



جرامين - جميل  
Grameen - Jameel

دليل  
الحوكمة  
المؤسسية  
و إدارة المخاطر  
لمؤسسات التمويل الأصغر  
في العالم العربي



## قائمة المحتويات

v	شكر
vii	المقدمة
I	<b>الوحدة الأولى</b>
٣	١. مصفوفة التقييم
٥	٢. الوضع القانوني
٧	٣. القرارات الاستراتيجية والعملياتية - الممارسون
٨	١.٣ مسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
٨	١.١.٣ الواجبات الائتمانية
٩	٢.١.٣ المحاسبية الادارية
٩	٣.١.٣ التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات
٩	٤.١.٣ التنظيم الذاتي
٩	٢.٣ مبادئ الممارسات السليمة لمجلس الإدارة
١٠	١.٢.٣ المبدأ الأول: اختيار مجلس الإدارة
١١	٢.٢.٣ المبدأ الثاني: دور رئيس مجلس الإدارة
١١	٣.٢.٣ المبدأ الثالث: التفاعل/العلاقة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
١٢	٤.٢.٣ المبدأ الرابع: تفويض اللجان
١٥	٥.٢.٣ المبدأ الخامس: التجديد لمجلس الإدارة وتقييمه
١٥	٣.٣ خصوصيات مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر
١٥	١.٣.٣ الالتزام
١٦	٢.٣.٣ واجبات ائتمانية
١٦	٣.٣.٣ مقاومة التغيير
١٦	٤.٣.٣ التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة
١٦	٥.٣.٣ الحجم
١٧	٦.٣.٣ جلب المهارات الجديدة
١٧	٤.٣ إدارة عملية التحول في تشكيل مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر
١٨	٥.٣ بيئة الحوكمة الخارجية
١٨	٤. عملية صنع القرارات
١٩	١.٤ الرسالة والرؤية الاستراتيجية
٢٠	٢.٤ ترجمة الرسالة إلى أهداف وتحديد الاجراءات المرتبطة
٢٠	١.٢.٤ تطوير الخطة الاستراتيجية
٢١	٢.٢.٤ دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي
٢٢	٣.٢.٤ تحديد معايير القياس مقابل الخطة الاستراتيجية
٢٢	٣.٤ صنع، تنفيذ ومراقبة عملية تنفيذ القرارات
٢٤	٤.٤ مصفوفة صانعي القرار
٢٤	٥. إدارة الأزمات
٢٦	١.٥ إدارة أزمة داخلية
٢٦	١.١.٥ اكتشاف المشكلة
٢٧	٢.١.٥ تقييم المشكلة
٢٧	٣.١.٥ تصميم الحل
٢٨	٤.١.٥ إيصال القرار



٣١	الوحدة الثانية
٣٣	١. التعريفات
٣٤	١.١ المخاطرة
٣٤	٢.١ إدارة المخاطر
٣٥	٣.١ الرقابة
٣٦	٤.١ هيكلية الرقابة الداخلية
٣٦	١.٤.١ البيئة الرقابية
٣٦	٢.٤.١ تقييم المخاطر
٣٧	٣.٤.١ الأنشطة الرقابية
٣٧	٤.٤.١ المتابعة والاشراف
٣٧	٥.٤.١ المعلومات والتواصل
٣٨	٥.١ التدقيق الداخلي
٣٨	٢. تحديد وقياس مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر
٣٩	١.٢ دور مجلس الادارة في تحديد وقياس المخاطر
٣٩	٢.٢ تحديد المخاطر
٤٠	٣.٢ قياس المخاطر
٤٠	١.٣.٢ نظرة عامة
٤١	٢.٣.٢ معيارَي المخاطرة: الأثر واحتمال الحدوث
٤٣	٣.٣.٢ مستويات المخاطر ضمن منهجية التنظيم
٤٥	٤.٣.٢ الممارسون
٤٦	٣. معالجة المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية
٤٧	١.٣ نظرة عامة حول نظام الرقابة الداخلية
٤٨	٢.٣ المستوى الأول للرقابة: مستوى العمليات والادارة
٤٨	٣.٣ المستوى الثاني للرقابة: ضباط الرقابة المستقلين والدوريين والدائمين
٤٨	١.٣.٣ دور مدير (أو قسم إدارة) المخاطر
٤٩	٢.٣.٣ دور ضابط (أو قسم إدارة) الامتثال (Compliance Officer)
٥٠	٣.٣.٣ دور ضابط (أو قسم إدارة) الرقابة
٥٠	٤.٣ المستوى الثالث للرقابة: مستوى التدقيق الداخلي
٥٠	٤. تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال وظيفة التدقيق الداخلي
٥١	١.٤ قيود نظم الرقابة الداخلية
٥١	٢.٤ العقوبات التي تعترض إدارة المخاطر
٥٢	٣.٤ دور التدقيق الداخلي مقارنةً بالتدقيق الخارجي والمنظمين
٥٣	٤.٤ دور التدقيق الداخلي مقارنةً بالامتثال
٥٣	٥.٤ أسس وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسات التمويل الأصغر
٥٤	١.٥.٤ نظام إرسال التقارير
٥٤	٢.٥.٤ الصفات الشخصية الخاصة بالمدقق الداخلي
٥٥	٣.٥.٤ الأنظمة
٥٥	٦.٤ تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي
٥٦	١.٦.٤ الأدوار والمسؤوليات
٥٦	٢.٦.٤ تشكيل فريق عمل التدقيق الداخلي
٥٦	٣.٦.٤ خطط عمل وموازنات سنوية
٥٦	٤.٦.٤ مثال حول عملية التدقيق للفرع
٥٧	٥. النتيجة

