وتمويل المزارعين في ولاية سنار وتمويل صغار منتجي الصمغ العربي.

❖ الاهتمام برفع قدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل، حيث تلقي عدد(469 موظفاً) تدريباً داخلياً، وعدد(81 موظف) تدريباً خارجياً. ودعم المصرف تأهيل العاملين لعدد (52 موظفاً) لنيل درجة البكلاريوس و(14 موظفاً) لدرجة الماجستير. ويعمل المصرف بالتعاون مع بنك السودان المركزي في تنفيذ خطة التمويل الأصغر.

سياسات مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية :[1]

في مجال تقديم خدمة التمويل للأفراد والمجموعات:

❖ زيادة عملاء التمويل الأصغر من خلال التمويل عبر الوسائط.

❖ رعاية وسائط التمويل الأصغر وتحفيزها ومتابعة أدائها؛ لتسهم في نشر ثقافة التمويل الأصغر.

❖ تسهيل وتبسيط الإجراءات وتقصير الفترة الزمنية لتنفيذ منح التمويل.

❖ تفعيل الضمانات غير التقليدية وإدخال وثيقة الضمان الشاملة للتمويل الأصغر، وضمان الودائع الادخارية بالإضافة للضمانات الأخرى السارية.

❖ العمل على تنويع صيغ التمويل الأصغر بالمقاولة والاستصناع والمشاركة والمضاربة، بالإضافة للمرابحة بنسب لا تزيد عن 75%.

❖ لا يتعدى هامش الربح لصيغتي المرابحة والمقاولة 15% في العام لعمليات التمويل

[1] تجربة مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية في السودان ، ص 7

الأصغر،أما بقية الصيغ فحسب العقود الموقعة بين الفروع والعملاء، بحيث لا يقل العائد المتوقع من أرباح العملية للفرع عن 15%.

❖ عدم اشتراط تحصيل القسط الأول من عملاء التمويل الأصغر.

في مجال القطاعات والأنشطة الاقتصادية المستهدفة:

❖ توجيه التمويل الأصغر للقطاع الزراعي بنسبة 30% والقطاع الخدمي بنسبة 20% والقطاع الحرفي بنسبة 20% والقطاع المهني بنسبة 20% والصناعات الصغيرة بنسبة 10%.

❖ توجيه التمويل حسب الميزات النسبية لكل ولاية.

❖ توجيه التمويل للمناطق الريفية في إطار المشروع القومي للمرأة الريفية.

في مجال تقديم التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر:

❖ تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل الأصغر المرخص لها من بنك السودان.

❖ تقديم التمويل بالجملة للمؤسسات وربطها بالمصرف لزيادة الانتشار.

في مجال دراسات الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتمويل الأصغر:

تطوير العلاقات مع المؤسسات البحثية والجامعات؛ لدراسة أثر التمويل الأصغر على الفئات المستفيدة.

ثالثاً : بنك الأسرة

نشأة البنك:

يعتبر بنك الأسرة شركة مساهمة عامة بين القطاعين العام والخاص، واكتملت البني التحتية والمؤسسية لقيامه كأول مؤسسة مالية تقدم خدمات التمويل الأصغر، وذلك بمبادرة من القطاع الخاص ممثلاً في اتحاد أصحاب العمل، وبعض منظمات المجتمع المدني المهتمة بقضايا الفقر، وبمباركة ودعم وسند من الدولة، باعتبار البنك واحداً من الآليات الفاعلة لمكافحة الفقر، حيث حظي باهتمام كبير من الدولة . منذ تأسيس وحدة التمويل الأصغر في مارس 2007م كذراع للبنك المركزي لتنفيذ إستراتيجية تنمية وتطوير قطاع

التمويل الأصغر؛ فقد تم وضع خطة تهدف إلى توسيع امتداد الخدمات المالية، عن طريق تأسيس مؤسسات لتقديم خدمات التمويل الأصغر، والعمل على صياغة منتجات مالية تتناسب مع أهدافه الإستراتيجية، وتتناسب مع خصائص عملاء التمويل الأصغر المحتملين. بالإضافة للعمل في التطوير المؤسسي وبناء القدرات للعاملين في مؤسسات التمويل الأصغر، وعملاء التمويل الأصغر والإعلاميين والقيادات الدينية والشعبية، بغرض تصحيح المفاهيم ونشر ثقافة العمل الحر. ولتوفير بيئة مشجعة للتمويل الأصغر تم وضع عدد من اللوائح والسياسات التمويلية والمنشورات الداعمة لتنمية التمويل الأصغر بالسودان. منها على سبيل المثال وليس الحصر:موجهات التمويل الأصغر للمصارف 2007م ومنشور الضمانات غير التقليدية 2008م، ولائحة شروط الترخيص لمصارف ومؤسسات التمويل الأصغر 2008م ،وبموجب هذه اللائحة تم التصديق لبنك الأسرة كأول بنك متخصص في التمويل الأصغر، مع وجود عدد من البنوك التجارية التي تعمل في تقديم خدمات التمويل الأصغر هذه،عن طريق وحدات متخصصة، بالإضافة لعدد من المؤسسات العاملة في المجال نفسه.

وقد جاء الإطار التنظيمي والرقابي لمؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل أو لا تقبل الودائع لعام 2011م ليعكس التطور الكبير الذي حدث في هذا القطاع في السودان، وليسمح بتسجيل مؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع. بالإضافة لتحديد شروط مختلفة للترخيص لمؤسسات التمويل الأصغر، العاملة على مستوى محلي أو ولائي أو إتحادي. أيضاً فقد صدر الإطار الرقابي الجديد في قسمين مكملين لبعضهما، ويشمل اللائحة و الضوابط التنظيمية والرقابية. وقد تمت صياغته بحيث يساهم في نشر المفاهيم الصحيحة للتمويل الأصغر. كما أنه تنوير وتبصير لمستفيدي ومقدمي هذه الخدمات في قطاع صناعة التمويل الأصغر. [1]

[1] موقع بنك الأسرة : www.famliybank.com

الرؤيـة:

تقديم خدمات مالية جيدة ومتنوعة متاحة للفقراء والناشطين اقتصادياً في مواقعهم، مناسبة لظروفهم تساهم في تحسين معيشتهم، وتمكنهم من المساهمة الفاعلة في التنمية.

الرسالة:

تقديم خدمات مالية متنوعة مستدامة، تلائم متطلبات الفقراء من حيث الإجراءات المبسطة والمرنة،والضمانات السهلة والوجود الجغرافي والتسعيرة المناسبة، لتمكين الفقراء من مزاولة أنشطة اقتصادية تخرجهم من دائرة الفقر.

أهداف البنك :[1]

- ❖ تقديم الخدمات المالية للفقراء الناشطين اقتصادياً.
- ❖ استقطاب الموارد المحلية والخارجية لإعادة توظيفها لصالح الفئات المستهدفة.
- ❖ رفع الوعي المصرفي والادخاري وسط الشرائح الضعيفة في المجتمع.
- ❖ المساهمة في خلق فرص عمل للفقراء الناشطين اقتصادياً.
- ❖ تنشيط الفقراء اقتصادياً ودمجهم في حركة التنمية.
- ❖ تحويل قطاعات غير منظمة إلى قطاعات منظمة تساهم في التنمية.
- ❖ المساهمة في مكافحة الفقر.

الانتشار:

قام البنك بفتح العديد من الفروع بالعاصمة والولايات بعد ما أثبتت التجربة نجاحها، والولايات التي تم فتح الفروع بها: الخرطوم ، النيل الأزرق ،سنار، بور تسودان ،الجزيرة ،شمال دارفور، الشمالية ، القضارف ، نهر النيل ، غرب دار فور ، كسلا ، جنوب كردفان .

المقاصة الالكترونية :

يقدم البنك خدمات المقاصة الالكترونية لعملائه في فروعه المنتشرة بالعاصمة والولايات، وتشمل الخدمة العادية والمستعجلة للشيكات الصادرة والواردة.

---

[1] موقع بنك الأسرة ،مصدر السابق

التحاويل الفورية :

يقدم البنك لعملائه التحاويل الفورية بفروعه المختلفة، والمنتشرة بالعاصمة والولايات،عبر شبكة مصرفية جيدة ونظام مصرفي، يضمن وصول التحويل إلى الطرف الآخر لحظة التحويل. [1]

سياسات بنك الأسرة : [2]

❖تحقيق الوصول للفئة المستهدفة، وهي الفقراء النشطين اقتصادياً ، وتحديد احتياجاتهم (مسح السوق) التي يلبيها البنك .

❖تشجيع خدمة الادخار وربطها بالتمويل طوعياً لأن الادخار الإجباري غير شرعي. [لتنمية موارد هذه الشريحة] ، والغرض ربط العملاء بالبنك ، وتقليل مخاطر عدم السداد .

❖ التدرج في منح التمويل وربطه بنمو المشروع وقدرات المستفيد؛ لضمان تحقيق الهدف من التمويل ونجاح المشروع وتقليل مخاطر عدم القدرة على السداد .

❖ الدراسة الوافية لطلب التمويل بشقيه (العميل و المشروع) بالإضافة إلى تقرير الزيارة .

❖ تخفيض مخاطر التمويل من خلال تطبيق نظام التأمين (ائتماني) .

❖ تفعيل تقديم خدمة التأمين كمحور أساسي من ضمن خدمات التمويل الأصغر، وذلك من خلال الشراكة مع شركات التأمين المعتمدة من البنك .

❖ التركيز على المشاريع الإنتاجية ذات البعد الاقتصادي على المستوى القومي.

❖ إحداث نقلة نوعية في البيئة المحلية، من خلال تطوير مستوي المنتج المقدم ، وتمويل الخدمات الإجتماعية من كهرباء ، مياه ، صحة ، .....إلخ .

تقديم خدمات التمويل الأصغر:

يستهدف بنك الأسرة تقديم خدمات التمويل الأصغر لفئات الفقراء الناشطين اقتصادياً؛ بغرض زيادة دخولهم وإخراجهم من دائرة الفقر. خدمات التمويل الأصغر تتمثل في التمويل بالصيغ المختلفة والتحويلات والتأمين والادخار.بالرغم من أن النشاط الأساسي هو التمويل ؛ إلا أن

[1] موقع بنك الأسرة : www.famliybank.com

[2] المصدر السابق

باقي الخدمات جزء مكمل ومهم في أداء خدمات التمويل الأصغر، خاصة عملية تشجيع الادخار للمساعدة في سداد الأقساط وخلق الروح الادخارية لدى العميل.

المساهمة في تسويق منتجات المشاريع الصغيرة : [1]

يقوم البنك بتمويل المشروعات الضعيفة والمتناهية الصغر، بغرض تطوير عملية الإنتاج المختلفة: من تمويل وإدارة وتسويق وخلافه. وعند إجراء عملية التمويل يتأكد البنك من أن المشروع المعني ذو جدوى فنية ومالية واقتصادية، حيث يتأكد من الجانب التسويقي للمنتج المراد إنتاجه في المشروع. ويتابع البنك عملية الإنتاج والتسويق في مراحل سداد أقساط التمويل؛ للتأكد من سير العمل على الوجه الأكمل لضمان سداد هذه الأقساط.

حجم التمويل : [2]

يتراوح حجم التمويل وفق المشاريع وحسب الضمانات، حيث يتدرج من مبلغ ألف جنيه حتى يصل إلى مبلغ عشرين ألف جنيه وذلك حسب نوع المشروع.

ضمانات التمويل:

تتميز مؤسسات التمويل الأصغر ومن بينها بنك الأسرة بطلب ضمانات غير تقليدية لأن العميل المستهدف ليست لديه القدرة المالية في توفير الضمانات التقليدية. وتتمثل الضمانات التي يطلبها بنك الأسرة في :[3]

- ❖ المرتب أو المعاش.
- ❖ ضمان المجموعة .
- ❖ رهن السلعة، المنقولات موضوع التمويل .
- ❖ ضمان الشيوخ في المنطقة الريفية .
- ❖ الحلي الذهبية.

وفي حالة الضمان الشخصي يجب أن يكون للضامن عنوان معروف ولديه أوراق ثبوتية، وأن

---

[1] موقع بنك الأسرة، موقع بنك الأسرة : www.famliybank.com

[2] مقابلة شخصية مع عوض بخيت الطاهر بخيت ، المدير ، ببنك الأسرة فرع المتمة ، الأحد ، الساعة 1 بعد الظهر ، الموافق 2014/1/5.

[3] موقع بنك الأسرة ،المصدر السابق.

يكون معروفاً بمنطقته ويخطر بأنه المسئول عن السداد في حالة فشل العميل.ويراعى في هذه الحالة قوة تأثير الضامن على العميل في حالة عدم السداد، وقدرة الضامن أيضاً على السداد.

أهمية الضامن: [1]

❖ يبدأ دور الضامن قبل منح التمويل وليس عند تعثر العميل .

❖ لابد أن يكون الضامن مدركاً لما يترتب على هذا الضمان خاصة إذا تعثر العميل. ويقع على عاتق البنك توضيح ذلك للضامن.

❖ تبصير الضامن بأهمية متابعة سداد العميل أولاً بأول ، كما يجب على الفرع إخطار الضامن مبكراً قبل استفحال التعثر .

❖ مشاركة الضامن في متابعة سداد العميل ترفع كفاءة التحصيل وتخفض تكلفته.

ضوابط التمويل:

وهي عبارة عن مستندات التمويل والمستندات الأساسية: بطاقة شخصية ، جنسية ، شهادة سكن ، صورة فوتغرافية ، شهادة مزاولة نشاط ، بالإضافة للضمان .

شروط الحصول على التمويل : [2]

أولاً: سياسات التمويل الفردي:

حسب سياسة البرنامج في التمويل الفردي يجب توفير الشروط التالية:

❖ أن يكون الشخص ممارساً لنشاط أو لديه خبرة تمكنه من إدارة المشروع المطلوب، وقادراً على إدارته .

❖ أن يكون مستقراً في ولايته المدة لا تقل عن سنتين.

❖ ألّا يقل عمره عن 18 سنة .

❖ أن يكون من محدودي الدخل (ويقاس بمتوسط دخل الفرد في الأسرة) بالإضافة إلي مؤشرات الفقر الأخرى مثل: حالة المنزل ومستوى التعليم والمستوى الصحي.

---

[1] مقابلة شخصية مع عوض بخيت الطاهر بخيت ، مصدر سابق.

[2] موقع بنك الأسرة،: www.famliybank.com

❖ أن يكون الإئتمان هو الأسلوب الأنسب للمعالجة .

❖ أن يتم توفير المستندات الثبوتية (بطاقة شخصية سارية المفعول) .

❖ في حالة تكرار التمويل يشترط سداد كل التزاماته في التمويل السابق.

❖ ألّا يتم تمويل أكثر من شخص داخل الأسرة في نشاط واحد.

❖ إحضار عقد إيجار ساري المفعول.

❖ إحضار شهادة سكن جديدة.

❖ أن يقبل شروط البرنامج في حال التمويل.

❖ إحضار شيك ضمان أو ضامن شخصي.

❖ أن يكون النشاط قانونياً ومقبولاً اجتماعياً.

❖ أن يحضر دراسة جدوى مبسطة توضح حجم النشاط والتدفقات النقدية له.

السقف الإئتماني في حال تمويل الأفراد :

❖ يعتبر الحد الأعلى للقرض الموجه لدعم الأنشطة من خلال صيغة المرابحة (6000 جنيه) والأنشطة التي تمول بأصول ثابتة على صيغة البيع الايجاري يصل سقفها إلى (5000 جنيه)

❖ في حال المشاركة أو المضاربة لا يتجاوز السقف الإئتماني (4000 جنيه) ويعتمد حجم التمويل الموجه إلى هياكل المجتمع على طبيعة النشاط المراد تمويله و عدد أعضاء الهياكل.

❖ تتم مراجعة السقف الإئتماني دورياً مراعاة لأثر التضخم وحركة الأسواق وحجم الطلب.

ثانياً: سياسة التمويل عبر المجموعات : [1]

الجمعيات نعني بها تنظيمات المجتمع القاعدية وتنظيمات الأعمال الصغيرة والحرفين (جمعيات ائتمان وادخار، ومنظمات طوعية)التي يتم تأسيسها وفق قانون اتحادي أو ولائي.

أسس و معايير أهلية الجمعيات للحصول على تمويل البرنامج:

❖ اكتمال تأسيس وتسجيل الجمعية وفق أي قانون قومي أو ولائي، يسمح بموجبه تقديم الخدمات المالية لأعضائه.

---

[1] موقع بنك الأسرة،: www.famliybank.com

- ❖ أن يكون للجمعية سجل عضوية يحوي المعلومات التالية عن كل عضو:الاسم، النوع، العمر، مستوى التعليم، الحالة الإجتماعية، عنوان السكن والهاتف (إن وجد)، المهنة إلخ.
- ❖ أن يكون المسئولون من إدارة الجمعية قد نالوا تدريباً مناسباً؛ في مجال الإدارة المالية وإدارة القروض الصادرة من الجمعية للأعضاء.
- ❖ أن يكون للجمعية لوائح إدارية ونظام مكتمل لقيد ومتابعة القروض، ونظام إدارة مالية.
- ❖ أن تتوفر في الأعضاء المتقدمين للتمويل الشروط التالية:
  - أن يكون عضواً بالجمعية و مقيماً بمنطقتها.
  - ألّا يكون لديه تمويل من أي جمعية أو مؤسسة تمويل أخرى.

سقف التمويل للجمعية:

- ❖ أن تتراوح فئة التمويل المقدم من الجمعية للعضو ما بين (100 جنيه إلي 2,000جنيه).
- ❖ أن يتم الاتفاق مع الجمعية على اتباع نظام التمويل المتدرج للأعضاء، على أن يصل العضو للحد الأعلى للسقف من ثلاثة إلى ستة قروض، حسب متوسط الفئة أنشطة الأعضاء و النشاط الاقتصادي بمنطقة الجمعية.
- ❖ يمكن أن يختلف التدرج من فرع لآخر ومن منطقة لأخرى داخل المنطقة الجغرافية، لعمل الفرع حسب النشاط الاقتصادي بالمنطقة.
- ❖ الانتقال من مدى لآخر لا يكون تلقائياً، وإنما يتم حسب أداء العضو في سداد القرض السابق، وتحقق الفائدة من القرض، وقدرة العضو على السداد.

شروط تجديد منح التمويل : [1]

- ❖ سداد كل الأقساط كاملة والالتزام بنسبة سداد 100 %.
- ❖ التضامن الفعلي بين أعضاء المجموعة في السداد في حال تمويل المجموعات.
- ❖ استمرار المشروع .
- ❖ الاستفادة التامة من المشروع.

[1] موقع بنك الأسرة ، مصدر سابق

اختيار العملاء :[1]

يتم اختيار العميل وفقا للشروط الآتية :

- ❖ أن يكون العميل نشطاً اقتصادياً.
- ❖ أن يكون لديه خبرة في المجال أو المشروع الذي تقدم به للبنك.
- ❖ أن يكون قادراً علي العمل.
- ❖ أن يتم اختيار المشروع حسب طبيعة عمل العميل.
- ❖ أن يكون قادراً على سداد ما عليه من مديونية للبنك.
- ❖ أن يكون مستقراً في المنطقة الجغرافية المحيطة بالبنك.

التزامات العميل تجاه الجهاز المصرفي :[2]

لابد للعميل من الالتزام بكل العقود التي تم الاتفاق عليها بينه وبين البنك ، وإذا فشل في الالتزام بالعقود تكون هنالك عقوبات. حيث يقوم البنك أولاً بإنذار العميل إنذاراً أولياً ثم إنذاراً نهائياً. فإذا فشل العميل بعد ذلك يتخذ ضده الإجراء القانوني، المتمثل في حجز المرتب لو كان الضمان مرتباً، أما إذا كان الضمان شيكاً فيقوم البنك بتقديم الشيك عن طريق المقاصة الالكترونية، وإذا ارتد الشيك يقوم البنك بفتح بلاغ ضد صاحبه.

الحوافز:

بنك الأسرة ليس لديه حوافز مادية للعملاء، وذلك يرجع لضعف موارد البنك. توجد حوافز معنوية بحيث يقوم بتمويل العميل الجيد خلال(48 ساعة) من تاريخ انتهاء التمويل القديم.[3]

دور حكومات الولايات :[4]

- ❖ مراقبة أداء البرنامج والعمل على تهيئة البيئة الملائمة للتمويل الأصغر، من خلال إزالة العقبات التي تعترض تطور القطاع، خاصة تخفيض الضرائب والرسوم.

---

[1] مقابلة شخصية مع عوض بخيت الطاهر بخيت ، مصدر سابق .

[2] المصدر السابق

[3] مقابلة شخصية مع عوض بخيت الطاهر بخيت ، مصدر سابق

[4] موقع بنك الأسرة ، مصدر سابق

❖ العمل على بناء قدرات الموظفين والمسئولين بحكومة الولاية؛ حتى يتمكنوا من الاضطلاع بدورهم في صناعة السياسات وتنفيذ ومتابعة برامج التمويل الأصغر بالولاية.

❖ رفع الوعي المجتمعي بوجود فرص للتمويل الأصغر، والتدريب من خلال دعم البرامج التدريبية للمنظمات، وتنظيم ورش العمل على المستويات القاعدية للمجتمع، بالإضافة إلى تبصير المواطنين بأهمية المتطلبات الآتية:

البطاقة الشخصية، وعنوان ثابت للعمل ، المقدرة على القراءة والكتابة، رخصة العمل الاستفادة من خدمات التأمين بأنواعه المختلفة، الإعفاء من الضريبة، والبطاقة الضريبية، الحساب البنكي، القوائم المالية، الضمانات، التنظيم في مجموعات.

❖ المساعدة في جمع رأس المال والموارد لمؤسسات التمويل الأصغر.

❖ توفير الخدمات المكملة المطلوبة لتعزيز وزيادة فاعلية التمويل الأصغر التي تشمل الآتي:

- التدريب على الأنشطة الإنتاجية الجديدة مثلاً:الصناعات اليدوية والبستنة، والمحصولات
- إضافة قنوات تسويقية جديدة وتدريب المستفيدين على التسويق.
- تعزيز القدرة التنافسية والتصديرية لمنتجات المشروعات الصغيرة، مثلاً: معلومات الأسعار، النقل، التعبئة، والتخزين.
- تطوير مجمعات لمنتجات التمويل الأصغر بهدف خلق الولاء الاستراتيجي للتمويل والتشبيك بين المؤسسات.
- تعزيز وتطوير الحركة التعاونية بالولاية.

دور اللجان الإشرافية بالولايات : [1]

❖ الخدمات المالية الشاملة:

في إطار تطوير قطاع التمويل الأصغر يمكن أن يكون للجان الإشرافية دور مهم في إيصال الخدمات للمناطق الريفية، من خلال فتح حسابات بنكية لعملاء التمويل الأصغر. وبناءاً على

[1] موقع بنك الأسرة ، مصدر سابق

الحسابات الخاصة بالعملاء يمكن للمصارف ومؤسسات التمويل الأصغر دراسة الاحتياجات المتعلقة، بالتمويل والتخطيط لتقديم الخدمات المالية المختلفة.

❖ نشر الوعي المصرفي:

من الضروري أن تقوم اللجان الإشرافية باختيار الوسائل الإعلامية المناسبة؛ لنشر المعرفة حول منتجات وخدمات القطاع المالي، المتاحة لشرائح المجتمع الفقيرة ومحدودي الدخل.

❖ التخطيط للتمويل الأصغر:

يمكن أن تقوم اللجان الإشرافية بالولايات بالتخطيط للتمويل الأصغر، على مستوى المحليات والمدن والقرى، وذلك من خلال دراسة السوق بالتعاون مع شركاء التمويل الأصغر. حيث إن دراسات جدوى تأسيس مصارف ومؤسسات التمويل الأصغر أو فتح الفروع بالمناطق المختلفة تكون واقعية مبنية على حاجات العملاء وبأقل تكلفة.

❖ التنسيق مع الجهات المعنية لإيجاد البيئة الملائمة؛ لنمو وتطوير التمويل الأصغر من خلال العمل في المجالات الآتية:

- توفير البيانات والمعلومات وإعداد الدراسات حول قطاع التمويل الأصغر بالولاية، وتوجيه المستثمرين للاستثمار في المجالات ذات الجدوى.
- تقديم برنامج الاستشارات المجانية للمستفيدين من التمويل الأصغر.
- القيام بحصر وتحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه التمويل الأصغر بالولاية، والعمل على تذليلها.
- وضع معايير للمنافسة بين أصحاب المشروعات الصغيرة والإعلان عن قائمة سنوية بأفضل (100 مشروع).

تشجيع الاستثمار في الصناعات الصغيرة :[1]

يقدم البنك التمويل الأصغر لعدة قطاعات ونشاطات اقتصادية، كقطاع المزارع بشقيها النباتي والحيواني. ويهتم أيضاً بالقطاع الصناعي حيث يشجع تمويل الصناعات الصغيرة،

[1] موقع بنك الأسرة ، مصدر سابق

كصناعة الصابون، معاصر الزيوت ومطاحن البهارات وورش المصنوعات الجلدية وخلافها. ويعتبر هذا القطاع من القطاعات المهمة المستهدفة من قبل البنك لمساهمتها في زيادة الدخول على مستوى الأفراد وعلى مستوى الاقتصاد القومي ككل، إذ إنها تعتبر جزءاً من الصناعات التمويلية ذات الأثر الكبير في الناتج الإجمالي الكلّي.

المبحث الثاني

تحليل بيانات الدراسة

هذا المبحث ما هو إلاَّ استعراض لما قامت به الباحثة في سبيل الحصول على البيانات من مفردات الدراسة، بدءاً بتعريف المتغير المدروس مروراً ببناء أداة البحث الرئيسة (الاستبانة) وما يتعلق بها من إجراءات. ثمَّ شرح واف لكيفية معالجة البيانات إحصائياً وتحليلها.

متغير الدراسة :

إن من ضمن ما تهدف إليه هذه الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لآراء المبحوثين ممثلي المجتمع المستهدف. لذلك فإن متغير الدراسة هو ذلك المتغير المتعلق بفرضيات الدراسة. و قد تم التعبير عنه في استمارة المبحوثين في شكل عبارات، ووضع لكل منها خمسة خيارات هي: أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة. و قد أُعطيت القيم 5، 4، 3،2،1 كمستويات متدرجة لتلك الخيارات على التوالي؛ بغرض إخضاعها للتحليل الإحصائي.

أدوا ت الدراسة :

أولاً : الاستبانة :

في هذا البحث تم اعتماد أسلوب الاستبانة؛ نسبة للمزايا المتعددة التي يمتاز بها هذا الأسلوب عن غيره مثل: الحصول على البيانات المطلوبة من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافياً في أقصر وقت ممكن، مقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة. كذلك توفر الإستبانة وقتاً كافياً للشخص للتفكير ملياً في إجاباته؛ مما يقلل الضغط عليه فيراعى التدقيق في معلوماته. إضافة إلي ذلك فقد تم تخيير المبحوث في كتابة أو عدم كتابة اسمه؛ مما يحفزه إلي إعطاء معلومات صحيحة موثوق بها.

وقد تم تصميم استبانة هذا البحث لتكون صالحة لجمع البيانات من المبحوثين. لذلك فقد احتوت، بالإضافة إلي المقدمة والبيانات الشخصية؛ على العبارات الموضوعية مع مراعاة اتساقها مع أهداف وفرضيات الدراسة. ولبناء الإستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ، والتي تم الاستفادة منها

في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها:

أولاً: تصميم الاستبانه بصورة أولية مكونة من (33) فقرة ثم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، يعملون في مجال البحث العلمي لتحديد مدى مناسبة الفقرات وملاءمتها لأغراض البحث. وقد قاموا مشكورين بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث:

- ❖ حذف بعض الفقرات و إضافة أخرى .
- ❖ تعديل الصياغة في الفقرات .

وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين و بإشراف الدكتور المشرف على الدراسة تم تعديل بعض فقرات الإستبانة، من حيث الحذف و الإضافة و التعديل لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (30) فقرة، إضافة إلي المقدمة و البيانات الشخصية.

ثانيا:إجراء اختبارات الصدق و الثبات على الإستبانة. وبعد الانتهاء من تصميم الإستبانة تم اختبارها من حيث الصدق والثبات؛ لمعرفة مدى صلاحيتها قبل استخدامها في البحث النهائي. وقد ساعدت تلك الاختبارات في اكتشاف بعض الأخطاء المتعلقة بترتيب الأسئلة وصياغتها. ويقصد بصدق الإستبانة أن تكون معبرة عن أهداف و فرضيات الدراسة. ومراعية للأسلوب العلمي في تصميمها. وبعد التأكد من صدق الإستبانة من خلال القيام بعملية التحكيم المشار إليها في الفقرة السابقة. قام المحكمون بعمليات الحذف والإضافة والتعديل، وتم أخذ كل ذلك في الاعتبار حتى خرجت الإستبانة بشكلها الأخير الذي تم تنفيذه.

الكيفية الإحصائية لمعالجة البيانات :

لأجل التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة ميدانياً قامت الباحثة بتوزيع إستبانة موظف البنوك، بعد تصميمهما على عينة مكونه من (100) فرد وفقاً للأسلوب العشوائي البسيط تغطي نسبة 30% من الموظفين في البنوك. وكانت الاستجابة 100% من أفراد العينة المبحوثة.

وبعد الحصول على البيانات الأساسية لهذه الدراسة عن طريق قائمة الاستبانة التي وزعت علي (100فرد) من الموظفين حوّلت هذه البيانات إلى رموز رقمياً، وحورت إلى بيانات كمية وعولجت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) للحصول على نتائج يمكن من

خلالها التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

وصف طبيعة بيانات الدراسة:

يتم وصف بيانات الدراسة من خلال جداول التوزيع التكرارية والنسبة المئوية والرسومات التوضيحية، وذلك لكل العبارات الموجودة بالإستبانة. حيث اشتملت الإستبانة على عدد(4 عبارات) عبارة عن بيانات عامة و(30 عبارة) لاختبار فرضيات الدراسة وهي موزعة كالآتي:

- ❖ الفرضية الأولى عدد العبارات(10).
- ❖ الفرضية الثانية عدد العبارات (10).
- ❖ الفرضية الثالثة عدد العبارات (10).

تحليل البيانات :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية

1/ العمر:

جدول رقم (3-2-1)

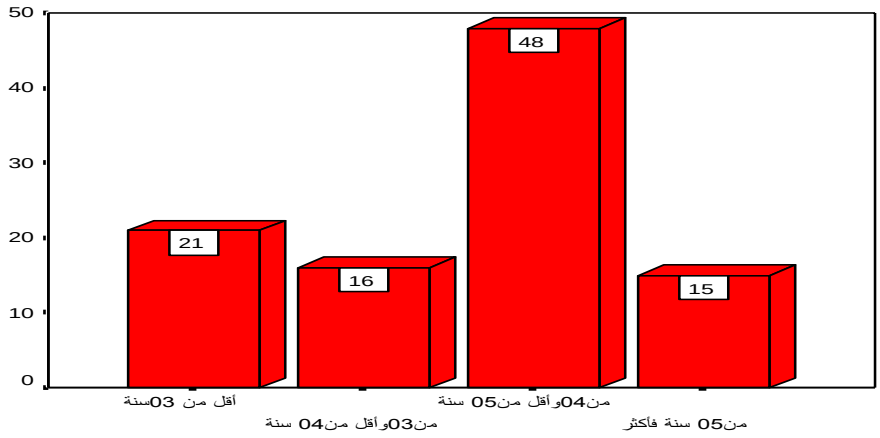
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	**21**	**%21.0**
30 أقل من 40 سنة	**16**	**%16.0**
40 أقل من 50 سنة	**48**	**%48.0**
50سنة فأكثر	**15**	**%15.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

شكل رقم (3-2-1)

شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

من الجدول (3-2-1) والشكل (3-2-1) تلاحظ الباحثة أن نسبة 21.0% من المبحوثين عينة الدراسة هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة و يمثلهم عدد 21 مبحوثاً ، وأن نسبة 16.0% من المبحوثين عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 30 وأقل من 40 والذين يمثلهم عدد 16، وأن نسبة 48.0% من المبحوثين عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 40 وأقل من 50 والذين يمثلهم عدد 48 ونسبة 15% من المبحوثين عينة الدراسة هم من الفئة

العمرية 50 فأكثر والذين يمثلهم عدد 15 مبحوثاً ، ويتضح من خلال ذلك أن النسبة الاعلي هي من 40 وأقل من 50 لذا يلاحظ أن إجاباتهم تمتزج بمجالات عمل طويل .

2/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-2-2)

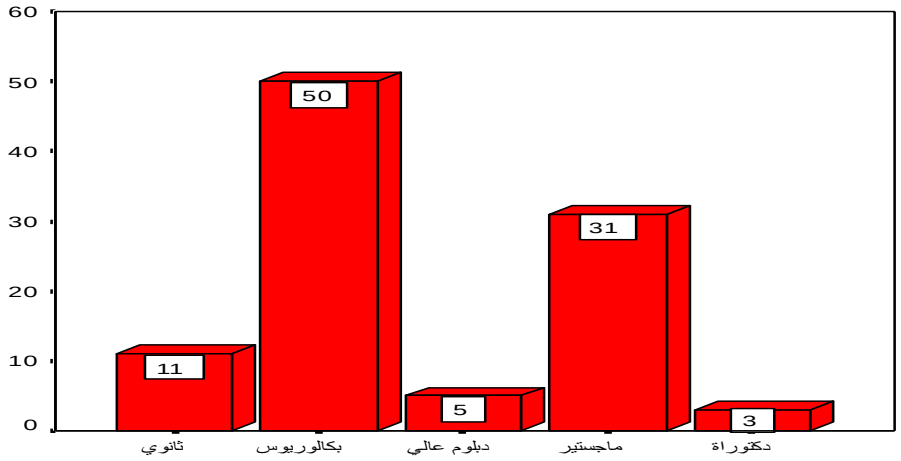
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	**11**	**%11.0**
بكالوريوس	**50**	**%50.0**
دبلوم عالي	**5**	**%5.0**
ماجستير	**31**	**%31.0**
دكتوراه	**3**	**%3.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-2)

شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-2) والشكل (3-2-2) تلاحظ الباحثة أن المؤهل العلمي للعينة موزع كما يلي:نسبة الثانوي11% والبكالوريوس 50% والدبلوم العالي 5% والماجستير 31% والدكتوراه 3%، ويلاحظ أن الغالبية جامعي فما فوق مما يجعل لإجاباتهم وزناً باعتبارهم أكثر تعليماً.

3/ التخصص العلمي:

جدول رقم (3-2-3)

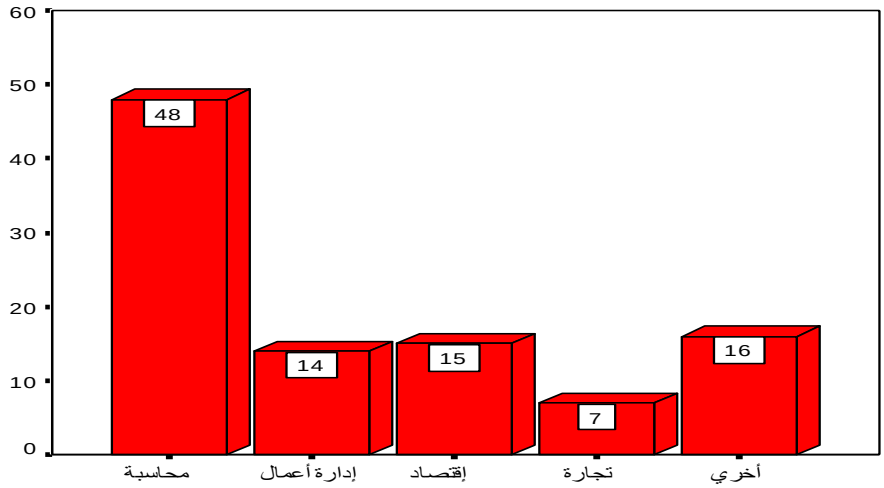
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة%
محاسبة	**48**	**%48.0**
إدارة أعمال	**14**	**%14.0**
اقتصاد	**15**	**%15.0**
تجارة	**7**	**%7.0**
أخري	**16**	**%16.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

شكل رقم (3-2-3)

شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

من الجدول (3-2-3) والشكل (3-2-3) تلاحظ الباحثة أن نسبة 48% من عينة المبحوثين تخصص محاسبة ونسبة 14% تخصص إدارة ، ونسبة 15% تخصص اقتصاد ، ونسبة 7% تخصص تجارة ، ونسبة 16% تخصصات أخري ، وعليه تلاحظ الباحثة أن ارتفاع نسبة المحاسبين يضفي الثقة في إجابات بيانات الإستبانة باعتبارهم أهل التخصص.