## الملاحق

٣م	١. حالات دراسية
٣م	■ الحالة الدراسية الأولى: تقييم الصيغة القانونية
٤م	■ الحالة الدراسية الثانية: تغيير في قيادة مجلس الإدارة
٦م	■ الحالة الدراسية الثالثة: مجالس إدارة متبدلة
٧م	■ الحالة الدراسية الرابعة: سياسة السداد على الوقت لدى مؤسسات التمويل الأصغر
٨م	■ الحالة الدراسية الخامسة: إدارة التهديدات - فقدان السيطرة على العمليات الرقابية
١٠م	■ الحالة الدراسية السادسة: نمو غير مراقب - تجربة إحدى البلدان
١٢م	■ الحالة الدراسية السابعة: إدارة التدفقات النقدية التشغيلية
١٣م	■ الحالة الدراسية الثامنة: الإدارة في زمن الحرب
١٤م	٢. المهارات المطلوبة على مستوى مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر
١٦م	٣. تعريف التضارب بين المصالح وكيفية معالجتها على مستوى مجلس الإدارة
١٧م	٤. تعريف/إرشادات لرئيس قسم الرقابة الداخلية الفعال
١٨م	٥. أداة تقييم ذاتي للجان التدقيق و المالية
٢٢م	٦. أداة تقييم ذاتي لمجالس الإدارة
٢٤م	٧. نصائح مفيدة لأعضاء مجلس الإدارة
٢٥م	٨. بيانات يجب عرضها على مجلس الإدارة
٢٦م	٩. نموذج مصفوفة صانعي القرارات
٢٧م	١٠. COSO: تعريف وتركيز الضوء على إرشادات للمؤسسات/الشركات الصغرى
٢٩م	١١. أنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر
	١٢. BASEL II: تعريف وتركيز الضوء على الإرشادات المتوقعة حول عملية تطبيق
٣٧م	مبادئ Basel الأساسية بالنسبة للمؤسسات التمويل الأصغر التي تستقبل الادخارات
٣٩م	١٣. خصائص مميزة حول المخاطر الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر
٤١م	١٤. منهجية تطوير مصفوفة إدارة المخاطر خطوة بخطوة
٤٢م	١٥. المستوى الأول للرقابة الداخلية: إدارة وعمليات
٥٠م	١٦. منهجيات وأدوات التدقيق
٥٢م	١٧. عملية التدقيق في محفظة مؤسسة التمويل الأصغر

**مرتبّعات، رسوم بيانية وجداول****مرتبّعات: الوحدة الأولى**

١٤ ..... ١.١ تفويض الفعالية: دور لجان مجلس الادارة

**مرتبّعات: الوحدة الثانية**

٤٢ ..... ١.٢ تقييم وإدارة مخاطر المنتجات

**مرتبّعات: الملحق**

١٨م ..... ١م إرشادات حول استمارة التقييم الذاتي للجنة التدقيق (ملحق رقم ٥)

٤٢م ..... ٢م نصائح مفيدة للنمو: سياسات وإجراءات في الافراض (ملحق رقم ١٥)

٤٤م ..... ٣م إجراءات رقابية في إدارة السداد النقدي (ملحق رقم ١٥)

٤٤م ..... ٤م مراجعة البريد كأسلوب لحماية الموجودات/الأصول (ملحق رقم ١٥)

٤٨م ..... ٥م حالة احتيال و صرف مسؤول القروض من العمل (ملحق رقم ١٥)

٥٠م ..... ٦م الجدول الزمني للتدقيق الداخلي (ملحق رقم ١٦)

**رسوم بيانية: الوحدة الأولى**

٥ ..... ١.١ رسم بياني حول تقييم نظام الحوكمة لدى مؤسسة التمويل الأصغر

١٩ ..... ٢.١ دورة عملية صنع القرارات

٢٣ ..... ٣.١ تصميم نظام لصناعة، تنفيذ ومراقبة تنفيذ القرارات

**رسوم بيانية: الوحدة الثانية**

٣٥ ..... ١.٢ حلقة التغذية المرتجعة لادارة المخاطر

٣٦ ..... ٢.٢ هيكلية COSO للرقابة الداخلية

٥٤ ..... ٣.٢ نموذج هيكلية تنظيمية، نظام إرسال التقارير من قبل المدقق الداخلي

٥٥ ..... ٤.٢ خطوات عملية تقييم الرقابة الداخلية

**جداول: الوحدة الأولى**

٤ ..... ١.١ مصفوفة تقييم الحوكمة المؤسساتية لدى مؤسسة التمويل الأصغر

٦ ..... ٢.١ الأشكال القانونية لمؤسسات التمويل الأصغر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

٧ ..... ٣.١ اعتبارات الملكية ضمن الأشكال القانونية المتعدّدة

٢١ ..... ٤.١ استعراض متتالي لأهداف مؤسسة التمويل الأصغر

٢٥ ..... ٥.١ مصفوفة صانعي القرار

**جداول: الوحدة الثانية**

٣٩ ..... ١.٢ المخاطر الرئيسية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر

٤٢ ..... ٢.٢ تصنيف وتيرة المخاطرة وتأثيرها

٤٣ ..... ٣.٢ نموذج مصفوفة إدارة المخاطر

٤٤ ..... ٤.٢ نموذج سياسات معالجة شؤون المخاطر لدى مؤسسات التمويل الأصغر

٥٢ ..... ٥.٢ عناصر الاختلاف ما بين المدققين الداخليين والخارجيين

**جداول: ملحق**

١٩م ..... ١م أداة تقييم ذاتي للجنة الرقابة (ملحق رقم ٥)