4/ سنوات الخبره:

جدول رقم (3-2-4)

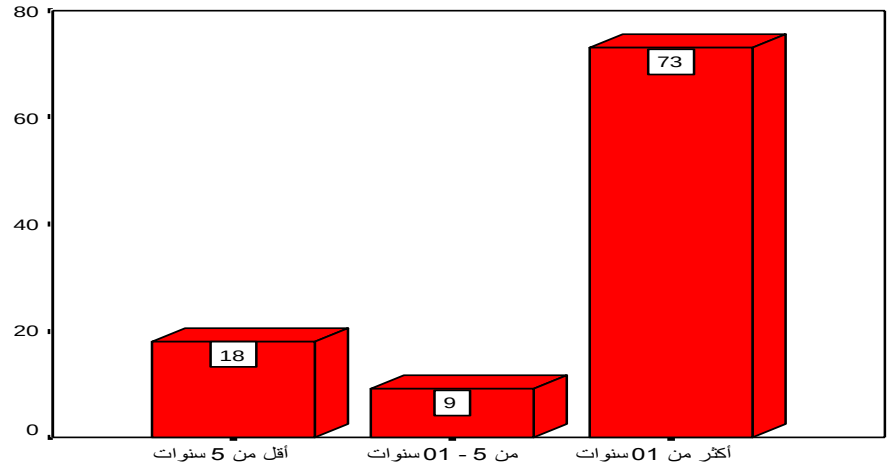
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبره

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	**18**	**%18.0**
5 وأقل من 10سنوات	**9**	**%9.0**
10سنوات فأكثر	**73**	**%73.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

شكل رقم (3-2-4)

شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبره



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

من الجدول (3-2-4) والشكل (3-2-4) تلاحظ الباحثة أن نسبة 18.0% من عينة المبحوثين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات ، ونسبة 9% من عينة المبحوثين سنوات خبراتهم 5 وأقل من 10 سنوات ، أما نسبة 73% من عينة المبحوثين سنوات خبراتهم 10 سنوات فأكثر ، ويتضح من خلال ذلك أن معظم أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم أكثر من 10سنوات ، الأمر الذي يشير إلي أن الموظفين في البنوك ذوو خبرة عالية ، مما يعزز الثقة في الإجابات.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبانة:

العبارة الأولى: (للرقابة الداخلية أثار إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر)

جدول رقم (3-2-5)

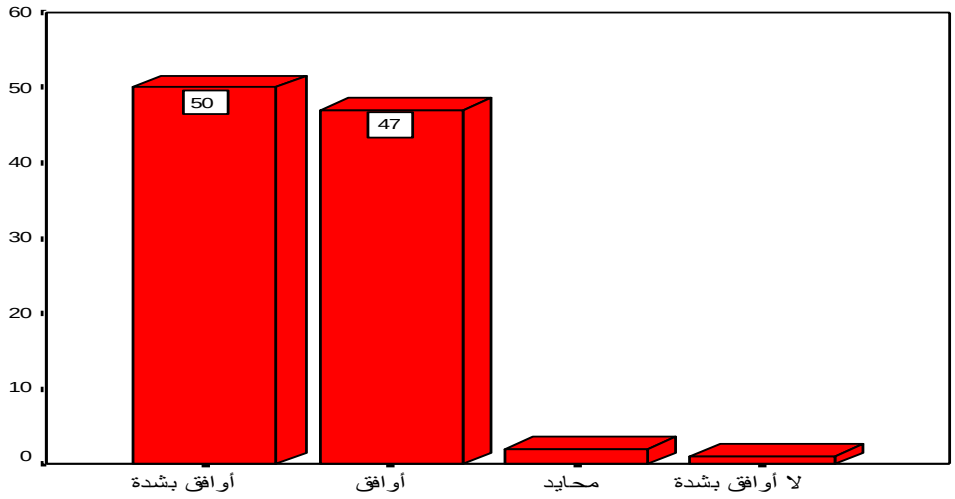
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	50	%50.0
أوافق	47	%47.0
محايد	2	%2.0
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	100.0%

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة،2013م

شكل رقم (3-2-5)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-5) والشكل (3-2-5) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن للرقابة الداخلية أثار إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر عددهم (50) ونسبتهم (50%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (47) ونسبتهم (47%) والأفراد المحايدين عددهم (2) ونسبتهم (2%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1%)

وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (97%) ويتضح من خلال ذلك أن للرقابة الداخلية تأثيراً إيجابياً ودور كبيراً على أداء مؤسسات التمويل الأصغر.

العبارة الثانية: (التمويل الأصغر هو أفضل إلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر)

جدول رقم (3-2-6)

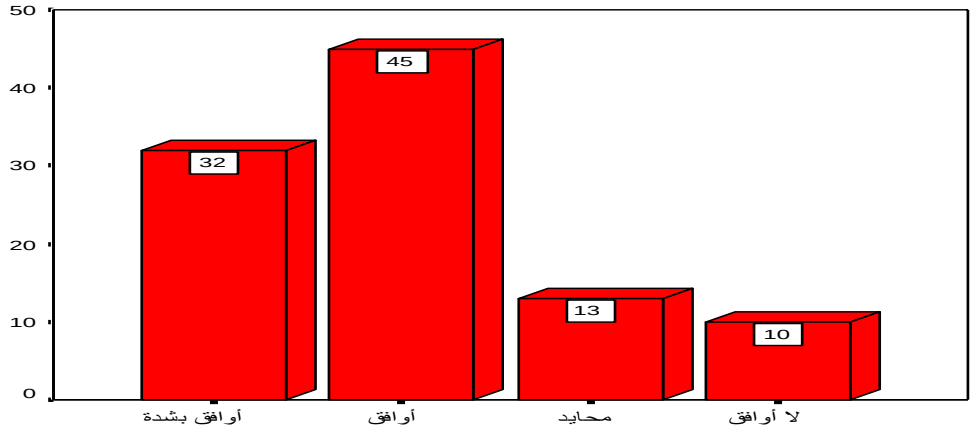
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	32	%32.0
أوافق	45	%45.0
محايد	13	%13.0
لا أوافق	10	%10.0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013

شكل رقم (3-2-6)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-6) والشكل (3-2-6) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن التمويل الأصغر هو أفضل إلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر عددهم(32) ونسبتهم(32%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(45) ونسبتهم(45%) والأفراد المحايدين عددهم(13) ونسبتهم(13%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(10)ونسبتهم(10%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (77%) ويتضح من خلال ذلك أن التمويل الأصغر من الآليات ذات الأهمية الكبيرة ،التي لها دور إيجابي في معالجة مشكلة الفقر.

العبارة الثالثة: (منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق)

جدول رقم (3-2-7)

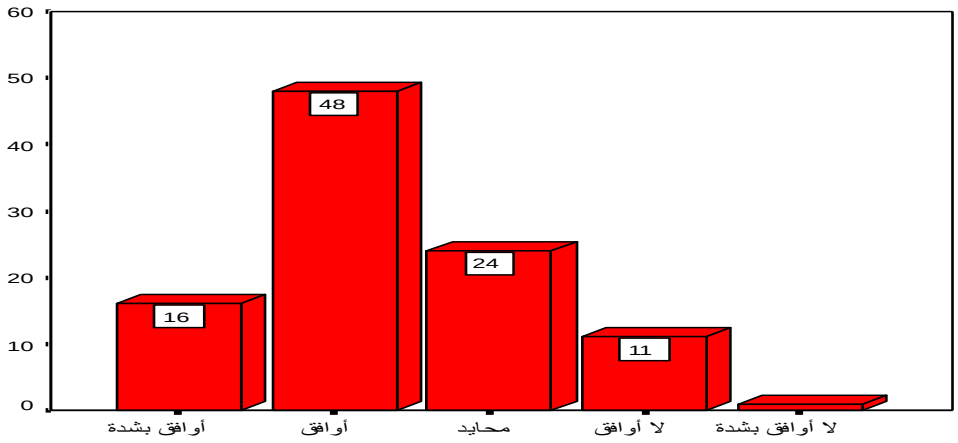
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	**16**	**%16.0**
أوافق	**48**	**%48.0**
محايد	**24**	**%24.0**
لا أوافق	**11**	**%11.0**
لا أوافق بشدة	**1**	**%1.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-7)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول(3-2-7) والشكل (3-2-7) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق عددهم (16) ونسبتهم (16%) ، والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم (48) ونسبتهم (48%) والأفراد المحايدين عددهم (24) ونسبتهم (24%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (11) ونسبتهم (11%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (64%) ويتضح من خلال ذلك أن منتجات وخدمات التمويل الأصغر متواجدة بشكل لا بأس به في السوق.

العبارة الرابعة :(للرقابة الداخلية دور في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر علي المصرف الممول)

جدول رقم (3-2-8)

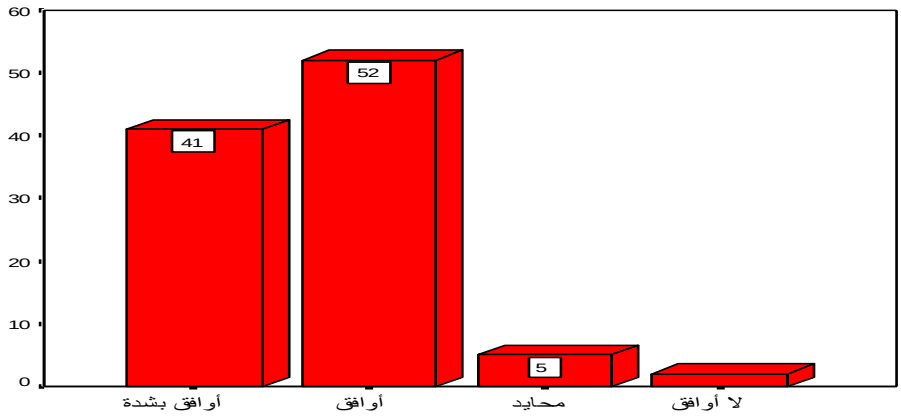
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	**41**	**%41.0**
أوافق	**52**	**%52.0**
محايد	**5**	**%5.0**
لا أوافق	**2**	**%2.0**
لا أوافق بشدة	**0**	**%0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-8)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول(3-2-8) والشكل (3-2-8) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن للرقابة الداخلية دور في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر علي المصرف الممول عددهم(41) ونسبتهم(41%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(52) ونسبتهم(52%) والأفراد المحايدين عددهم(5) ونسبتهم(5%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(2)ونسبتهم(2%)

وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (93%) ويتضح من خلال ذلك أن للرقابة الداخلية دوراً كبيراً وفاعلاً في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر للمصرف الممول.

العبارة الخامسة: (التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع مصرفياً تمكنه من نجاح مشروعه وسداد أقساطه)

جدول رقم (3-2-9)

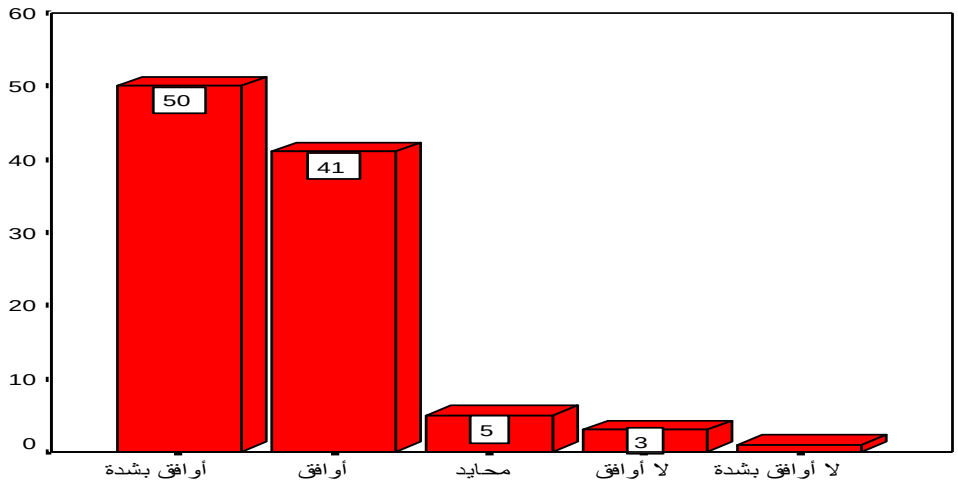
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	50	%50.0
أوافق	41	%41.0
محايد	5	%5.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-9)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامس



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول(3-2-9) والشكل (3-2-9) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع مصرفياً تمكنه من نجاح مشروعه وسداد أقساطه عددهم(50) ونسبتهم(50%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(41) ونسبتهم(41%) والأفراد المحايدين عددهم(5) ونسبتهم(5%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(3)ونسبتهم(3%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن

إجمالي الموافقة (91%) ويتضح من خلال ذلك أن الثقافة المصرفية لصاحب المشروع الممول تزيد من فرص نجاح مشروعه وبالتالي سداد أقساطه.

العبارة السادسة : (يساهم التمويل الأصغر في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين على العمل ولا يملكون التمويل اللازم)

جدول رقم (3-2-10)

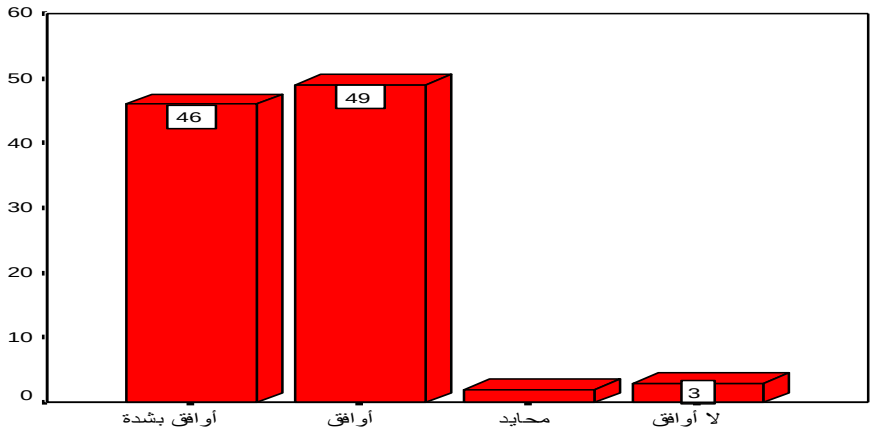
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	46	%46.0
أوافق	49	%49.0
محايد	2	%2.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013

شكل رقم (3-2-10)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-10) والشكل (3-2-10) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يساهم التمويل الأصغر في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين على العمل ولا يملكون التمويل اللازم عددهم(46) ونسبتهم(46) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(49)ونسبتهم(49) والأفراد المحايدين عددهم(2) ونسبتهم(2%) والأفراد الذين لم يوافقوا

عددهم(3)ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (95%) ويتضح من خلال ذلك أن للتمويل الأصغر دوراً كبيراً في إيجاد فرص عمل للأفراد الذين لديهم الرغبة في العمل ولا يملكون التمويل.

العبارة السابعة: (يتابع البنك أصحاب المشروعات ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة وفي أوقات متقاربة وكلما لجؤوا إليه)

جدول رقم (3-2-11)

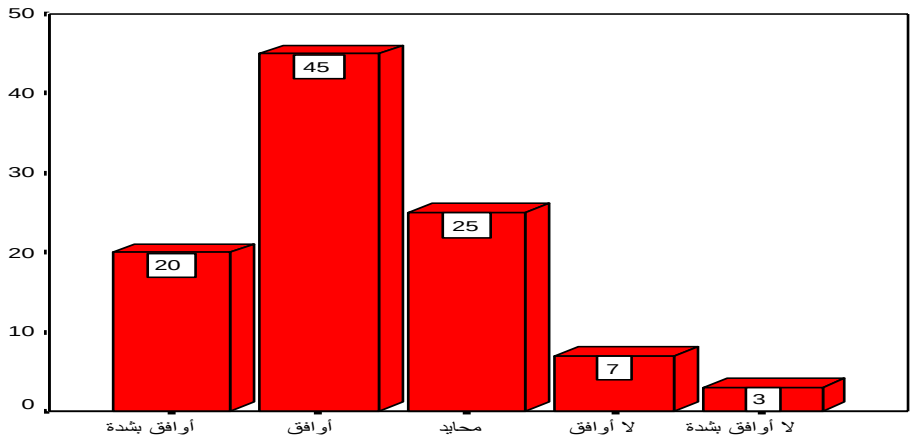
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	20	%20.0
أوافق	45	%45.0
محايد	25	%25.0
لا أوافق	7	%7.0
لا أوافق بشدة	3	%3.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-11)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-11) والشكل (3-2-11) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يتابع البنك أصحاب المشروعات ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة وفي أوقات متقاربة وكلما لجؤوا إليه عددهم(20) ونسبتهم (20%) والأفراد الذين

أجابوا بالموافقة عددهم(45) ونسبتهم(45%)والأفراد المحايدين عددهم(25) ونسبتهم(25%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(7)ونسبتهم(7%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة (3) ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة(65%) ويتضح من خلال ذلك أن البنك الممول له دور رقابي في متابعة أصحاب المشروعات وتقديم النصائح والتوجيهات اللازمة لهم مما يمكنهم من تطوير مشروعاتهم ونجاحها.

العبارة الثامنة : (يجب على المصرف الممول التعرف على الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر)

جدول رقم (3-2-12)

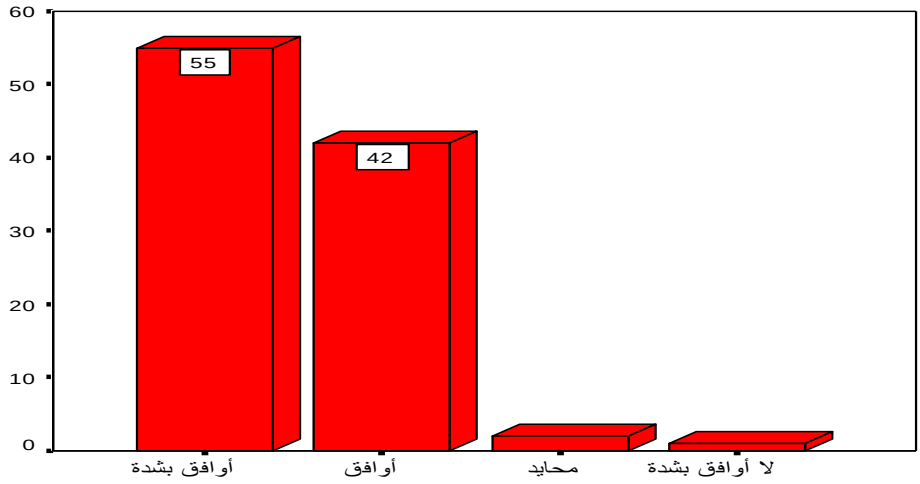
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	55	%55.0
أوافق	42	%42.0
محايد	2	%2.0
لا أوافق	0	%0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013

شكل رقم (3-2-12)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامن



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-12) والشكل (3-2-12) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أنه يجب على المصرف الممول التعرف على الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر عددهم (55) ونسبتهم(55%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(42) ونسبتهم(42%)والأفراد المحايدين عددهم(2)ونسبتهم (2%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (97%) ويتضح من خلال ذلك أن على المصرف الممول التعرف بعمق على المشروع المقدم إليه ومدى كفاءته وفعاليته في معالجة وحل مشكلة الفقر.

العبارة التاسعة : (ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف)

جدول رقم (3-2-13)

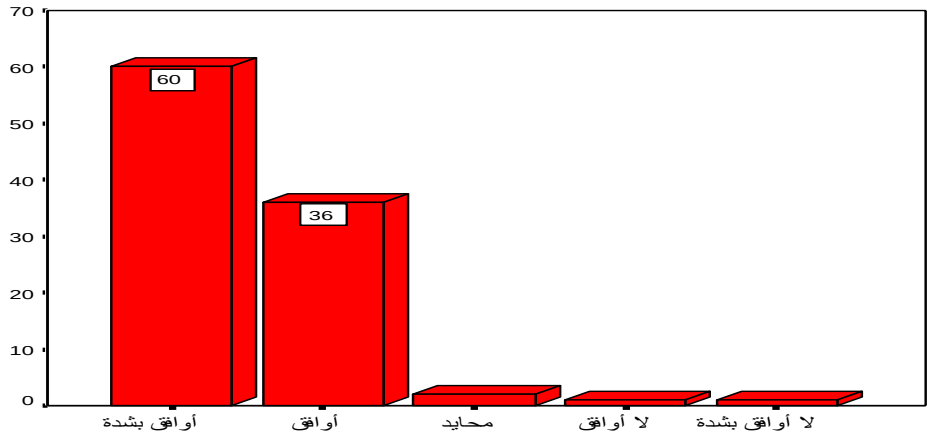
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	60	%60.0
أوافق +	36	%36.0
محايد	2	%2.0
لا أوافق	1	%1.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-13)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول (3-2-13) والشكل (3-2-13) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف عددهم(66) ونسبتهم(66%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(36) ونسبتهم (36%) والأفراد المحايدين عددهم(2) ونسبتهم(2%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (1) ونسبتهم(1%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (96%) ويتضح من خلال ذلك أنه يجب أن يقوم المصرف الممول بعملية الدراسة والتحليل لكافة الطلبات المقدمة من قبل أصحاب المشروعات قبل أن تتم الموافقة على تمويلها من قبل الإدارة العليا للمصرف.

العبارة العاشرة :(يمنح المصرف تمويلاً إضافياً للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابية)

جدول رقم (3-2-14)

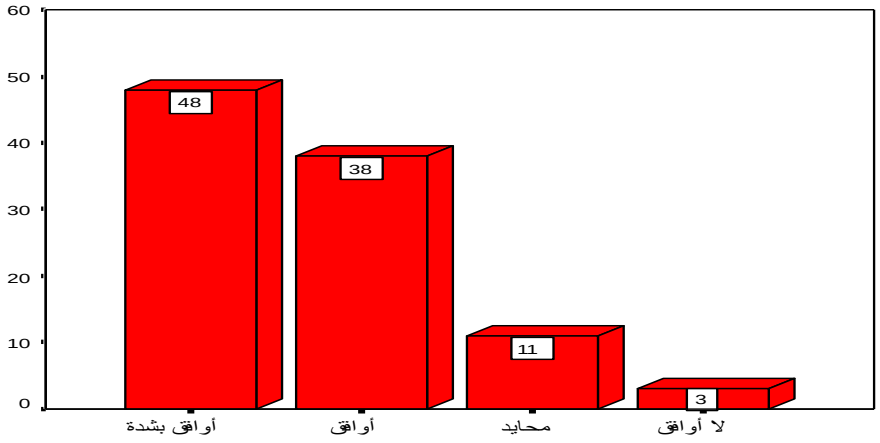
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	48	%48.0
أوافق	38	%38.0
محايد	11	%11.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-14)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول (3-2-14) والشكل (3-2-14) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يمنح المصرف تمويلاً إضافياً للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابية عددهم(48) ونسبتهم(48%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(38) ونسبتهم(38%) والأفراد المحايدين عددهم(11) ونسبتهم(11%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(3)ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (86%) ويتضح من خلال ذلك أن المصرف يمنح تمويلاً أضافياً للمشروعات الناجحة تحفيزاً لأصحابها.

العبارة الحادية عشر: (أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة)

جدول رقم (3-2-15)

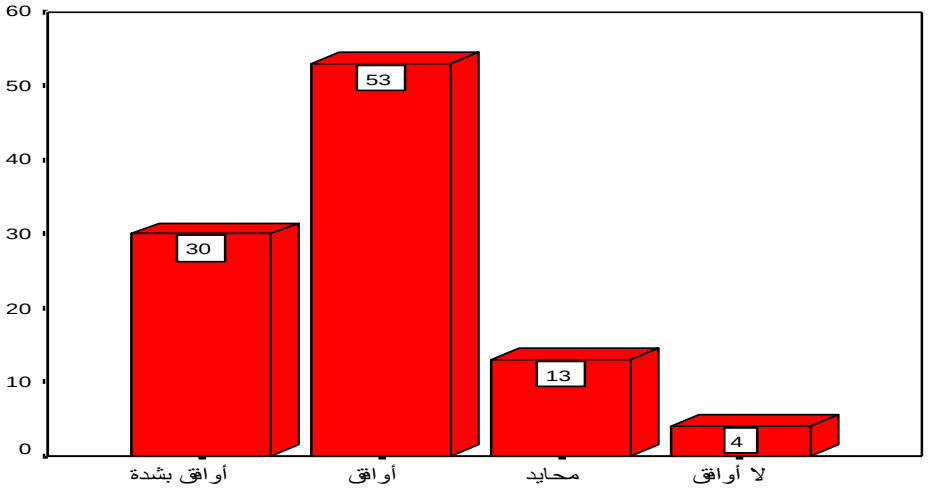
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	30	%30.0
أوافق	53	%53.0
محايد	13	%13.0
لا أوافق	4	%4.0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-15)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-15) والشكل (3-2-15) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة عددهم(30) ونسبتهم(30%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(53) ونسبتهم(53%) والأفراد المحايدين عددهم(13) ونسبتهم(13%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(4)ونسبتهم(4%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (83%) ويتضح من خلال ذلك أن المشروعات التي تكون فيها بعض التجاوزات منها عدم توفر دراسة جدوى ذات اقتصادية للمشروع والغش في الضمانات يؤدى بصوره مباشرة إلي فشل المشروع.

العبارة الثانية عشر:(الموظفون العاملون بوحدات التمويل الأصغر يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية)

جدول رقم (3-2-16)

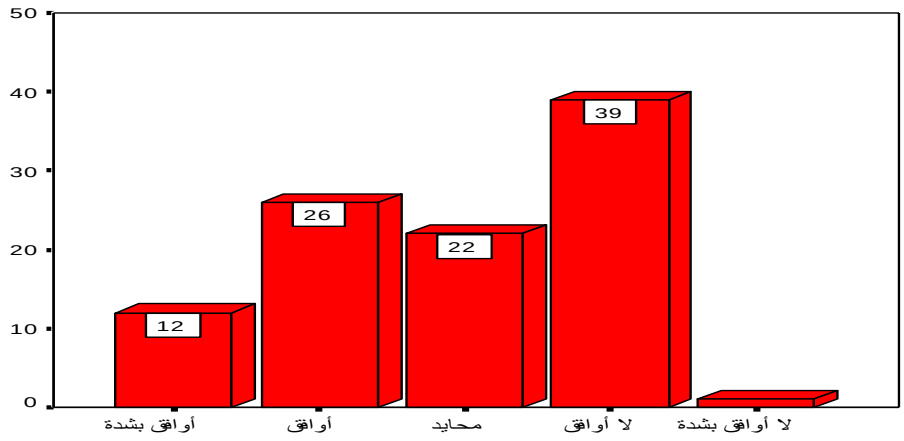
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	12	%12.0
أوافق	26	%26.0
محايد	22	%22.0
لا أوافق	39	%39.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-16)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول(3-2-16) والشكل (3-2-16) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن الموظفون العاملون بوحدات التمويل الأصغر يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية عددهم(12)ونسبتهم(12%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(26) ونسبتهم (26%) والأفراد المحايدين عددهم(22) ونسبتهم(22%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(39)ونسبتهم(39%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن إجمالي عدم الموافقة (40%) ويتضح من خلال ذلك أن غالبية الأفراد الذين يعملون في مؤسسات التمويل الأصغر من ذوي المهارة والكفاءة والخبرة وذلك من خلال الدورات التدريبية.

العبارة الثالثة عشر: (عدم الإلتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي)

جدول رقم (3-2-17)

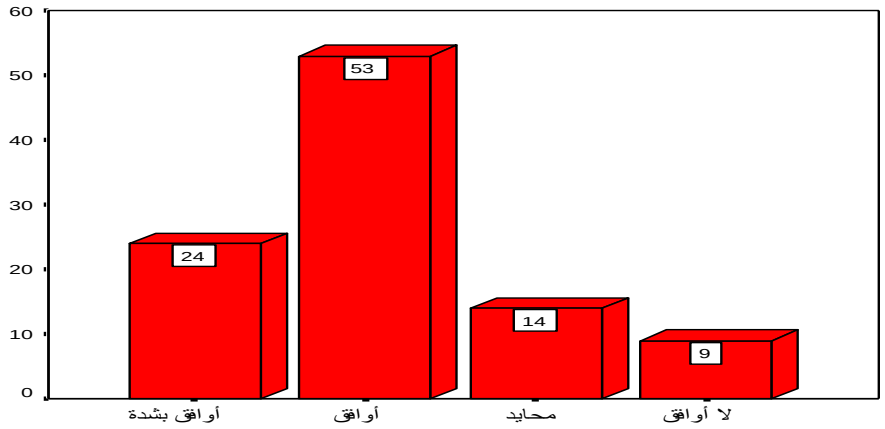
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	24	%24.0
أوافق	53	%53.0
محايد	14	%14.0
لا أوافق	9	%9.0
لا أوافق بشدة	0	%0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-17)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول(3-2-17) والشكل (3-2-17) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن عدم الإلتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي عددهم(24) ونسبتهم(24%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(53) ونسبتهم(53%) والأفراد المحايدين عددهم(14) ونسبتهم(14%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(9)ونسبتهم(9%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (83%) ويتضح من خلال ذلك أن عدم الإلتزام المصارف الممولة بتوجيهات المقدمة له من قبل البنك المركزي؛ يؤدي الي ضعف الرقابة داخل البنك الممول مما يحول دون تحقيق أهداف وسياسات وبرامج وإجراءات البنك المركزي .

العبارة الرابعة عش(عدم إلتزام البنك بالرقابة الداخلية يؤدي إلي تعثر عملية التمويل الأصغر)

جدول رقم (3-2-18)

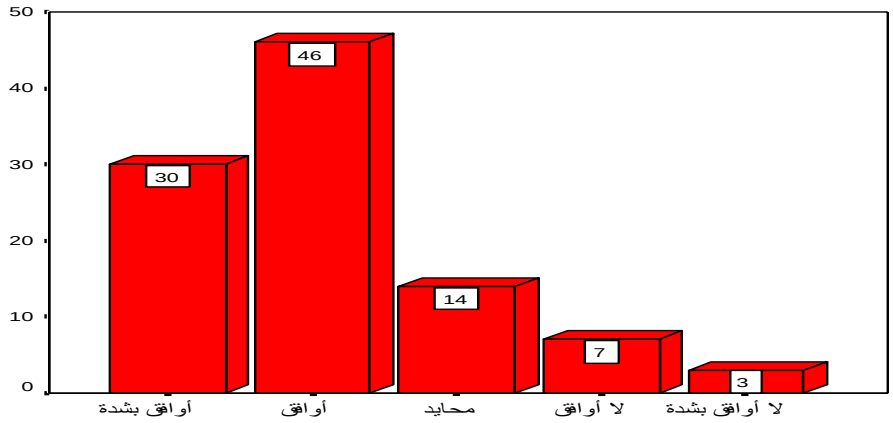
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	30	%30.0
أوافق	46	%46.0
محايد	14	%14.0
لا أوافق	7	%7.0
لا أوافق بشدة	3	%3.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-18)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013 م

من الجدول (3-2-18) والشكل (3-2-18) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن عدم إلتزام البنك بالرقابة الداخلية يؤدي إلي تعثر عملية التمويل الأصغر عددهم (30)ونسبتهم(30%)والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(46)ونسبتهم(46%) والأفراد المحايدين عددهم(14)ونسبتهم(14%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(7)ونسبتهم(7%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(3) ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة(76%) ويتضح من خلال ذلك أن عدم وجود رقابة داخلية في المصرف الممول يؤدي إلى البطء في منح التمويل.

العبارة الخامسة عشر: (تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة الداخلية يساعدها في أداء دورها بكفاءة)

جدول رقم (3-2-19)

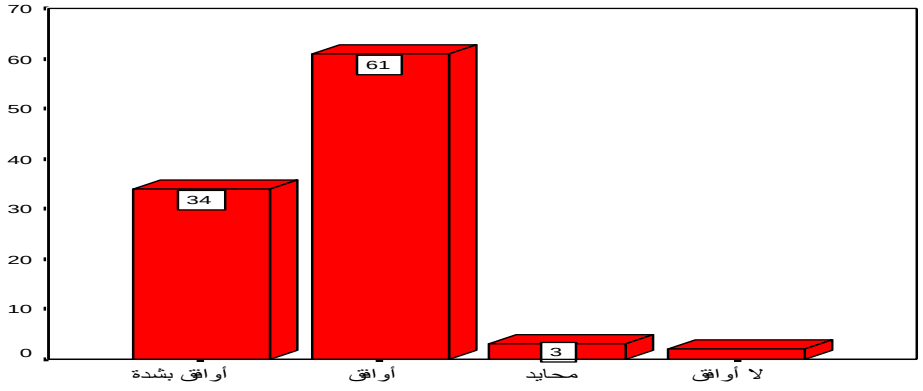
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	34	%34.0
أوافق	61	%61.0
محايد	3	%3.0
لا أوافق	2	%2.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-19)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-19) والشكل (3-2-19) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة الداخلية يساعدها في أداء دورها بكفاءة عددهم(34) ونسبتهم(34%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(61) ونسبتهم(61%) والأفراد المحايدين عددهم(3) ونسبتهم (3%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(2) ونسبتهم(2%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (95%) ويتضح من خلال ذلك أن إلتزام مؤسسات التمويل الأصغر بتنفيذ قوانين الرقابة الداخلية يؤدي إلى كفاءتها في أداء المهام الموكلة إليها.

العبارة السادسة عشر: (المنافسة بين البنوك تؤدي إلى عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل، وعدم التدقيق في مصادر السداد)

جدول رقم (3-2-20)

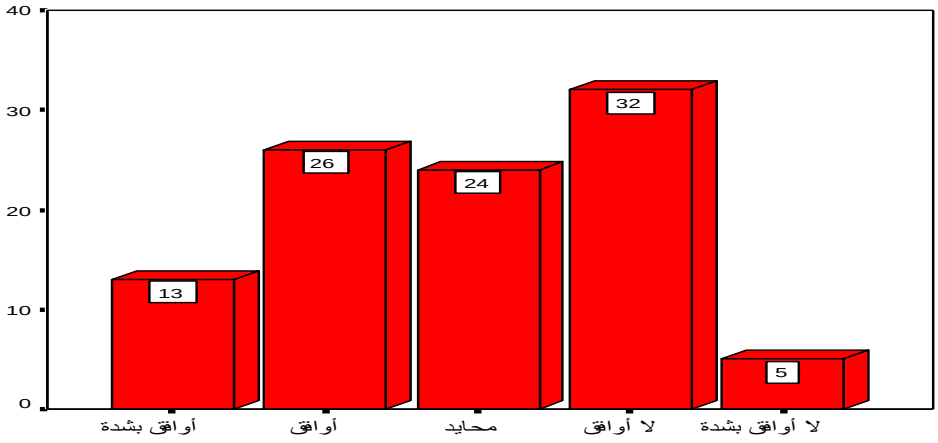
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	13	%13.0
أوافق	26	%26.0
محايد	24	%24.0
لا أوافق	32	%32.0
لا أوافق بشدة	5	%5.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-20)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-20) والشكل (3-2-20) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن المنافسة بين البنوك تؤدي إلى عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل، وعدم التدقيق في مصادر السداد عددهم(13) ونسبتهم (13%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(26)ونسبتهم(26%) والأفراد المحايدين عددهم(24) ونسبتهم(24%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(32)ونسبتهم(32%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(5) ونسبتهم (5%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (39%) ويتضح من خلال ذلك أن مؤسسات التمويل الأصغر تهتم بالمنافسة فيما بينها؛ ولا يكون اهتمامها منصباً نحو دراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل ودون مراعاة لكيفية السداد .

العبارة السابعة عشر: (المؤسسات التي تتولي مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل علي تحقيق أهداف بنك السودان)

جدول رقم (3-2-21)

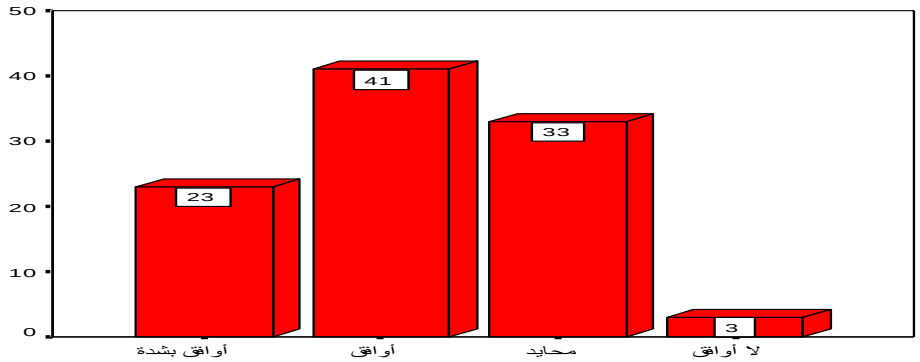
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	23	%23.0
أوافق	41	%41.0
محايد	33	%33.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-21)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-21) والشكل (3-2-21) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن المؤسسات التي تتولي مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل علي تحقيق أهداف بنك السودان عددهم(23) ونسبتهم(23%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(41) ونسبتهم(41%) والأفراد المحايدين عددهم(33) ونسبتهم(33%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(3)ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (64%) ويتضح من خلال ذلك أن مؤسسات التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تحقق أهداف بنك السودان المركزي .

العبارة الثامنة عشر: (هنالك أسباب تحول دون إلتزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر)

جدول رقم (3-2-22)

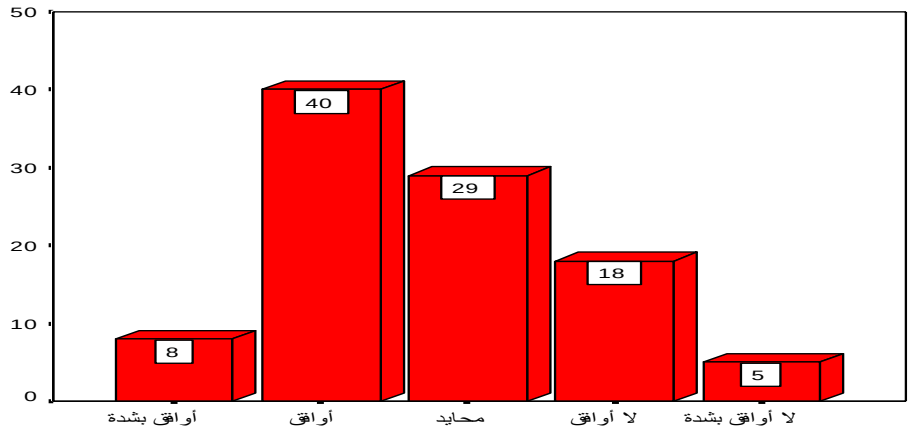
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	8	%8.0
أوافق	40	%40.0
محايد	29	%29.0
لا أوافق	18	%18.0
لا أوافق بشدة	5	%5.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-22)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-22) والشكل (3-2-22) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن هنالك أسباب تحول دون إلتزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر عددهم(8) ونسبتهم(8%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(40) ونسبتهم(40%) والأفراد المحايدين عددهم(29) ونسبتهم(29%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(18)ونسبتهم(18%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة(5) ونسبتهم (5%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (48%) ويتضح من خلال ذلك أن بعض مؤسسات التمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق عملية الرقابة عند منح العملاء التمويل، وبالتالي توجد أسباب تحول دون التزام المصرف بتطبيق نظام الرقابة الداخلية.

العبارة التاسعة عشر: (تعيين أفراد مؤهلين ذوي خبرات يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف، وبالتالي تتحقق أهداف بنك السودان المركزي)

جدول رقم (3-2-23)

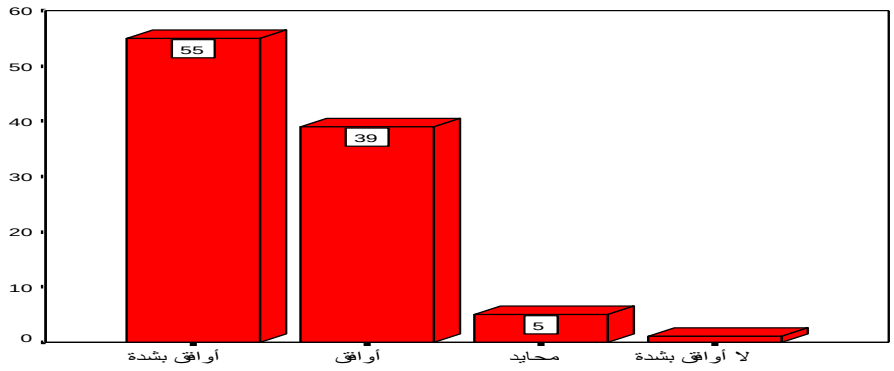
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	55	%55.0
أوافق	39	%39.0
محايد	5	%5.0
لا أوافق	0	%0.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-23)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-23) والشكل (3-2-23) أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن تعيين أفراد مؤهلين ذوي خبرات يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف، وبالتالي تتحقق أهداف بنك السودان المركزي عددهم(55) ونسبتهم(55%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(39) ونسبتهم(39%) والأفراد المحايدين عددهم(5) ونسبتهم(5%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(1)ونسبتهم(1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أن تعيين الأفراد ذوي خبرة في مؤسسات التمويل الأصغر يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف مما يحقق أهداف بنك السودان المركزي.