٢٦م ..... ٢م نموذج مصفوفة صانعي القرارات (ملحق رقم ٩)

٣١م ..... ٣م إشارات لكشف عمليات الاحتيال (ملحق رقم ١١)

٣٥م ..... ٤م أدوات تقييم السيولة

٤٣م ..... ٥م مجالات المخاطرة ضمن بيانات القروض (ملحق رقم ١٥)

## شكر

تم اقتباس دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي عن دليل تحليل الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر لسيسيل لابنو ودوروتي بييريه بالنيابة عن "لجنة الصرف، التأمل، نظم المعلومات والاقتراض" (CERISE - Comité d'Echange, de Réflexion, et d'Information sur) (Le Systèmes d'Epargne-crédit)، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD). وقد تم اعتماد المزيد من الأفكار من خلال ورش عمل حول الحوكمة المؤسسية لمؤسسات التمويل الأصغر التي أقامها كل من CERISE وجرامين-جميل. وتودّ مؤسسة جرامين-جميل أن تخصّص CERISE بالشكر لسماحتها لنا باستخدام تلك المواد. أيضاً، نتوجّه بالشكر إلى كل من الأشخاص التاليين الذين ساهموا في تطوير هذا الدليل: نيفين عبوشي، سيلفي برتو، أنوراج ميتال وباسكال ديون لتعاونهم في تقديم المواد الخطية؛ كريستوف شابو، ريم نجدوي وبرابن سلوكوم لتنقيح المضمون؛ جميل الوحيدي، محمد خالد، سيسيل لابنو وماثيو سبيه لمراجعة المواد وتقديم الملاحظات القيّمة؛ وجينيفر فينيون لتصميم الصيغة النهائية لوثيقة الدليل.

إضافة لذلك، تتوجّه جرامين-جميل بالشكر إلى مؤسسات التمويل الأصغر التي سمحت لنا الاستعانة بتجارها الخاصة واستخدامها للحالات الدراسية التي تم توفيرها للدليل. وقد تم إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة على الأسماء والبلدان في كل من الحالات الدراسية حفظاً لسريّة تلك المؤسسات.

إن هذا الدليل سيكون متوفراً بشكل دائم كوثيقة عمل، حيث ستواصل عملية إضافة الأفكار والدروس الجديدة ضمن الطبقات اللاحقة.



جرامين - جميل  
Grameen - Jameel

---

## المقدمة

إن موضوع الحوكمة المؤسسية يحتلّ حيزاً متزايداً من الأهمية في صناعة التمويل الأصغر، وخاصةً مع جهود مؤسسات التمويل الأصغر الساعية للتوسّع والانتشار، زيادة أصولها/موجوداتها، ولكي تصبح منظمّة وتستفيد من أسواق رأس المال. وفي العالم العربي، ظهرت نقاط الضعف في الحوكمة المؤسسية كخطر رئيسي على مؤسسات التمويل الأصغر بحيث باتت تشكّل عائقاً أمام النمو المستدام مُعرضة تلك المؤسسات لانخفاض حاد في نوعية المحفظة لن تكون قادرة على السيطرة عليه. إن الهدف من هذا الدليل هو توفير منهجية لمؤسسات التمويل الأصغر لمعالجة تلك التحديات على نحو استباقي.

تشير الحوكمة المؤسسية إلى الأنظمة والعمليات التي تعمل على أساسها مجالس الادارة، من خلال إدارتها التنفيذية، لتوجيه وإرشاد المؤسسات باتجاه تحقيق رسالتها المؤسسية وحماية موجوداتها/أصولها. إن الحوكمة الجيدة تحتاج بشكل أساسي إلى تمتّع المدراء الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية والتأكيد على قيام الادارة بمسؤولياتها العملياتية كاملة. إن الحوكمة الفعّالة تنشأ عندما يوفر مجلس الادارة التوجيه والإرشاد للملائمين لإدارة المؤسسة فيما يتعلّق بالتوجّه الاستراتيجي للمؤسسة ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضي بذلك الاتجاه. وترتكز عملية التفاعل ما بين مجلس الادارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الاستراتيجية والعمليات، فكلاهما أساسيان في نجاح المؤسسة.

تقع على عاتق مجلس الادارة المسؤولية التامة في ضمانه وجود حوكمة وإدارة كافيتين لتحقيق أقصى فعالية في الأداء والعمليات لدى المؤسسة. وفي سياق دوره الرئيسي هذا في الحوكمة، إن مجلس الادارة مسؤول تجاه مجموعة واسعة من المساهمين، كالمؤسسات المانحة، الهيئات الحكومية، المودعين، الهيئات التنظيمية، العملاء، الموظفين وأصحاب العلاقة.

فمن خلال ممارستها للحوكمة الفعّالة، يجب على المؤسسة تنفيذ ما يلي:

- تطوير هيكلية عمل تضمن الثقة على المدى البعيد ما بين المؤسسة، الجهات التنظيمية ومقدمي رأس المال الخارجيين؛
- المساعدة في تطوير سمعة متينة طويلة الأجل للمؤسسة، بحيث يمكّنها ذلك من جذب المهارات اللازمة (الموظفين، المدراء) والتمويل/رأس المال؛
- الدفع بمنهجية تفكير استراتيجية على المستوى القيادي من خلال توظيف مدراء قياديين ذوي الخبرات والأفكار الجديدة؛
- اختيار، دعم والإشراف على الادارة؛
- مراقبة ومتابعة المخاطر العامة على المؤسسة وتطوير التقنيات اللازمة لنشر الوعي وتجنّب تلك المخاطر؛
- الحدّ من مستوى مساءلة المدير التنفيذي من خلال التوضيح الدقيق لعملية صنع القرارات؛

- التأكّد من الأخذ بعين الاعتبار اهتمام المساهمين أصحاب المصلحة (المحاسبية الخارجية)؛
- المساعدة على تجنّب الممارسات الخاطئة وحالات الاحتيال من خلال، على سبيل المثال، تأسيس لجنة تدقيق؛

وفي سياق سعيها لتحقيق التوسّع والانتشار، الربحية والاستدامة، ينبغي على مؤسسات التمويل الأصغر، في نفس الوقت، أن تحرص على تقليل احتمالاتها في الخسارة أو الفشل في عملياتها. فمن بين أهمّ مكونات الحوكمة هي قيام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي معاً بالتقييم الدوري لمستويات المخاطرة التي تواجه مؤسسة التمويل الأصغر، تحديد أبرز مجالات هشاشتها/ضعفها، والتأكّد من توفير الأنظمة اللازمة للتخفيف من تلك المخاطر. فالمسؤولية الكاملة تقع على كليهما في قيادة عملية إدارة المخاطر وفي تحديد المنهجية اللازمة لأنظمة رقابة داخلية قوية.

إن هذه العملية يجب اعتبارها دوراً أساسياً لدى مؤسسات التمويل الأصغر الساعية إلى تخفيض الفقر عبر توسّعها وانتشارها، تفوّقها على منافسيها، وتخفيض تكاليفها التشغيلية. فإن لم تتمكّن تلك المؤسسات من إدارة مخاطرها بشكل جيد، سنواجه الفشل في تحقيق أهدافها الاجتماعية والمالية. فعندما ينتج عن ضعف إدارة المؤسسة لمخاطرها خسائر مالية، يؤدّي ذلك إلى فقدان ثقة المانحين، المقرضين، العملاء، والمودعين بها، وبالنهاية، تخسر المؤسسة مصادر تمويلها. وعندما تشخّ مصادر التمويل، يتعدّد على المؤسسة تحقيق أهدافها الاجتماعية من حيث تقديم خدماتها للفقراء، وبالتالي، سرعان ما ستتوقّف عن العمل.

يعنى هذا الدليل بمواكبة تحليل مؤسسات التمويل الأصغر لتقييمها ومدى تلازمها مع أفضل الممارسات فيما يتعلّق بالحوكمة وإدارة المخاطر. يتوجّه هذا الدليل إلى مجالس الإدارة، المدراء التنفيذيين والمدراء المتقدّمين العاملين لدى مؤسسات التمويل الأصغر. كما وأنه، من المتوقع أن يستفيد من هذا الدليل كل من مقدّمي خدمات التمويل الأصغر، في أي مرحلة وضمن أي صيغة قانونية كانوا، علماً بأن هذا الدليل يركّز على الهيكليات المؤسسية القائمة بشكل عام في البلدان العربية وشمال أفريقيا.

وتستند منهجية الدليل على بعض المبادئ الرئيسية، ومنها:

- إن تحديد نموذج واحد كمثال على الحوكمة المؤسسية المثلى أمر غير ممكن وغير عملي. وإذا أردنا الامتثال لتجارب المؤسسات الخاصة الناجحة، فنلجأ لا توقّر لنا أنسب الحلول. هنالك أدلة كافية على أن كم وفير من أفضل الممارسات قد تم تطويرها وهي تغطي الكثير من النقاط المختلفة والمتقاطعة في بعض الأحيان. هذه الممارسات يمكنها أن تفيّد مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر إلى حدّ بعيد بصرف النظر عن شكل المؤسسة القانوني.
- إن أي وضع، حتى الوضع الذي قد يؤدي إلى خطر على المؤسسة، يفيد بمعلومات هامة حول مدى صلاحية جهاز الحوكمة لدى المؤسسة. فمن خلال تحليل تلك الأوضاع/الظروف، يمكن من مساعدة المؤسسة على إجراء التعديلات اللازمة على إجراءاتها وتجنّب تكرار تلك الأخطاء في المستقبل.
- يسعى هذا الدليل قدر الإمكان إلى تحليل مؤسسات التمويل الأصغر بشكل عام، مُركّزاً على أوجه الاختلاف بين مختلف أنواع المؤسسات، وذلك، فقط عندما تؤثر خصائص معيّنة متعلّقة بأي نوع من تلك المؤسسات مباشرة على أسلوب الحوكمة وإدارة المخاطر لديها ضمن إطار معيّن.

تم تطوير هذا الدليل ضمن وحدتين بالإمكان استخدام إحداهما من دون الأخرى، أو سوياً. الوحدة الأولى تبدأ بوضع إطار ملائم لتقييم الحوكمة المؤسسية في مؤسسة تمويل أصغر، ثم تقدّم توضيحات على كيفية أخذ كل معيار موضع في مصفوفة التقييم بعين الاعتبار وذلك عن طريق توفير تعريفات وأمثلة سهلة حول الحوكمة المؤسسية الفعالة ومنهجية تشكيل مجلس إدارة بناءً على أفضل الممارسات.

وتساعد هذه الوحدة على تمكين المدراء التنفيذيين لدى مؤسسات التمويل الأصغر من تطوير إمكانياتهم في عمليات صنع القرار وإعدادهم لمعالجة المشاكل والأزمات بفعالية أكثر. بالإضافة إلى ذلك، توفّر الوحدة عدداً من الأدوات العملية تساعد مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق فهم أفضل للدور الذي يلعبه كل من ذوي العلاقة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تقييم نظام الحوكمة في مؤسساتهم.