العبارة العشرون: (أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة الجدوى الإقتصادية قبل إعطاء التمويل ضمان لنجاح المشروعات لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة).

جدول رقم (3-2-24)

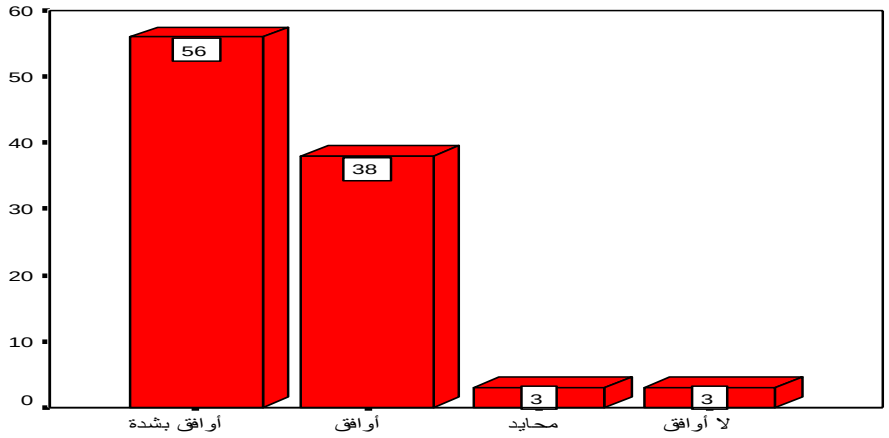
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	56	%56.0
أوافق	38	%38.0
محايد	3	%3.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-24)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-24) والشكل (3-2-24) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة الجدوى الإقتصادية قبل إعطاء التمويل ضمان لنجاح المشروعات لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة عددهم(56) ونسبتهم(56%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(38) ونسبتهم(38%) والأفراد المحايدين عددهم(3) ونسبتهم(3%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(3)ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أن دراسة الجدوى التي يقدمها العميل لمشروعه، يقوم البنك بدراستها وتحليلها حتى يتأكد من مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها للعميل ومدى استفادة البنك من ذلك .

العبارة الحادية والعشرون: (من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته)

جدول رقم (3-2-25)

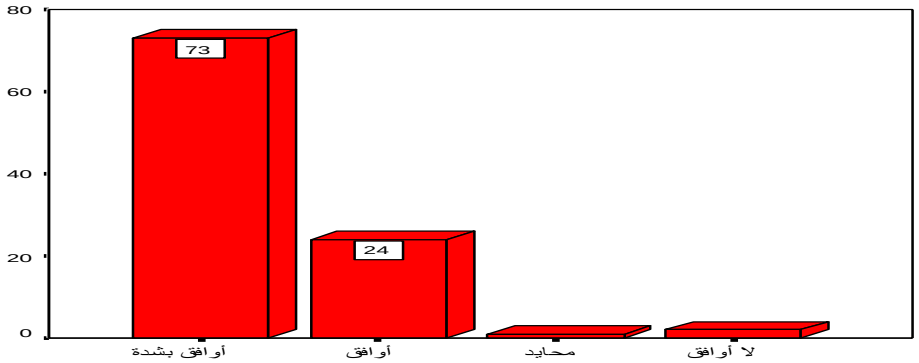
التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	73	%73.0
أوافق	24	%24.0
محايد	1	%1.0
لا أوافق	2	%2.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-25)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-25) والشكل (3-2-25) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الين أبدوا موافقتهم بشدة على أن من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته عددهم(73) ونسبتهم(73%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(24) ونسبتهم(24%) والأفراد المحايدين عددهم(1) ونسبتهم(1%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(2) ونسبتهم(2%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أن تقديم صاحب المشروع لبيانات مضللة عن مشروعه يؤدي إلى فشله .

العبارة الثانية والعشرون: (عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر، يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار)

جدول رقم (3-2-26)

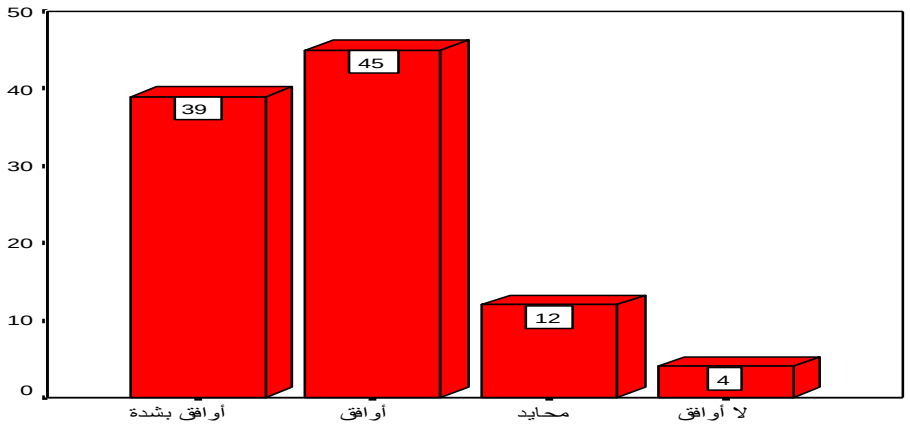
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	**39**	**%39.0**
أوافق	**45**	**%45.0**
محايد	**12**	**%12.0**
لا أوافق	**4**	**%4.0**
لا أوافق بشدة	**0**	**%0.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-26)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013 م

من الجدول (3-2-26) والشكل (3-2-26) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم

بشدة على أن عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر، يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار عددهم(39) ونسبتهم(39%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(45) ونسبتهم(45%) والأفراد المحايدين عددهم(12) ونسبتهم(12%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(4)ونسبتهم(4%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أن مؤسسات التمويل الأصغر في حالة عدم التزامها بالأعمال والمهام والأنشطة والسياسات الموجهة إليها من البنك المركزي يؤدي إلى قلة إنتاج تلك المشروعات ، بالتالي عدم تحقيقها لأهدافها .

العبارة الثالثة والعشرون: (اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر)

جدول رقم(3-2-27)

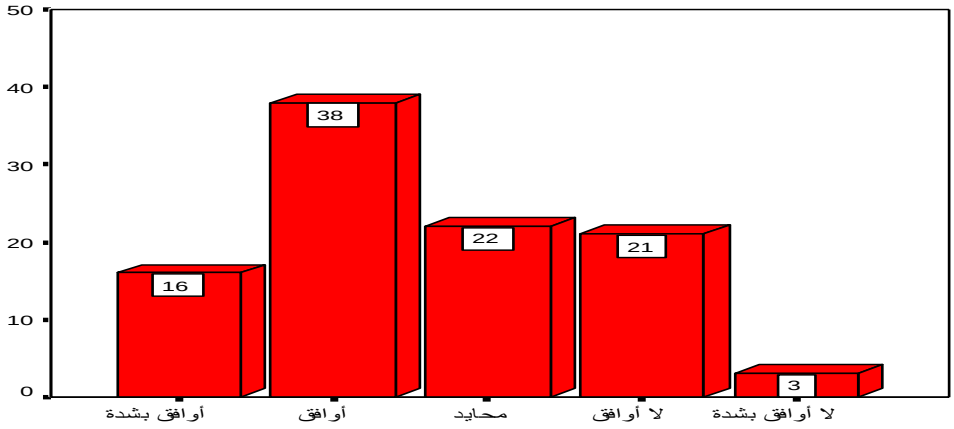
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	16	%16.0
أوافق	38	%38.0
محايد	22	%22.0
لا أوافق	21	%21.0
لا أوافق بشدة	3	%3.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-27)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-27) والشكل (3-2-27) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر عددهم(16) ونسبتهم(16%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(38) ونسبتهم(38%) والأفراد المحايدين عددهم(22) ونسبتهم(22%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (21)ونسبتهم(21%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(3)ونسبتهم(3%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (54%) ويتضح من خلال ذلك أن البنك يلجأ إلى الشرطة لتحصيل أقساطه من العملاء المتعثرين دون النظر إلى البعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر.

العبارة الرابعة والعشرون: (عدم الدقة في البيانات يؤدى إلى تدنى الكفاءة في عملية الرقابة)

جدول رقم (3-2-28)

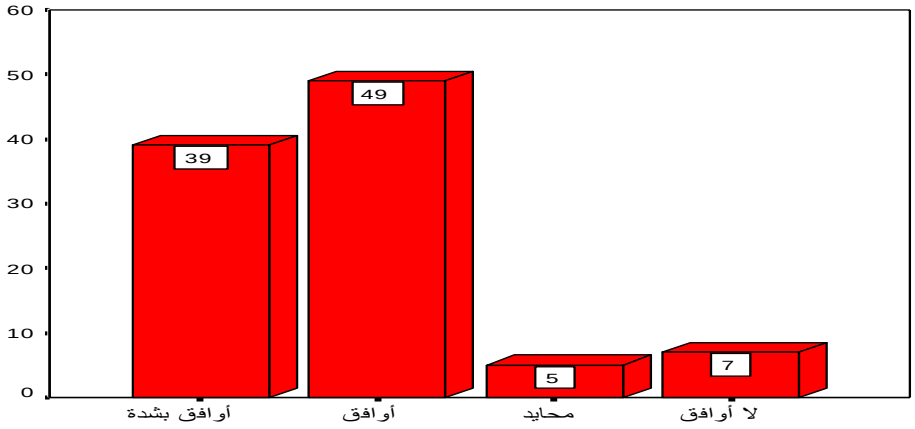
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	**39**	**%39.0**
أوافق	**49**	**%49.0**
محايد	**5**	**%5.0**
لا أوافق	**7**	**%7.0**
لا أوافق بشدة	**0**	**%0.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-28)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-28) والشكل(3-2-28) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن عدم الدقة في البيانات يؤدى إلى تدنى الكفاءة في عملية الرقابة عددهم(39) ونسبتهم(39%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(49) ونسبتهم(49%) والأفراد المحايدين عددهم(5) ونسبتهم(5%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(7)ونسبتهم(7%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (84%) ويتضح من خلال ذلك أنه في حالة عدم التدقيق في البيانات التي يقدمها صاحب المشروع للتأكد من مدى صحتها؛ فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الرقابة من جانب المصرف الممول .

العبارة الخامس والعشرون: (يقدم العميل دراسة جدوى اقتصادية لمشروعه مبنية علي افتراضات واقعيه)

جدول رقم (3-2-29)

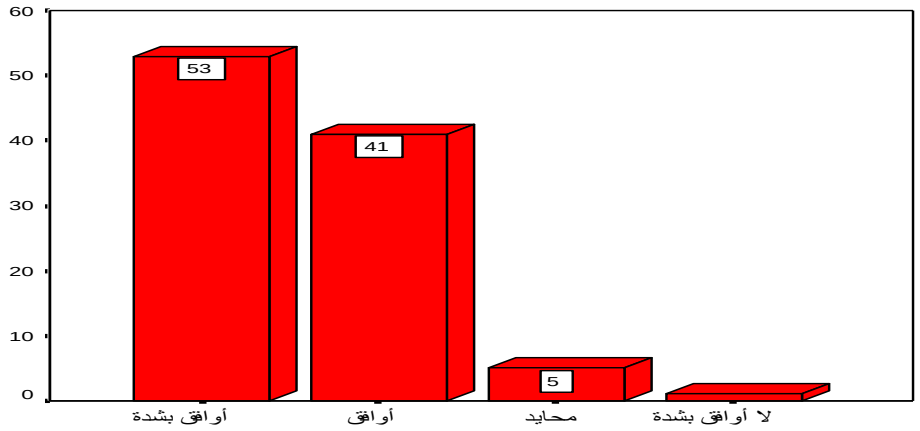
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	53	%53.0
أوافق	41	%41.0
محايد	5	%5.0
لا أوافق	0	%0.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-29)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013 م

من الجدول (3-2-29) والشكل (3-2-29) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يقدم العميل دراسة جدوى اقتصادية لمشروعه مبنية علي افتراضات واقعيه عددهم(53) ونسبتهم(53%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(41) ونسبتهم(41%) والأفراد المحايدين عددهم(5) ونسبتهم(5%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(1)ونسبتهم(1%)وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أن دراسة الجدوى التي يقدمها العميل للبنك تكون واقعية وتعكس الوجه الحقيقي للمشروع.

العبارة السادسة والعشرون: (يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان)

جدول رقم (3-2-30)

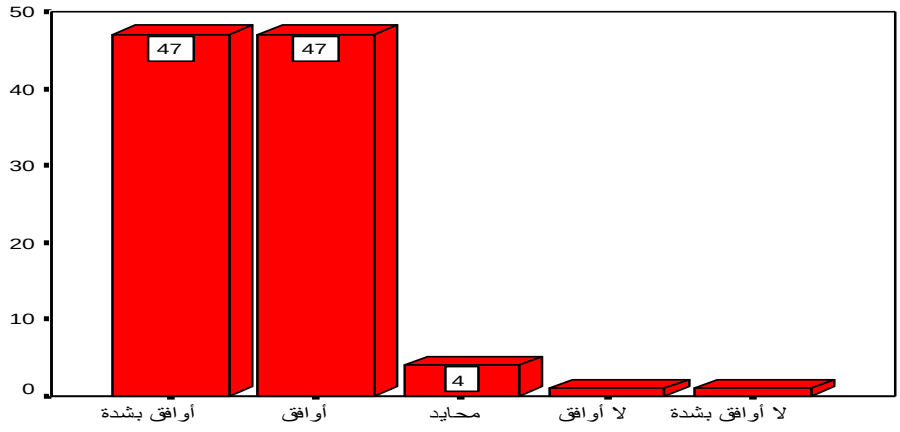
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

النسبة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	47	%47.0
أوافق	47	%47.0
محايد	4	%4.0
لا أوافق	1	%1.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-30)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013 م

من الجدول (3-2-30) والشكل (3-2-30) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان عددهم(47) ونسبتهم(47%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(47) ونسبتهم(47%) والأفراد المحايدين عددهم(4) ونسبتهم(4%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (1)ونسبتهم(1%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(1) ونسبتهم(1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (94%) ويتضح من خلال ذلك أنه يكون التمويل الأصغر على قدر من الكفاءة والفعالية والنجاح؛ إذا تم الإلتزام بكافة اللوائح والضوابط الموجهة من قبل البنك المركزي.

العبارة السابعة والعشرون: (أن اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يتم وفق معيار الجدية و الانضباط والاستقامة؛ للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش)

جدول رقم (3-2-31)

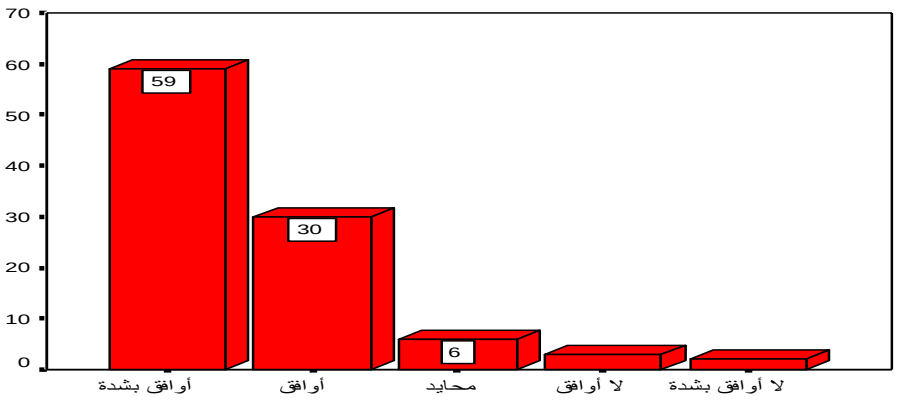
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

النسبة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	**59**	**%59.0**
أوافق	**30**	**%30.0**
محايد	**6**	**%6.0**
لا أوافق	**3**	**%3.0**
لا أوافق بشدة	**2**	**%2.0**
المجموع	**100**	**%100.0**

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-31)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

من الجدول (3-2-31) والشكل (3-2-31) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يتم وفق معيار الجدية و الانضباط والاستقامة؛ للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش عددهم(59) ونسبتهم(59%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(30) ونسبتهم(30%) والأفراد المحايدين عددهم(6) ونسبتهم(6%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (3)ونسبتهم(3%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(2)ونسبتهم(2%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (89%) ويتضح من خلال ذلك أنه يتم إختيار المستهدفين من التمويل الأصغر بناءً على توفر المبادئ والسلوكيات الحميدة في العميل: كالأخلاق، الصدق والأمانة التي لها دور إيجابي في الحد من حالات التعثر .

العبارة الثامنة والعشرون: (عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلى تعثر المشروع وفشله)

جدول رقم (3-2-32)

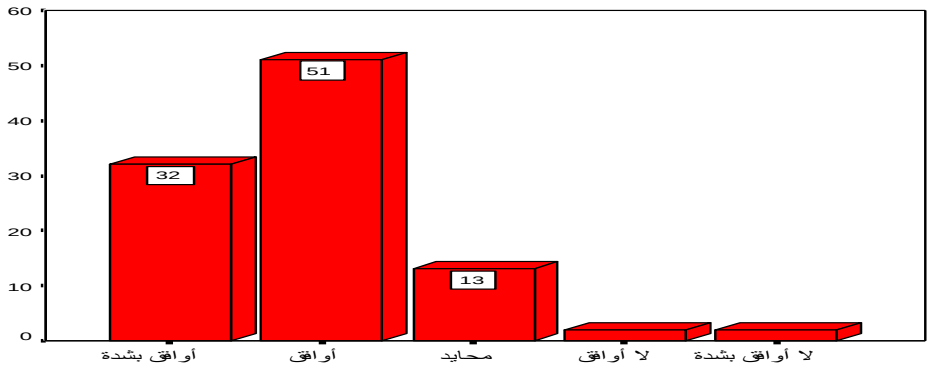
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	32	%32.0
أوافق	51	% 51.0
محايد	13	%13.0
لا أوافق	2	%2.0
لا أوافق بشدة	2	%2.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-32)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول(3-2-32) والشكل (3-2-32) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلى تعثر المشروع وفشله عددهم(32) ونسبتهم(32%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(51) ونسبتهم(51%) والأفراد المحايدين عددهم(13) ونسبتهم(13%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (2)ونسبتهم(2%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم(2)ونسبتهم(2%)وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (83%) ويتضح من خلال ذلك أن البيانات التي يقدمها العميل عن مشروعه يجب أن تتابع من جانب المصرف الممول وأن لا تتعارض هذه البيانات مع سياسات البنك؛ مما يؤدي إلى ضعف كفاءة أو فشل المشروع.

العبارة التاسعة والعشرون: (يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته)

جدول رقم (3-2-33)

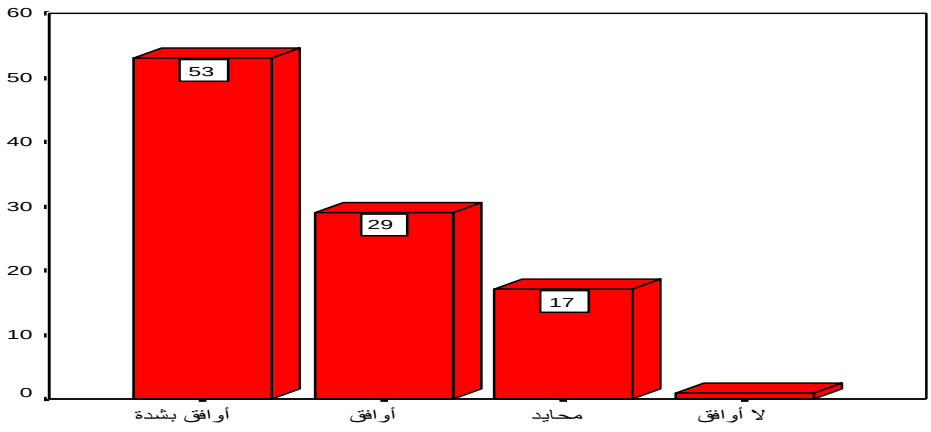
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	53	%53.0
أوافق	29	%29.0
محايد	17	%17.0
لا أوافق	1	%1.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

شكل رقم (3-2-33)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول (3-2-33) والشكل (3-2-33) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته عددهم(53) ونسبتهم(53%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(29) ونسبتهم(29%) والأفراد المحايدين عددهم(17) ونسبتهم(17%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم(1)ونسبتهم(1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (82%) ويتضح من خلال ذلك أنه تقوم مؤسسات التمويل الأصغر بتحفيز العملاء الذين يقومون بسداد ما عليهم، سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لما لها من أثر إيجابي على تشجيع العملاء على السداد في الوقت المحدد.

العبارة الثلاثون: (الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع)

جدول رقم (3-2-34)

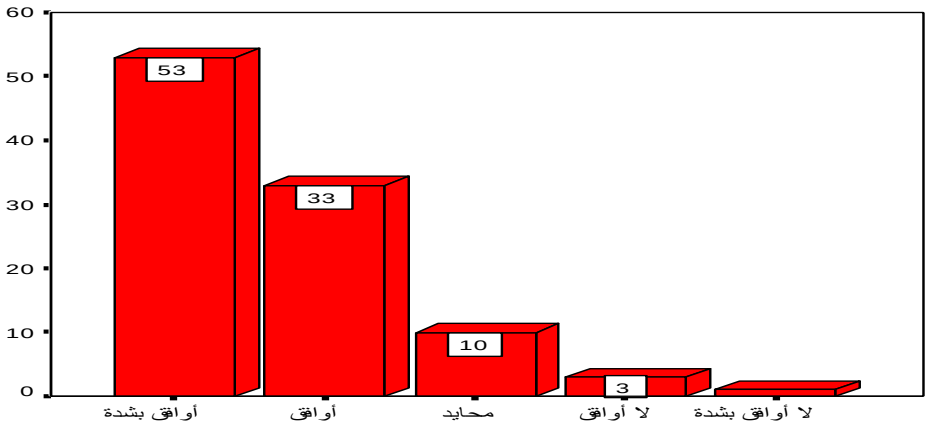
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون

العبارة	التكرار	النسبة%
أوافق بشدة	53	%53.0
أوافق	33	%33.0
محايد	10	%10.0
لا أوافق	3	%3.0
لا أوافق بشدة	1	%1.0
المجموع	100	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ،2013م

شكل رقم (3-2-34)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الإستبانة ، 2013م

من الجدول (3-2-24) والشكل (3-2-24) تلاحظ الباحثة أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة على أن الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع عددهم (53) ونسبتهم (53%) والأفراد الذين أجابوا بالموافقة عددهم(33) ونسبتهم (33%) والأفراد المحايدين عددهم (10) ونسبتهم (10%) والأفراد الذين لم يوافقوا عددهم (3) ونسبتهم (3%) والأفراد الذين لم يوافقوا بشدة عددهم (1) ونسبتهم (1%) وبالتالي فإن إجمالي الموافقة (86%) ويتضح من خلال ذلك أن التحليل الدقيق للبيانات ودراسة الجدوى التي يقدمها العميل من قبل البنك لها تأثير إيجابي في نجاح المشروع.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات وتحليل بيانات الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول (أثر تطبيق الرقابة الداخلية على أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر) استخدمت الباحثة الطرق الإحصائية الآتية :

- ❖ المنوال: وهو القيمة السائدة الأكثر تكراراً، وسط مجموعة من القيم، وهو لا يتأثر بالقيم المتطرفة أو الشاذة، ويمكن استخدامه للقيم الكمية والنوعية. [1]

وستقوم الباحثة باستخدامه؛ لمعرفة أكثر الإجابات تكراراً عن كل سؤال من أسئلة الاستبانة تجاه آراء المبحوثين (عينة الدراسة) بخصوص أسئلة كل فرضية من الفرضيات.

- ❖ الوسيط: يعرف الوسيط بأنه القيمة التي تقع في منتصف البيانات بعد الترتيب (التصاعدي والتنازلي) وهو لا يتأثر بالقيم الشاذة، لكنه لا يستخدم إلا للبيانات الكمية فقط ولا يصلح للبيانات الوصفية (النوعية). [2]
- ❖ اختبار (مربع كاي) : أول من أوجد هذا الاختبار هو عالم الإحصاء (كارل بيرسون) في عام 1900م، واتسع استخدامه فيما بعد حتى أصبح واحداً من الأساليب المعتمدة، والمعروفة في عمليات التحليل الإحصائي. [3]

والهدف من استخدام (مربع كاي) للفروق هو أن متغيرات الدراسة عبارة عن متغيرات نوعية تصنيفية ، وأنسب إختبار لهذه الفرضيات هي اختبار (مربع كاي) . ويكون ذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بالفرضيات واستخدام برنامج التحليل الإحصائي(spss) ، ولإجراء الاختبار يمكن حساب القيمة المحسوبة لمربع كأي ومقارنته بالقيمة الاحتمالية (لمربع كاي). فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الاحتمالية دلّ ذلك على أن الفروقات بين إجابات المبحوثين فروقات معنوية وذلك تحت مستوى معلوم0,05. أما إذا كانت القيمة المحسوبة أقل

---

[1] طارق محمد الرشيد ، **المرشد في الاقتصاد التطبيقي** ، (السودان : ب ن 2005) ص 124

[2] المرجع السابق ، ص 124

[3] صلاح الأمين الخضر، مرجع سابق، ص 316

من القيمة الاحتمالية؛ دلّ ذلك على أن الفروقات بين إجابات المبحوثين حول هذه الفرضية فروقات غير معنوية .

ولاستخدام هذا الاختبار تم تقسيم إجابات أفراد عينة الدراسة إلي ثلاثة مستويات: الموافقون وتضم إجابة (أوافق بشدة ، أوافق) في الاستبانة ، المحايدون وتضم إجابة (محايد) ،غير الموافقين وتضم إجابة (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) .

اختبار الفرضية الأولي:

نصت الفرضية الأولى على أن تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية على المصارف و المشاريع الممولة.

الغرض من هذه الفرضية معرفة: هل تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية علي المصارف و المشاريع الممولة ؟ وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولي، وذلك عن طريق حساب المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الفرضية.

جدول رقم (3-3-1)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	المنوال
1	للرقابة الداخلية آثار إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر	أوافق بشدة
2	التمويل الأصغر هو أفضل آلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر	أوافق
3	منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق	أوافق
4	للرقابة الداخلية دور في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر علي المصرف الممول	أوافق
5	التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع مصرفياً تمكنه من نجاح مشروعه وسداد أقساطه	أوافق بشدة
6	يساهم التمويل الأصغر في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين على العمل ولا يملكون التمويل اللازم	أوافق
7	يتابع البنك أصحاب المشروعات ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة في أوقات متقاربة كلما لجؤوا إليه	أوافق
8	يجب على المصرف الممول التعرف علي الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر	أوافق بشدة

9	ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف	أوافق بشدة
10	يمنح المصرف تمويلاً إضافياً للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابية	أوافق بشدة
	جميع العبارات	أوافق

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي(spss) 2013 م

من الجدول(3-3-1) تلاحظ الباحثة أن فئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن للرقابة الداخلية آثاراً إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التمويل الأصغر هو أفضل آلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن للرقابة الداخلية دوراً في رفع كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر علي المصرف الممول. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع مصرفياً؛ تمكنه من نجاح مشروعه وسداد أقساطه. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التمويل الأصغر يساهم ، في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين على العمل ولا يملكون التمويل اللازم. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتابع البنك أصحاب المشروعات،ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة، وفي أوقات متقاربة كلما لجؤوا إليه. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يجب على المصرف الممول التعرف علي الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه، وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد

العينة موافقون بشدة على ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على ضرورة أن يمنح المصرف تمويلاً إضافياً للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابية.

وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على ما جاء في الفرضية الأولى.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون على ذلك، فهناك أفراد غير موافقين؛ لذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (مربع كاي) لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أعداد الأفراد الموافقون والمحايدين، وغير الموافقين على عبارات الفرضية. والجدول (3-3-2) يلخص نتائج الاختبار.

جدول رقم (3-3-2)

القيمة المحسوبة والاحتمالية لمربع كأي على عبارات الفرضية الأولي

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
للرقابة الداخلية آثار إيجابية علي أداء مؤسسات التمويل الأصغر	88.560	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
التمويل الأصغر هو أفضل آلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر	32.720	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق	62.900	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
للرقابة الداخلية دور في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر على المصرف الممول	76.560	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع	110.800	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

مصرفيا تمكنه من نجاح مشروعة وسداد أقساطه			المبحوثين على العبارة		
يساهم التمويل الأصغر في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين علي العمل ولا يملكون التمويل اللازم	81.200	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتابع البنك أصحاب المشروعات ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة في أوقات متقاربة وكلما لجؤوا إليه	55.400	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يجب علي المصرف الممول التعرف علي الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر	91.760	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف	145.100	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يمنح المصرف تمويل أضافي للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابية	55.120	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول رقم (3-3-2) تلاحظ الباحثة أن قيمة (مربع كاي) للعبارة الأولى تساوي 88,560 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05.لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثانية ، تساوي 32,720 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة ،وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثالثة تساوي62,900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي

0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي. 2 وقيمة (مربع كاي) للعبارة الرابعة تساوي 76,560 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,000 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة الخامسة تساوي 110,800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح ،الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1.وقيمة (مربع كاي) للعبارة السادسة تساوي 81,200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة ، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة السابعة ، تساوي 55,400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثامنة تساوي 91,760 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة التاسعة تساوي 145,100والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1 وقيمة (مربع كاي) للعبارة العاشرة تساوي55,120 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

يستنتج مما سبق أن عبارات الفرضية الأولى قد تحققت؛ مما يؤكد صحتها وأن تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر (وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي) له أثار إيجابية على المصارف و المشاريع الممولة، وأن أسئلة الفرضية الأولى (10) وعينة الدراسة (100) فرد وإجمالي الإجابات (1000) إجابة؛ يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى كما يلي في الجدول والشكل التالي:

جدول رقم (3-3-3)

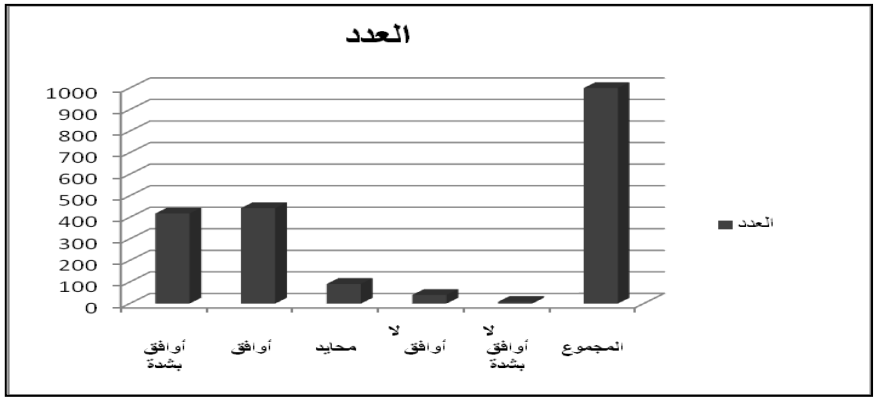
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة%
أوافق بشدة	418	%41.8
أوافق	443	%44.3
محايد	91	%9.1
لا أوافق	40	%4.0
لا أوافق بشدة	8	%.8
المجموع	1000	%100.0

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

شكل رقم (3-3-1)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول (3-3-3) والشكل (3-3-1) تلاحظ الباحثة أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على أن تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر (وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي) له أثار إيجابية على المصارف و المشاريع الممولة في جميع عبارات الفرضية الأولى قد بلغ عددهم 418 فرداً بنسبة 41,8% . وعدد الموافقين 443 فرداً بنسبة 44,3% وعدد المحايدين 91 فرداً بنسبة 9,1%. أما غير الموافقين فهم 40 فرداً بنسبة 4,0%. وغير الموافقين بشدة 8 أفراد بنسبة 0,8%.

إختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن كثيراً من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج .

والغرض من هذه الفرضية هو معرفة: هل المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية، التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج ؟ وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية. ويتم ذلك عن طريق حساب المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الفرضية.

جدول رقم (3-3-4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	المنوال
11	أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة.	أوافق
12	الموظفون العاملون بوحدات التمويل الأصغر يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية.	لا أوافق
13	عدم الالتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي.	أ وافق
14	عدم التزام البنك بالرقابة الداخلية يؤدي إلى تعثر عملية التمويل الأصغر.	أوافق
15	تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة الداخلية يساعدها في أداء دورها بكفاءة.	أ وافق
16	المنافسة بين البنوك تؤدي إلي عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل وعدم التدقيق في مصادر السداد.	أوافق
17	المؤسسات التي تتولي مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل على تحقيق أهداف بنك السودان.	أوافق
18	هنالك أسباب تحول دون إلتزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر.	أوافق
19	تعيين أفراد مؤهلين وذوي خبرات يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف وبالتالي تحقيق أهداف بنك السودان المركزي.	أوافق بشدة
20	أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل إعطاء التمويل ضمان لنجاح المشروعات لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة.	أوافق بشدة
	جميع العبارات	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول (3-3-4) تلاحظ الباحثة أن فئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة . وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموظفين العاملين بوحدات التمويل الأصغر؛ يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية .وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عدم الالتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف؛ يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي . وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عدم التزام البنك بالرقابة الداخلية؛ يؤدي إلي تعثر عملية التمويل الأصغر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة الداخلية؛ يساعدها في أداء دورها بكفاءة . وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر هي (لا أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن المنافسة بين البنوك؛ تؤدي إلى عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل، وعدم التدقيق في مصادر السداد.الفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسات التي تتولى مسئولية التمويل الأصغر؛ تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل على تحقيق أهداف بنك السودان . وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن هنالك أسباباً تحول دون التزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تعيين أفراد مؤهلين وذوي خبرات؛ يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف، وبالتالي تحقيق أهداف بنك السودان المركزي. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرين هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة

الجدوى الاقتصادية، قبل إعطاء التمويل، ضمان لنجاح المشروعات؛ لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة .

وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على ما جاء في الفرضية الثانية.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون على ذلك، فهناك أفراد غير موافقين، لذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار(مربع كاي) لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين، وغير الموافقين على عبارات الفرضية والجدول (3-3-5) يلخص نتائج الاختبار.

جدول رقم (3-3-5)

القيمة المحسوبة والاحتمالية لمربع كأي على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة.	55.760	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
الموظفون العاملون بوحدات التمويل الأصغر يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية.	41.300	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم الالتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي.	46.480	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم التزام البنك بالرقابة الداخلية يؤدي إلي تعثر عملية التمويل الأصغر.	63.500	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة	95.600	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

الداخلية يساعدها في أداء دورها بكفاءة.			المبحوثين على العبارة		
المنافسة بين البنوك تؤدي إلي عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل وعدم التدقيق في مصادر السداد.	23.500	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
المؤسسات التي تتولي مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل علي تحقيق أهداف بنك السودان.	32.320	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
هنالك أسباب تحول دون التزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر.	42.700	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعيين أفراد مؤهلين وذوي خبرات يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف وبالتالي تحقيق أهداف بنك السودان المركزي.	82.880	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل إعطاء التمويل ضمان لنجاح المشروعات لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة.	83.920	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول رقم (3-3-5) تلاحظ الباحثة أن قيمة (مربع كاي) للعبارة الحادية عشر تساوي 55,760 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثانية عشر تساوي 41,300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح

الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثالثة عشر تساوي 46,480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2. قيمة (مربع كاي) للعبارة الرابعة عشر تساوي 63,500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . قيمة (مربع كاي) للعبارة الخامسة عشر تساوي 95,600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة السادسة عشر تساوي 23,500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة السابعة عشر تساوي 32,320 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة ، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثامنة عشر تساوي 42,700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة التاسعة عشر تساوي 82,880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة العشرون تساوي 83,920 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1 .

يستنتج مما سبق أن عبارات الفرضية الثانية قد تحققت مما يؤكد صحتها وأن كثيراً من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية،التي

تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج. وأن عبارات الفرضية الثانية (10) وعينة الدراسة (100) فرد وإجمالي الإجابات (1000) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية كما يلي في الجدول والشكل التالي:

جدول رقم (3-3-6)

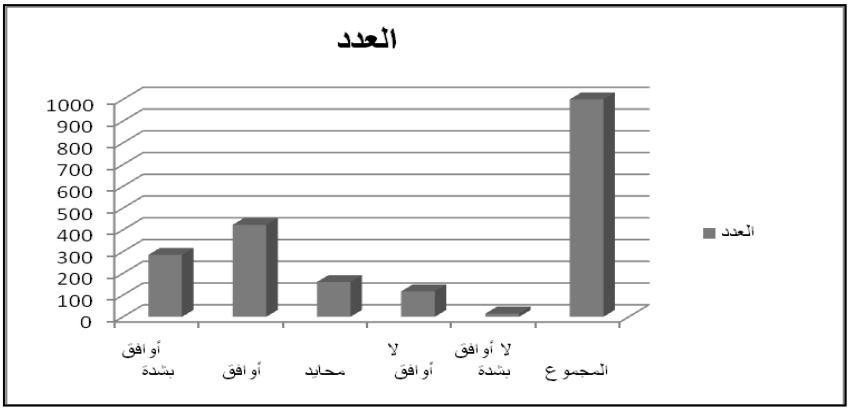
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة%
أوافق بشدة	285	%28.5
أوافق	423	%42.3
محايد	160	%16.0
لا أوافق	117	%11.7
لا أوافق بشدة	15	%1.5
المجموع	1000	%100

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013م

شكل رقم (3-3-2)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013م

من الجدول (3-3-6) والشكل (3-3-2) تلاحظ الباحثة أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على أن كثيراً من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ عددهم 285 فرداً بنسبة 28,5%، وعدد الموافقين 423 فرداً بنسبة 42,3%. والمحايدون 160 فرداً بنسبة 16,0%، أما غير الموافقين فهم 117 فرداً بنسبة 11,7%، وغير الموافقين بشدة15 فرداً بنسبة 1,5%.