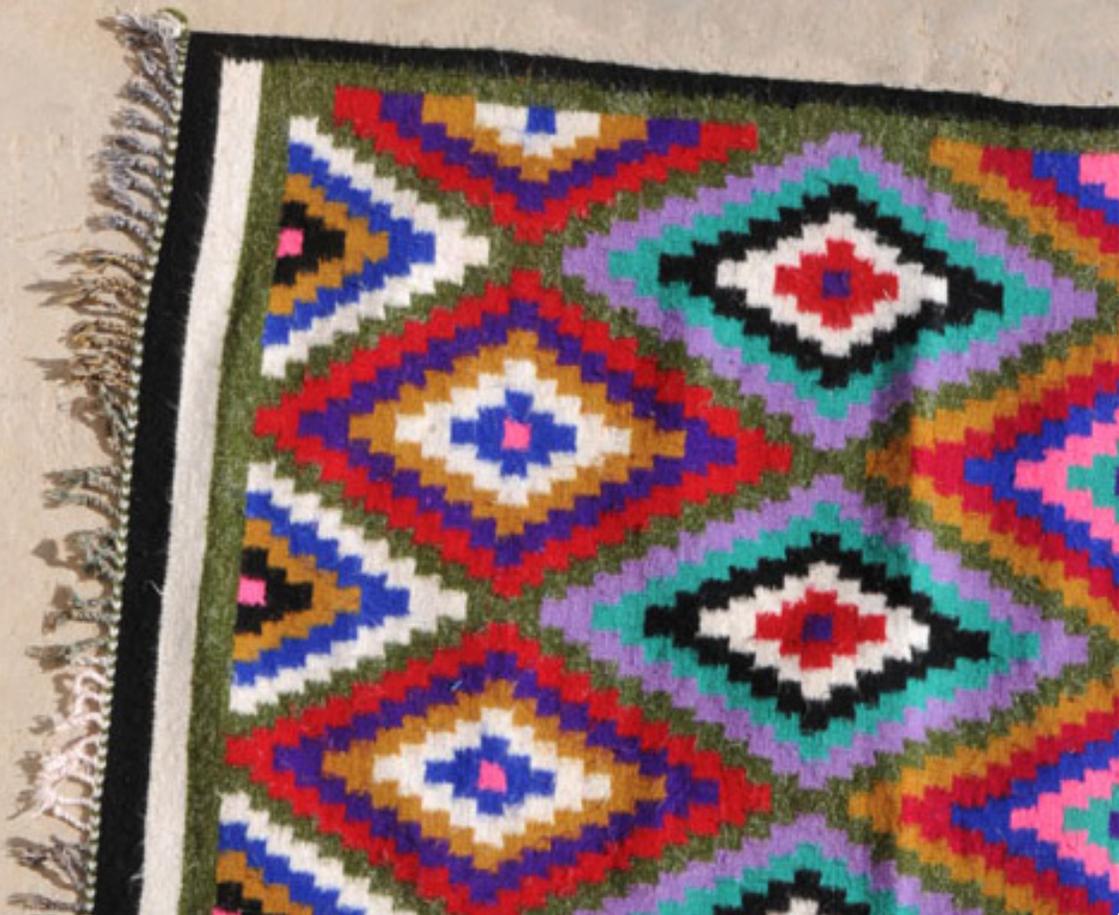
أما الوحدة الثانية، فتركّز على تحديد جميع فئات المخاطر التي قد تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، البحث في وسائل قياس أو تقييم تلك المخاطر، ومعرفة كيفية معالجتها من خلال إعداد نظام رقابة داخلية متين وفعال. أخيراً، تشتمل حقيبة الأدوات تلك على توصيات عملية تتعلق بعملية تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك، من خلال تطبيق نظام تدقيق داخلي جيد.

هنالك أيضاً المزيد من الأدوات المفضّلة وهي متوفرة لأعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل الإداري في ملحقات هذا الدليل بعد نهاية الوحدة الثانية. وتتضمّن تلك الملحقات حالات دراسية معروضة في **الملحق رقم 1**، والتي تبدأ في الصفحة رقم 3م، حيث يتم الطلب من القارئ التفكير ملياً في الأفكار المطروحة في النص، وذلك، من خلال استعراض أحداث من واقع الحياة في العالم العربي وتطبيق الدروس المستفادة من هذا الدليل لدى مؤسساتهم.





الوحدة الأولى





**تبدأ** الوحدة الأولى بمصفوفة تقييم تحدّد المعايير الرئيسية التي يجب على مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر ومدرائها التنفيذيين قياس ممارساتهم في الحوكمة المؤسسية على أساسها. من ثم، تقوم المصفوفة تلك بترجمة كيفية وجوب قياس تلك المعايير. وبعد استكمال الوحدة الأولى، سيتمكّن القراء من فهم ما يلي:

- المنهجيات القانونية السائدة لمؤسسات التمويل الأصغر العاملة، الاعتبارات القانونية لمؤسسات التمويل الأصغر العاملة في العالم العربي، اعتبارات المالكين عند اختيارهم منهجية قانونية معيّنة؛
- المبادئ السليمة في اختيار مجلس الإدارة؛
- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة؛
- كيفية تفويض مسؤوليات مجلس الإدارة للجان؛
- منهجية دورة صنع القرارات بدءاً من اعتبار/دراسة القرار وصولاً إلى التنفيذ والمراقبة؛
- دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- كيفية ضمان تنفيذ قرارات المؤسسة من قبل الجهة أو الوظيفة المسؤولة/المعنية؛
- هدف ووظيفة مصفوفة صانعي القرار؛
- كيفية ضمان حصول مجلس الإدارة والإدارة العليا على البيانات الآتية اللازمة لمراقبة الأداء ومقارنتها مقابل الخطة الاستراتيجية وعملية تنفيذ القرارات؛ و
- كيفية تنفيذ الحوكمة السليمة وعمليات صنع القرار لإدارة الأزمات الداخلية والخارجية.