اختبار الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة علي أن تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة هل تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات ، وللتحقق من ذلك ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة ويتم ذلك عن طريق حساب المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الفرضية.

جدول رقم (3-3-7)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الأسئلة	المنوال
21	من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته.	أوافق بشدة
22	عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار.	أوافق
23	اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر.	أوافق
24	عدم الدقة في البيانات يؤدى إلى تدنى الكفاءة في عملية الرقابة.	أوافق
25	يقدم العميل دراسة جدوى اقتصادية لمشروعه مبنية علي افتراضات واقعيه.	أوافق بشدة
26	يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان.	أوافق بشدة
27	اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يتم وفق معيار الجدية و الإنضباط والإستقامة للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش.	أوافق بشدة
28	عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلى تعثر المشروع وفشله..	أوافق
29	يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته.	أوافق بشدة
30	الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع.	أوافق بشدة
	جميع االعبارات	أوافق

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول (3-3-7) تلاحظ الباحثة أن فئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون هي (أوافق بشدة) ، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقين علي أن عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة العشرون هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن عدم الدقة في البيانات يؤدى إلى تدنى الكفاءة في عملية الرقابة. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون هي (أوافق بشدة) ، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن ضرورة تقديم العميل لدراسة جدوى اقتصادية لمشروعه وأن تبني علي افتراضات واقعيه. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يجب أن يتم وفق معيار الجدية و الإنضباط والإستقامة للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلى تعثر المشروع وفشله. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أنه يجب أن يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته. وفئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة

الثلاثون هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع.

فئة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على ما جاء في الفرضية الثالثة.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون على ذلك فهناك أفراد غير موافقين، ولذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كأي لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أعداد الأفراد الموافقون والمحايدون وغير الموافقين على عبارات الفرضية والجدول (3-3-8) يلخص نتائج الاختبار.

جدول رقم (3-3-8)

يوضح القيمة المحسوبة والجدولية لمربع كأي على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته.	136.400	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار.	48.240	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر.	31.700	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم الدقة في البيانات يؤدى إلي تدنى الكفاءة في عملية الرقابة.	59.840	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضرورة تقديم العميل لدراسة	80.640	.000	توجد فروق معنوية ذات	1	إجابات المبحوثين

جدوى اقتصادية لمشروعه وأن تبني علي افتراضات واقعيه.			دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة		تميل نحو الموافقة
يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان.	121.800	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يجب أن يتم وفق معيار الجدية و الانضباط والاستقامة للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش.	121.500	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلي تعثر المشروع وفشله.	90.100	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يجب ان يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته.	57.600	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع.	100.400	.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول رقم (3-3-8) تلاحظ الباحثة أن قيمة (مربع كاي) للعبارة الحادية والعشرون تساوي 136,400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثانية والعشرون تساوي 48,240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثالثة والعشرون تساوي

31,700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 وقيمة (مربع كاي) للعبارة الرابعة والعشرون تساوي 59,840 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الخامسة والعشرون تساوي 80,640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة السادسة والعشرون تساوي 121,800والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2. وقيمة (مربع كاي) للعبارة السابعة والعشرون تساوي 121,500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة الثامنة والعشرون تساوي 90,100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 2 . وقيمة (مربع كاي) للعبارة التاسعة تساوي 57,600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1. وقيمة (مربع كاي) للعبارة العاشرة تساوي 100,400والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة، وهذه الفروق لصالح الموافقين؛ لأن قيمة الوسيط تساوي 1 .

يستنتج مما سبق أن عبارات الفرضية الثالثة قد تحققت مما يؤكد صحتها وأن تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات . وأن عبارات

الفرضية الثالثة (10) وعينة الدراسة (100) فرد وإجمالي الإجابات (1000) إجابة يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة كما يلي في الجدول والشكل التالي.

جدول رقم (3-3-9)

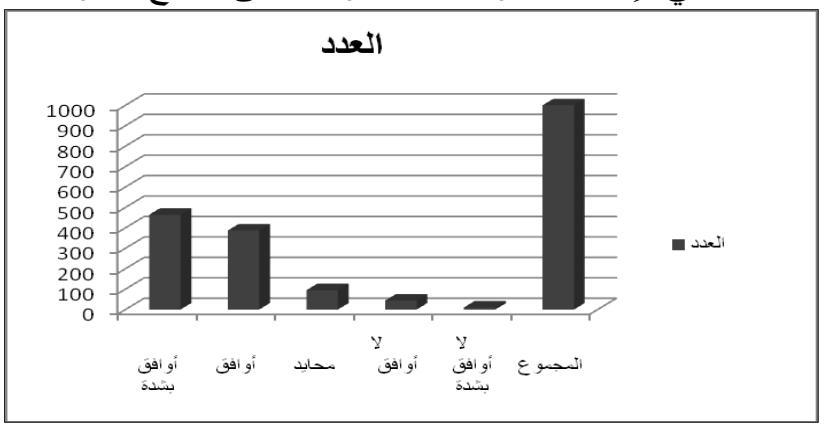
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	464	%46.4
أوافق	387	%38.7
محايد	95	%9.5
لا أوافق	44	%4.4
لا أوافق بشدة	10	%1.0
المجموع	1000	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

شكل رقم (3-3-3)

شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 2013 م

من الجدول (3-3-9) والشكل (3-3-3) تلاحظ الباحثة أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على أن تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات عن جميع أسئلة الفرضية الثالثة بلغ عددهم 464 فرداً بنسبة 46,4% ، وعدد الموافقين 387 فرداً بنسبة 38,7%، والمحايدون 95 فرداً بنسبة 9,5% ، أما غير الموافقين فهم 44 فرداً بنسبة 4,4%، وغير الموافقين بشدة10 فرداً بنسبة 1,0%.

الخاتمة

وتحتوي علي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- إن تطبيق الرقابة الداخلية على مشروعات التمويل الأصغر؛ وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية على المصارف و المشاريع الممولة.

2- إن لعملية الرقابة الداخلية الفعالة أثراً ايجابياً على أداء مؤسسات التمويل الأصغر.

3- التمويل الأصغر هو أفضل آلية لحل مشكلة الفقر.

4- منتجات التمويل الأصغر متواجدة داخل الأسواق؛ مما ينعكس إيجاباً علي الدور الكبير الفعال الذي تقوم به المؤسسات .

5- للتمويل الأصغر دور كبير في توفير فرص العيش الكريم ،وبالتالي حل مشكلة الفقر .

6- ثقافة صاحب المشروع وتوفر المعلومات الكافية له عن سياسات وبرامج التمويل الأصغر، لها تأثير إيجابي على نجاح مشروعه .

وتؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الأولى التي تنص على إن تطبيق الرقابة الداخلية علي مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية علي المصارف و المشاريع الممولة.

7- تأهيل العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر يمكنّ من نجاح وفعالية تنفيذ سياسات التمويل الأصغر .

8- يجب أن يكون اهتمام مؤسسات التمويل الأصغر منصبّاً نحو التدقيق في مصادر السداد، والغرض الذي منح من أجله التمويل .

9- تؤدي المنافسة بين البنوك إلى عدم التركيز والاهتمام بالغرض الذي من أجله منح التمويل وعدم التدقيق في مصادر السداد .

10- المشروعات التي تكون فيها بعض التجاوزات (كعدم توفر دراسة جدوى ذات كفاية، والغش في الضمانات) يؤدي بصورة مباشرة إلى فشل المشروع .

11- نجاح المشروعات الممولة يعتمد على تقديم دراسة جدوى اقتصادية فعالة، قبل إعطاء التمويل .

وتؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الثانية التي تنص على إن كثير من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج.

12- تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات.

13- التزام مؤسسات التمويل الأصغر بموجهات البنك المركزي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية واستقرار هذه المشروعات .

14- عدم دقة بيانات صاحب المشروع تؤدي إلى تدني فعالية الرقابة .

15- التزام المصرف الممول بقوانين وضوابط الرقابة الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك المركزي .

16- ضعف الضمانات اللازمة يحول دون الحصول على التمويل الكافي للمشروعات الصغيرة ؛ مما يؤدي إلى فشلها.

وتؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

1- ضرورة أن يتعرف المصرف الممول على كافة الجوانب الخاصة بالمشروع ، ومدى مساهمته في حل مشكلة الفقر .

2-ضرورة الالتزام بالرقابة الداخلية لتجنب تعثر عمليات التمويل .

3-على المصرف الممول الالتزام بقوانين ولوائح وضوابط الرقابة الداخلية؛ حتى يتمكن من تحقيق أهداف البنك المركزي .

4-يجب القيام بدراسة جدوى اقتصادية قبل إعطاء التمويل لضمان نجاح المشروع الممول .

5-ضرورة أن تكون البيانات المقدمة من صاحب المشروع دقيقة؛ لرفع كفاءة عملية الرقابة.

6-ضرورة العمل على تحفيز العملاء الذين يقومون بالسداد في الوقت المحدد .

7-ضرورة إحكام الدور الرقابي داخل مؤسسات التمويل الأصغر ؛حتى تتمكن من أداء مهامها وواجباتها على قدر من الكفاءة والفعالية .

8-توفير منتجات التمويل الأصغر داخل الأسواق ،حتى تساهم في زيادة الناتج المحلي للاقتصاد الوطني .

9-يلزم العمل علي نشر ثقافة التمويل الأصغر وسط الفقراء، حتى يكونوا على علم ودراية بها مما يساعد على نجاح مشروعاته .

10-مطالبة العميل بتقديم دراسة جدوى شاملة عن مشروعه، و القيام بزيارات ميدانية للتأكد من أن المشروع يسير وفق ما هو مخطط له .

11-يجب نقل المصرف إلى العملاء في مواطنهم، عن طريق وحدة تمويل متحركة من أجل نشر الوعي المصرفي ، و إيصال التمويل الأصغر إلى الشرائح المستهدفة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

القران الكريم

أولاً:الكتب

1. إبراهيم علي عشماوي، **أساسيات المراجعة والمراقبة**، (القاهرة،(ب،ن)،(د،ت))
2. احمد نور، **مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعلمية** ،(الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة،1992م).
3. توفيق مصطفي أبورقية، عبد الهادي اسحق المصري،**التدقيق ومراجعة الحسابات** ، (عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع،1991 م).
4. حامد طلبة محمد ابوهيبة، **أصول المراجعة** ،(عمان : زمزم ناشرون وموزعون، د ت).
5. حمزة محمود الزبيدي،**إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**،(عمان:الوراق للنشر والتوزيع،2002م).
6. خالد أمين عبد الله :**التدقيق والرقابة في البنوك**،(عمان: دار وائل للنشر، (د،ت)) .
7. ..... ، **العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديث** ،(عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 1998م).
8. ..... ، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية**، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، (ب،ت)).

9. .....،**علم تدقيق الحسابات النامية العلمية**، (عمان: دار وائل للنشر(د ت)).
10. سعيد سلطان،عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **مصادر التمويل الإداري** (بيروت:دار النهضة العربية،2002م).
11.شوقي حسين عبد الله,**التمويل والإدارة المالية**،(القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980م).
12.صالح جبريل حامد أحمد،**التمويل الأصغر في السودان** الجزء الأول(الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة2010).
13.صلاح الدين حسن السيسي ، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية** ،(بيروت : دار الوسام للطباعة والنشر، 1998 م).
14.طارق الحاج,**مبادئ التمويل**،(عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع2002م).
15.طارق محمد الرشيد ،**المرشد في الاقتصاد التطبيقي**،(السودان : ب ن 2005).
16.طلحة محمد رحمة الصديق,**التمويل الإسلامي في السودان التحديات ورؤى المستقبل** (الخرطوم:((ب ن)،2006م).
17.عادل حسن ، **الإدارة** ، (الإسكندرية : (ب ن) ،1979م) .
18.عبد الرازق محمد عثمان ،**أصول التدقيق والرقابة الداخلية** ،(العراق:دار الكتب والطباعة والنشر،1988م).
19.عبد الفتاح الصحن وسمير كامل،**الرقابة والمراجعة الداخلية**،(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2001م).
20.عبد الفتاح الصحن واحمد نور، **الرقابة ومراجعة الحسابات**(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،(د ت)).
21.عبد الفتاح الصحن وكمال ابوزيد : **المراجعة علما وعملا**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،1991م).

22.عبد الفتاح الصحن:**أصول المراجعة الداخلية والخارجية**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،1982م).

23.عبد الفتاح دياب حسين، **إدارة التمويل في مشروعات الأعمال** (القاهرة:مطبوعات المجموعة الاستشارية، 1996م).

24.عبد الفتاح الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة**،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1993م).

25.عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م).

26.عبد الماجد عبد الله حسن أحمد ، **مبادئ المراجعة**،(السودان : دار جامعة امدرمان الإسلامية للطباعة والنشر،2002م).

27.عبد المنعم محمود عبد المنعم وعيسي محمد أبو طبل،**المراجعة أصولها العلمية والعملية**،الجزء الأول(القاهرة: دار النهضة العربية، (د ت))

28.عبد الفتاح الصحن:**الرقابة المالية دراسة بعد وتحليل** ،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،1990م).

29.عبيد علي أحمد حجازي ,**مصادر التمويل** (القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر2006م).

30.عبيد أحمد حجازي،**مصدر التمويل مع الشرح لمصدر القرض**(بيروت:دار النهضة العربية2001م).

31.فتحي قابيل محمد متولي, **المشروعات الصغيرة** ،(مصر:مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب2005,م).

32.فردريستون، ,يوحين برجام,**التمويل الإداري**،(الرياض:دار المريخ للنشر1993م) .

[33] فلاح حسن السيسي،**إدارة المشروعات الصغيرة**،(عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع2006م).

34.متولي الجمل وعبد المنعم محمود عبد المنعم:**مراجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي**(القاهرة : دار النهضة العربية ،1980م).

35.محمد أبو العلا الطحان وشريف محمد السكري،**المراجعة إجراءات تقييم نظم الرقابة الداخلية ومراجعة العمليات** ،(القاهرة: (ب ن)1992 م).

36.محمد شيخون ،**المصارف الإسلامية دراسة في تقويم المشروعية الدينية الدور الاقتصادي والسياسي** ، (بيروت: دار وائل للطباعة والنشر ،2002).

37.محمد عاصم نوار:**دراسات مهنية في المحاسبة والمراجعة**،ط1(القاهرة: دار النهضة العربية، 1990 م).

38.محمد عثمان الطمة، **المراجعة الداخلية في نظم الحسابات الآلية**،(الرياض: دار المريخ للنشر 1985 م).

39.محمد كامل الحاروني ،**مراجعة الحسابات**، الطبعة السابعة(القاهرة: دار النهضة العربية ،1993 م).

40.مصطفي كامل متولي:**دروس في المراجعة**(القاهرة:وحدة الطبع والتصوير ،1999م).

41.مصطفي كامل مقبول،**دروس في المراجعة** (القاهرة:وحدة الطبع والتصوير ،1989م).

42.وليم توماس وامدسون هنكي :**المراجعة بين النظرية والتطبيق**،(الرياض: دار المريخ للنشر ،1998).

ثانياً:الدوريات

1. أبو جبيهة ، المنتدى الاقتصادي،الاثنين25 إبريل2011م، الساعة8:49
2. إدارة التمويل الأصغر والتنمية الإجتماعية ، **انجازات المصرف في التنمية الإجتماعية** للفترة 2012/2008 م.
3. إصلاح حسن العوض ، المنتدى الدوري لوحدة التمويل الأصغر بعنوان **إدارة التمويل الأصغر** ،وحدة التمويل الأصغر ،بنك السودان المركزي ،مارس2008م.
4. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، الدورة الأساسية في التنظيم والإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر الوحدة الأولى **مقدمة في التمويل الأصغر**2010 م
5. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية , **تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر** , الوحدة الرابعة, نوفمبر2012 م .
6. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية, برنامج بناء القدرات)**,مقدمي الخدمات والمستفيدين بقطاع التمويل الأصغر** :ضابط الائتمان,الدورة الأساسية2010,م.
7. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، **الضوابط الرقابية والإشرافية علي مؤسسات التمويل الأصغر في السودان** ، الوحدة الرابعة ، أكتوبر2012 م .
8. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ،برنامج بناء قدرات المصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر ،الوحدة الثالثة **إستراتيجية التمويل الأصغر**2012 م.
9. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ,الضوابط الرقابية والإشرافية علي مؤسسات التمويل الأصغر, **أساسيات التمويل الأصغر** الوحدة الرابعة2012,م.
10. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ,القوانين المنظمة للعمل المصرفي , الوحدة الرابعة، **أساسيات العمل المصرفي**2012 .
11. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية .الدورة الأساسية في **التنظيم والإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر** –الوحدة الأولى مقدمة في التمويل الأصغر . 2010م.

12. لائحة البنك الزراعي السوداني في عام1959م.
13. أكاديمية السودان للعلوم المصرفية,برنامج بناء قدرات المصارف لتقديم خدمات التمويل الأصغر ,**أساسيات التمويل الأصغر** ,الوحدة الأولي,2012م.
14. زين العابدين البرعي ، **دور الرقابة المصرفية** ، مجلة المصرفي ، العدد العاشر.

15. مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ، دورة الانعقاد الحادية عشر ابريل2011 م
16. مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ، إدارة التمويل الأصغر
17. فتحي أبو القاسم , **مقدمة في التمويل الأصغر** , البنك الزراعي السوداني ,قطاع التخطيط المنتدى الشهري ,نوفمبر2005م.

ثالثاً:الرسائل الجامعية

1. إبراهيم حسن محمد الزواهري ، **أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة بالمملكة الأردنية الهاشمية دراسة حالة:مؤسسة الاقراض الزراعي2002-2007م،** (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا ، 2010 م).
2. الطاهر عباس تمسه سورين ، **دور المراجعة الداخلية في حماية الاصول وتقويم كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف التجارية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2012م) .
3. بابكر الصديق المأمون ، **إدارة وتمويل الاستثمارات الصغيرة في مؤسسات التأمين الاجتماعي،دراسة حالة:إدارة استثمارات المعاشيين . الصندوق القومي للمعاشات** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا،2004 م) .

4. حيدر عباس أبو شام ، مجدي الأمين نورين ، **دراسة حول مؤسسات التمويل الصغير في تخفيض حدة الفقر في السودان** ، إدارة البحوث ، بنك السودان المركزي ، الخرطوم أكتوبر 2005 م).

5. داليا عمر الأمين الحاج ،**دور التمويل الأصغر في تنشيط الاستثمارات ، دراسة تحليلية بنك الخرطوم2009-2011م**، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011 م).

6. صديق محمد صديق اَدم ، **التمويل الأصغر للمنشاَت الصغيرة وأثره علي البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، دراسة حالة:برنامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع الرياض – المملكة العربية السعودية** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010 م).

7. صلاح الأمين الخضر، أثار سياسة التمويل المصرفي على الديون المتعثرة :دراسة محاسبية تطبيقية، (رسالة كتوراة غير منشورة،جامعة شندي، كلية الدراسات العليا،2008م).

8. عادل قاسم محمد نور أحمد ، **دور الرقابة الداخلية في التحقق من تنفيذ موجهات التمويل المصرفي،دراسة حالة:البنك الزراعي السوداني** ، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2009م).

9. عاصم ميرغني محمد عثمان ، **أثر نظام الرقابة الداخلية في الالتزام بتطبيق اللوائح المالية بالوحدات الحكومية بالسودان ، دراسة حالة : الجهاز المركزي للإحصاء الخرطوم** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، 2008م).

10.عصماء مندور المهدي أحمد ، **تقويم تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية في التمويل الأصغر 2000ـ2009م**،(**الخرطوم** :، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا 2010م).

11.محمد سر الختم حاج عمر علي، **دور البنك الزراعي السوداني في التمويل الأصغر تقويم تجربة فرع حلة كوكو 2000-2006م**، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، 2008م).

12.محمد عثمان محمد الأمين ، **آثار سياسات البنك المركزي على منح التمويل الأصغر ، دراسة حالة:بنك فيصل الإسلامي السوداني 2004ـ2008م** ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010 م).

13. محمد النور بابكر محمد ، **النظام المحاسبي ودوره في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة،دراسة ميدانية:بنك ام درمان الوطني ومصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بالسودان2007-2010م**، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011 م).

رابعاً:الأوراق العلمية

1. إدارة تأمين حصيلة الصادرات ومخاطر التمويل,ورقة بعنوان **تأمين مخاطر عمليات التمويل الأصغر**،شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدود، ورشة تبسيط إجراءات التمويل الأصغر المحدودة.
2. أبو بكر إبراهيم محمد حسين:**ورقة عمل بعنوان مبادئ ومفاهيم التمويل الأصغر**،معهد الدراسات والبحوث الإنمائية ، جامعة الخرطوم ، أغسطس2010 م
3. بدر الدين عبد الرحيم إبراهيم ، ورقة مقدمة بمنتدى أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ،مركز البحوث والنشر والاستشارات حول **صيغة رأس المال لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة** ،أكتوبر 2007 م .

4. البنك الزراعي السوداني ، قطاع التخطيط ، ورقة عمل ،2006م
5. البنك الزراعي السوداني ، قطاع التمويل بالتعاون مع مركز التدريب ، ورقة عمل ، فبراير ، 2006 م
6. بنك السودان المركزي,ورقة عمل,إعداد وحدة التمويل الأصغر,ورشة عمل **تبسيط إجراءات التمويل الأصغر**،ولاية نهر النيل13:أغسطس2009

خامساً:التقارير

1. البنك الزراعي السوداني ، التقرير السنوي والحسابات الختامية لعام1985م .
2. البنك الزراعي السوداني ، قسم التخطيط والتنمية ، ماضيه وحاضره ومستقبله ، الخرطوم ، 1992م.
3. بنك السودان المركزي, التقرير السنوي السابع والأربعون , للعام 2007 م.
4. بنك السودان المركزي, التقرير السنوي الثامن والأربعون , للعام 2008 م.
5. بنك السودان المركزي, التقرير السنوي التاسع والأربعون , للعام, 2009 .
6. بنك السودان المركزي, التقرير السنوي الخمسون , للعام2010 م
7. بنك السودان المركزي, التقرير السنوي الحادي والخمسون, للعام2011 م
8. بنك السودان المركزي , التقرير السنوي الثاني والخمسون , للعام2012 .
9. مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ، الأول في التمويل الأصغر التقرير السنوي للعام2010 م.
10. وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي4 مايو2009م.
11. تجربة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية في السودان ،
12. مها الماحي داؤود ، البنك الزراعي السوداني ، مركز التدريب ، 2008 م

سادساً:المنشورات

1. دليل التمويل الأصغر,البنك الزراعي السوداني,قطاع التمويل والتجارة,إدارة التمويل الأصغر 2008,م
2. دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التحقيق .
3. دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التخطيط .
4. سياسات بنك السودان المركزي,للعام2011.
5. عادل رزق,**الأساليب الحديثة في تمويل المشروعات**(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية,ورشة عمل مهارات إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية 8-4 نوفمبر 2007م).
6. بنك السودان المركزي:**موجهات التمويل الأصغر للمصارف**, منشورات الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي.
7. منشورات بنك السودان , **السياسة النقدية والتمويلية** ، (1999-2006).

سابعاً:المقابلات

1. مقابلة شخصية مع عوض بخيت الطاهر بخيت ، المدير ، ببنك الأسرة فرع المتمة ، الأحد ، الساعة 1 بعد الظهر ، الموافق.5/1/2013

ثامناً:الإنترنت

موقع بنك الأسرة، www.famliybank.com

الملاحق

ملحق رقم(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الإستبانة إلي دراسة أثر تطبيق الرقابة الداخلية علي أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر دراسة تحليلية تطبيقية في الفترة من (2007-2012م) وتمثل جزءاً هاماً ومكملاً لدراستي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة.

وهذه الاستمارة التي بين يديك قصد منها تجميع بيانات من موظفي البنوك حول تجربة برنامج التمويل الأصغر للاستفادة منها في معرفة أثر الرقابة الداخلية علي أداء مؤسسات ومشاريع التمويل الأصغر. ونطمئنكم بأن ما تدلون به من حقائق

ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولتأكيد ذلك يمكنكم عدم كتابة أسمكم في أي موضع بالاستبانة.شاكرين حسن تعاونكم.

الباحثة

إشراقة مهدي محمد عدلان

أولاً: البيانات الشخصية: أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام كل عبارة تحت الخيار الذي تراه مناسباً لكل مما يأتي:

1/ العمر :

أقل من 30 سنـة ☐ 30 وأقل من40 ☐ 40 وأقل من 50 ☐

50 فأكـــــــــثر ☐

2/ المؤهل العلمي:

ثانـــوي ☐ بكالـــوريوس ☐ دبـــلوم عـــالـــي ☐

ماجســتير ☐ دكتـــــوراه ☐

3/ التخصص:

محـــاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصـــــاد ☐

تجـــــارة ☐ أخري حدد.....

4/ سنوات الخبرة :

أقل من5 سنوات ☐ من 5-10 ☐ أكثرمن10سنوات ☐

ثانياً:أرجو التكرم بوضع علامة(√) أمام كل عبارة تحت الخيار الذي تراه مناسباً لكل مما يأتي:

الفرضية الأولي:

إن تطبيق الرقابة الداخلية علي مشروعات التمويل الأصغر وفقاً لموجهات وإجراءات بنك السودان المركزي له أثار إيجابية علي المصارف و المشاريع الممولة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوفق بشدة
1	للرقابة الداخلية أثار إيجابية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر.					
2	التمويل الأصغر هو أفضل آلية تقدمها الدولة لحل مشكلة الفقر .					
3	منتجات وخدمات مشروعات التمويل الأصغر لها وجود لا بأس به في السوق.					
4	للرقابة الداخلية دور في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر علي المصرف الممول.					
5	التأكد من معرفة ثقافة أو تثقيف صاحب المشروع مصرفياً تمكنه من نجاح مشروعه وسداد أقساطه.					
6	يساهم التمويل الأصغر في إيجاد فرص عمل كريمة لعدد من القادرين علي العمل ولا يملكون التمويل اللازم.					

7	يتابع البنك أصحاب المشروعات ويمدهم بالتوجيهات والنصائح المفيدة وفي أوقات متقاربة وكلما لجؤوا إليه.					
8	يجب على المصرف الممول التعرف على الجوانب الرئيسية للمشروع المقدم إليه وأهميته ودوره في حل مشكلة الفقر.					
9	ضرورة دراسة طلبات التمويل بتركيز أكثر قبل الموافقة عليها من الإدارة العليا للمصرف.					
10	ضرورة أن يمنح المصرف تمويل إضافي للمشروعات التي أظهرت مؤشرات نجاح ونتائج إيجابيه.					

الفرضية الثانية:

إن كثير من المصارف التي تقوم بالتمويل الأصغر لا تلتزم بتطبيق إجراءات وضوابط الرقابة الداخلية التي تستهدف تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان لتنفيذ تلك البرامج.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوفق بشدة
11	أكثر المشاريع فشلاً هي التي يتجاوز البنك عند تمويلها العديد من متطلبات التمويل الموضوعة.					
12	الموظفون العاملون بوحدات التمويل الأصغر يفتقدون للمؤهلات والتدريب والخبرة الكافية.					
13	عدم الإلتزام بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية في المصارف يحول دون تحقيق أهداف وسياسات بنك السودان المركزي.					
14	عدم إلتزام البنك بالرقابة الداخلية يؤدي إلي تعثر عملية التمويل الأصغر.					
15	تنفيذ مؤسسات التمويل الأصغر لقوانين الرقابة الداخلية يساعدها في أداء دورها بكفاءة.					
16	المنافسة بين البنوك تؤدي إلي عدم التركيز والاهتمام بدراسة الغرض الذي منح من أجله التمويل وعدم التدقيق في مصادر السداد.					

17	المؤسسات التي تتولي مسئولية التمويل الأصغر تطبق مفاهيم الرقابة التي تعمل علي تحقيق أهداف بنك السودان.					
18	هنالك أسباب تحول دون إلتزام المصارف بتطبيق الرقابة الداخلية عند تطبيق برامج التمويل الأصغر.					
19	تعيين أفراد مؤهلين وذوي خبرات يساعد في تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المصارف وبالتالي تحقيق أهداف بنك السودان المركزي.					
20	أهمية قيام مؤسسات التمويل بدراسة الجدوى الإقتصادية قبل إعطاء التمويل لضمان نجاح المشروعات لما لديها من تصور عن المشاريع الناجحة.					

الفرضية الثالثة:

تجاوز المصارف للوائح الداخلية وسياسات وضوابط بنك السودان المركزي يؤدي لتعثر المشروعات.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوفق بشدة
21	من أهم أسباب فشل المشروع الممول أن يقدم صاحبه بيانات مضللة للبنك تظهر المشروع على غير حقيقته.					
22	عدم التزام المصارف بموجهات وسياسات البنك المركزي ذات الصلة بقطاع التمويل الأصغر يهدد هذه المشاريع بضعف الإنتاجية وعدم الاستقرار.					
23	اعتماد البنك على القانون (الشرطة) لتحصيل قيم أقساطه تجعله لا يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي لسياسة التمويل الأصغر.					
24	عدم الدقة في البيانات يؤدى إلى تدنى الكفاءة في عملية الرقابة.					
25	ضرورة تقديم العميل لدراسة جدوى اقتصادية لمشروعه وأن تبني علي افتراضات واقعيه.					
26	يحقق التمويل الأصغر أفضل نجاحاته إذا قدم وفقاً للضوابط والأسس الصادرة من بنك السودان.					

27	اختيار المستهدفين من التمويل الأصغر يجب أن يتم وفق معيار الجدية و الإنضباط والإستقامة للحد من حالات التعثر بسبب التحايل والتزوير والغش.					
28	عدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة أو تقديمها بشكل يتعارض مع سياسات البنك تؤدي إلى تعثر المشروع وفشله..					
29	يجب أن يحفز المصرف العميل الذي يقوم بالسداد في وقته.					
30	الدراسة الدقيقة والتعديلات لدراسة الجدوى التي يتقدم بها العميل تعتبر من أهم الضمانات لنجاح المشروع.					

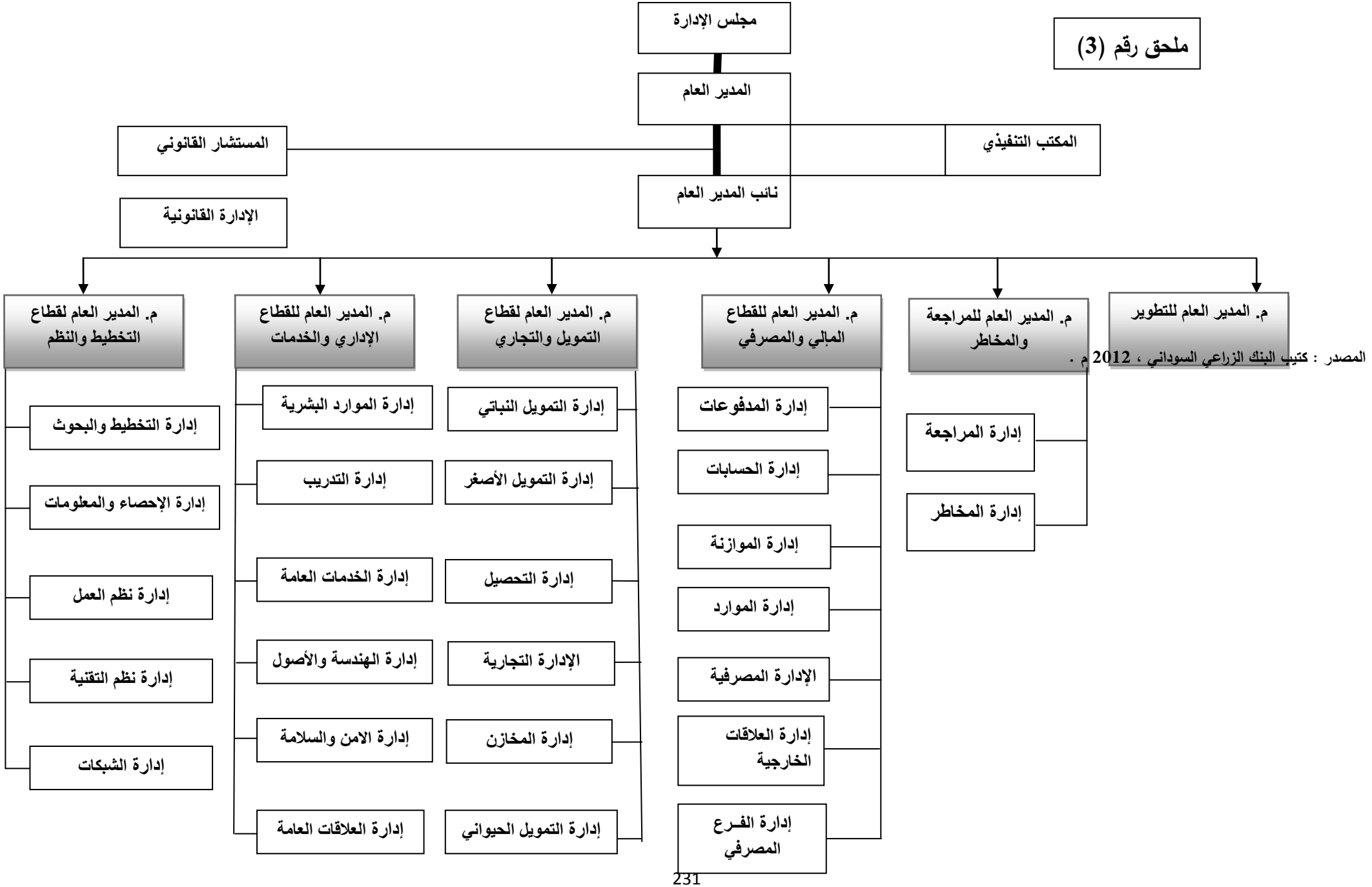
ملحق رقم (2)

محكمو أداة الاستبان

	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	د.عثمان الطيب الفكي	أستاذ:مشارك	جامعة شندي
2	د.إشراقة بشير محمد	أستاذ:مشارك	جامعة شندي
3	د. صلاح الأمين الخضر	أستاذ:مشارك	جامعة شندي
4	د.وجدان مهدي عبد القادر	أستاذ:مشارك	جامعة شندي
5	د.عبد السميع الطيب طيفور	أستاذ:مساعد	جامعة شندي
6	د.عبد المجيد عبد الرحيم علي	أستاذ:مساعد	جامعة شندي

الهيكل الإداري للبنك الزراعي السوداني

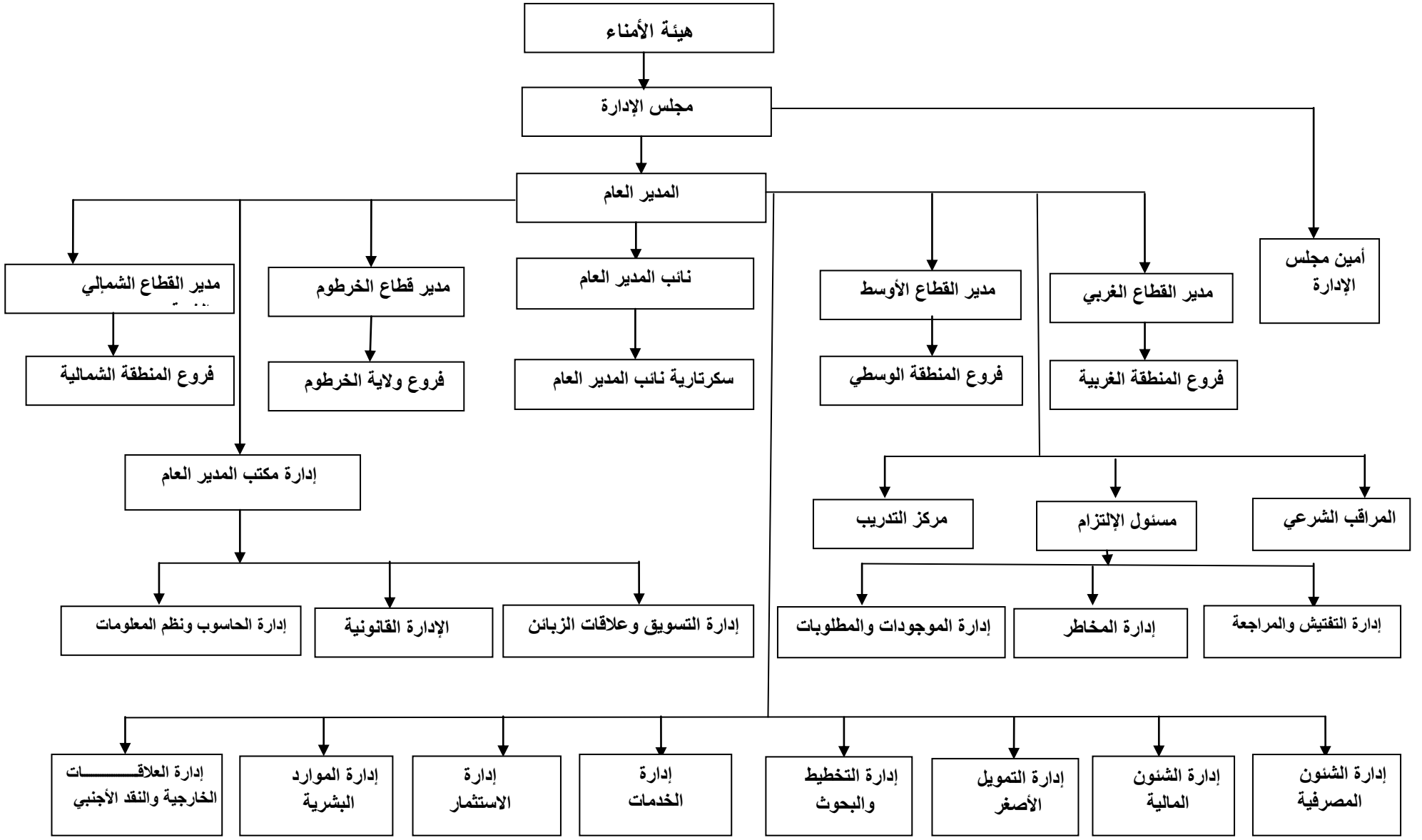
ملحق رقم (3)



المصدر : كتيب البنك الزراعي السوداني ، 2012 م .

ملحق رقم (4)

مقترح الهيكل الإداري لمصرف الادخار والتنمية الإجتماعية



المصدر : كتيب مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ، 2013م .