### 1. مصفوفة التقييم

بالإمكان تقييم ممارسات الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر من خلال سبعة فئات:

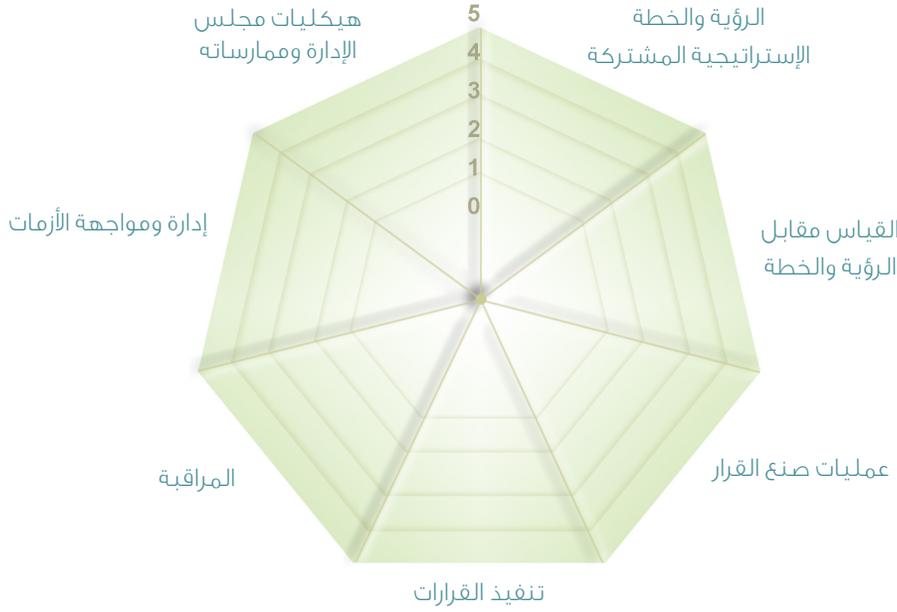
- هيكلية وممارسات مجلس الإدارة
- الرؤية والخطة الاستراتيجية المتشاركة
- القياس مقابل الرؤية والخطة
- عمليات صنع قرار واضحة ومتلازمة
- تنفيذ القرارات
- المراقبة والإشراف
- منع الأزمات وإدارتها

بالإمكان مراجعة واعتماد بعض المعايير الخاصة، وذلك، حسب المؤسسة. غير أن، الجدول رقم 1.1 يعرض مثال حول مجموعة من المعايير الهامة:



جدول رقم ١.١: مصفوفة تقييم نظام الحوكمة المؤسسية لدى مؤسسة التمويل الأصغر

٥ تنفيذ القرارات	١ هيكلية مجلس الإدارة وممارسته
<ul style="list-style-type: none"> <li>انتظام: الانتظام قائم ما بين صانع القرار والمتنقذ؛</li> <li>الموارد: يتمتع المدراء بالموارد الكافية (موارد مالية، موظفين مدربين وكفؤين، البنية التحتية) لتنفيذ القرارات؛</li> <li>الحوافز: لدى كل من الإدارة والموظفين التحفيز الكافي لتنفيذ القرارات؛</li> <li>إدارة التغييرات: تتم إدارة التغييرات المؤسسية بفعالية عملاً بالقرارات المتخذة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوضع القانوني: الهيكلية القانونية ملائمة لرسالة المؤسسة ورؤيتها ضمن الإطار القانوني في البلد/ان التي تعمل فيها؛</li> <li>الهيكلية التنظيمية: الهيكلية التنظيمية لمجلس الإدارة ملائمة؛</li> <li>المحاسبية: يفهم أعضاء مجلس الإدارة واجباتهم و يتشاركون المحاسبية للقيام بمهامهم على أكمل وجه؛</li> <li>الامتثال: يمثل المجلس مع القوانين الداخلية والتشريعية؛</li> <li>فصل القوى الصلاحية: يحافظ مجلس الإدارة على الفصل في المهام والصلاحيات بينه وبين إدارة المؤسسة؛</li> <li>تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة إلى اللجان.</li> </ul>
٦ الرقابة	٢ الرؤية والخطة الاستراتيجية المشاركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>التوثيق: يتم التوثيق الجيد لجميع العمليات الرقابية؛</li> <li>التوافق: التوافق قائم بين جميع أصحاب العلاقة حول السلسلة الرقابية؛</li> <li>الكشف: بالإمكان كشف المشاكل، وتوقع المخاطر المحتملة؛</li> <li>عمليات التدقيق: عمليات التدقيق (الداخلي والخارجي) تتميز بالكفاءة، الدورية والاستقلالية؛</li> <li>التوفر: تقارير الرقابة والتدقيق متوفرة ويمكن الوصول إليها؛</li> <li>التطبيق: الإدارة قادرة على تطبيق نتائج التقارير بفعالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوضوح: الرؤية الاستراتيجية (الرسالة والرؤية، الفئة المستهدفة، المنتجات والخدمات، التوسع والانتشار الجغرافي) والخطة واضحتان ومنظمتان مع بعضهما البعض؛</li> <li>ترسيم الرؤية: تم ترسيم الرؤية الاستراتيجية في العقد التأسيسي للمؤسسة؛</li> <li>ترسيم الخطة: يتم ترسيم الخطة الاستراتيجية كل ٥-٣ سنوات ويتم تحديثها سنوياً؛</li> <li>التلازم: الرؤية والخطة الاستراتيجية متلازمتان مع بعضهما البعض وذات ترابط مع البيئة الخارجية؛</li> <li>الفهم: الرؤية والخطة الاستراتيجية واضحة بالنسبة لجميع أصحاب العلاقة</li> </ul>
٧ ردع وإدارة الأزمات	٣ القياس مقابل الرؤية والخطة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على كشف المشاكل: تتمتع المؤسسة بالقدرة الداخلية على كشف المشاكل؛</li> <li>نظام إنذار: وجود نظام إنذار يقلل الفترة الزمنية ما بين وقوع المشكلة واكتشافها؛</li> <li>الاستجابة: عملية الاستجابة للمشكلة سريعة، متوائمة ومتناسقة؛</li> <li>خطة الاستجابة: توفر خطة متوائمة أو بالإمكان تطويرها بسرعة؛</li> <li>التكيف/التعديل: بالإمكان تكيف/تعديل القوانين والإجراءات لحل المشاكل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قابلة للقياس: مؤشرات الأداء قابلة للقياس؛</li> <li>الوصول للمعلومات والقابلية للاعتماد: المعلومات كاملة، قابلة للاعتماد ومتوفرة على كامل مستويات المؤسسة (المكتب الرئيسي والفروع)؛</li> <li>الاستخدام: عملية تحصيل البيانات مفيدة وتساعد في عملية صنع القرار؛</li> <li>التلاعب: ليس بالإمكان تغيير أو إعادة ترجمة البيانات لتؤثر على عملية صنع القرار.</li> </ul>
٤ عمليات صنع قرار واضحة ومترابطة	٤ عمليات صنع قرار واضحة ومترابطة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>الترسيم: عمليات صنع القرار مُدرجة رسمياً ضمن دليل السياسات والإجراءات؛</li> <li>الاتساق: عمليات صنع القرار متلائمة مع صنع القرار على أرض الواقع؛</li> <li>التمكين: أصحاب العلاقة على جميع المستويات يتمتعون بصلاحية اتخاذ القرارات المتوائمة حسب مسؤولياتهم؛</li> <li>تضارب المصالح: توفر الإجراءات اللازمة لمنع حصول أي تضارب في المصالح ضمن مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة؛</li> <li>المحاسبية الإدارية: مجلس الإدارة يحتمل إدارة المؤسسة مسؤولية الالتزام بمؤشرات الأداء و يحاسبها على ذلك.</li> </ul>



رسم بياني رقم 1.1: تقييم نظام الحوكمة لدى مؤسسة التمويل الأصغر

من خلال استخدام الرسم البياني رقم 1.1 الاستعراض نتائج التقييم سيوفر ذلك لمؤسسة التمويل الأصغر عرضاً مرئياً للنتائج، مما يقدّم لها وسيلة واضحة وسهلة لتحديد مواطن نقاط الضعف والقوة لديها. ومن خلال إعطاء علامة التصنيف للمؤسسة بين صفر وخمسة درجات ضمن الفئات السبعة الأساسية تلك، يصبح بإمكان المؤسسة تحديد الشؤون المؤثرة عليها بناءً على نقاط الضعف والقوة التي تم تحديدها. إضافة لذلك، ستمكّن المؤسسة من معرفة كيفية تحديد أولوياتها لمعالجة وتقوية نظام الحوكمة لديها.

سيتم تخصيص ما تبقى من الوحدة الأولى لتحديد هذه المعايير بشكل كامل. إضافة لذلك، سيتم تحديد كيفية استخدام تلك المعايير لقياس مدى فعالية المؤسسة في تنفيذها لممارسات الحوكمة المؤسسية، والنظر في التعديلات اللازمة لمواءمة ممارسات المؤسسة قدر الإمكان مع مبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة.

## 2. الوضع القانوني

إن الوضع القانوني للمؤسسة يحدّد الحقوق والمسؤوليات على مستوى الملكية وصنع القرارات. فالنصوص التأسيسية للمؤسسة (دستورها، عقد التأسيس، إلخ) تحدّد كيانات صنع القرار ودور كل منها. إن هذا الدليل لا يسعى إلى ذكر جميع الأنظمة القائمة، بل، يحاول تقديم شرح حول دوافع الأشكال القانونية الأساسية نظراً لما تساهم به من مساعدة على فهم وجهات نظر المدراء/المستثمرين ضمن إطار هيكلية قانونية معيّنة.

تقوم مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة العربية على مجموعة متنوّعة من الأشكال/الصّيغ. معظمها مؤسسات غير حكومية كالجمعيات، المنظمات والشركات غير الربحية. وفي معظم الحالات، تكون تلك المؤسسات قد تأسست من قبل مؤسسات دولية غير حكومية أو من خلال دعم تمويلي من قبل المؤسسات المانحة الثنائية أو المتعدّدة الأطراف. في الفترة الأخيرة، أصبحت الأنظمة القائمة لدى جميع البلدان تقريباً في المنطقة تمنع إدخال أشكال مؤسسية أخرى. وفي السنوات القليلة الماضية، ظهرت حالات خاصة من عمليات توسيع نطاق الأنشطة المصرفية لتشمل الفئات الفقيرة، وذلك، في مصر والأردن، ولكن من دون أي نجاح يذكر. أما في اليمن وسوريا، فقد تم مؤخراً إصدار مرسوم تشريعي يسهّل عمل مؤسسات التمويل الأصغر الربحية والبنوك ويمكّنها من استقبال الادخارات. وتقوم مصر حالياً بتطوير مرسوم تشريعي يتيح العمل للمؤسسات المالية الربحية غير المصرفية ولكن من دون استقبال الادخارات. إن الجدول رقم 2.1 يعرض الأشكال القانونية لمؤسسات التمويل الأصغر القائمة في المنطقة العربية.



## جدول رقم ٢.١: الأشكال القانونية لمؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة العربية وشمال أفريقيا

هيكل الملكية	الشكل القانوني للمؤسسة	ماهية/دوافع الشكل القانوني	ملكية رأس المال	أمثلة في المنطقة العربية وشمال أفريقيا
عضوية	تعاونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتحاد أعضاء يعملون في نفس المهنة</li> <li>الأعضاء هم المستفيدون المباشرون من بيع المنتجات</li> <li>بإمكانها أن تكون ربحية أو غير ربحية</li> <li>وجود هيكلية قانونية داعمة</li> </ul>	ملك الأعضاء	PARC (فلسطين)
	اتحاد ائتماني	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتحاد من الأعضاء يسعون إلى التوفير و/أو الافتراض بأسعار فوائده معقولة</li> <li>كل عضو يملك سهماً</li> <li>بإمكانه أن يكون ربحياً أو غير ربحي</li> <li>وجود هيكلية قانونية داعمة</li> </ul>	ملك الأعضاء	لا يوجد
جمعية غير حكومية	جمعية*	<ul style="list-style-type: none"> <li>غير ربحية</li> <li>يديرها مجلس عمومي مفتوح ومجلس إدارة منتخب</li> <li>تحكمها هيكلية تنظيمية تسمح لها فقط بتقديم المنتجات الافتراضية</li> </ul>	لا ملكية - بعد حلها، تحصل الحكومة على رأس المال أو يتم منحه لمؤسسة أخرى تعمل على أساس نفس الرسالة	جمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية مجتمع الدقهلية (DBACD) (مصر)، مؤسسة المجموعة (لبنان)، مؤسسة الكرامة وجمعية التنمية و الشراكة المحلية (فونديب) (المغرب)، مؤسسة أندا المحيط والتنمية في العالم العربي (تونس)
	مؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>غير ربحية</li> <li>يديرها الأعضاء المؤسسين والمستثمرين الأساسيين وخلفائهم</li> <li>تحكمها هيكلية تنظيمية تسمح لها فقط بتقديم المنتجات الافتراضية</li> </ul>	لا ملكية - بعد حلها، تحصل الحكومة على رأس المال أو يتم منحه لمؤسسة أخرى تعمل على أساس نفس الرسالة	التضامن (مصر)، الجمعية المصرية لمساعدة صغار الصناع والحرفيين (Lead) (مصر)، المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر (اليمن)
	شركة غير ربحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>غير ربحية/لا توزع أسهم</li> <li>تتم إدارتها كشركة ربحية غير أنها تتبع تنظيمياً لوزارة أخرى</li> <li>تحكمها هيكلية تنظيمية تسمح لها فقط بتقديم المنتجات الافتراضية</li> </ul>	لا ملكية - بعد حلها، تحصل الحكومة على رأس المال أو يتم منحه لمؤسسة أخرى تعمل على أساس نفس الرسالة	تمويلكم (الأردن)، فاتن (فلسطين)
(ملوكة من قبل الحكومة)**	متعدد	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحصل الحكومة على الأرباح وتحمل الخسائر وفقاً لحصتها من الأسهم</li> <li>تديرها وزارة حكومية أو تمثيل مسؤولين حكوميين في مجلس الإدارة عن نسبة أسهم الملكية</li> <li>يمكنها تقديم منتجات مالية متنوعة</li> </ul>	الحكومة هي المساهم الأساسي أو الوحيد	البنك الوطني للتنمية (مصر)، مصرف BTS (تونس)
خاصة	بنك	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحت إشراف المصرف المركزي</li> <li>حد أدنى من رأس المال، تقارير كثيرة ومفصلة، والالتزام بإجراءات معينة</li> <li>لديه رخصة تقديم منتجات مالية متنوعة</li> <li>وجود رافعة في البنية التحتية المصرفية لتقديم منتجات للسوق لتمويل المشاريع الصغيرة</li> </ul>	مؤسسات عامة أو خاصة ومساهمين أفراد	بنك القاهرة
	شركة ربحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود تنوع في الصيغة والإشراف التنظيمي</li> <li>تكون تابعة لهيكلية تنظيمية تسمح لها فقط بتقديم المنتجات الافتراضية</li> </ul>	مؤسسات عامة أو خاصة ومساهمين أفراد	الشركة الأهلية لتنمية و تمويل المشروعات الصغيرة (الأردن)
	مؤسسة مالية غير مصرفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكون تحت إشراف المصرف المركزي</li> <li>تختلف هيكليتها القانونية عن البنوك، ولديها رأسمالها الخاص وتتبع لشروط خاصة في إرسال التقارير</li> <li>تكون مرخصة لتقديم منتجات مالية متنوعة</li> </ul>	مؤسسات عامة أو خاصة ومساهمين أفراد	مؤسسة التمويل الصغير الأولى (سوريا)
	عمل اجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>بإمكانها اقتباس هيكلية هيئة خاصة أخرى غير أن المساهمين لا يستفيدون من الأرباح</li> </ul>	مؤسسات عامة أو خاصة ومساهمين أفراد	لا يوجد

\* بإمكان الجمعيات ذات رسالة اجتماعية أكثر شمولاً أن تدير برامج قروض صغرى ضمن الجمعية نفسها بحيث تتمكن من تحقيق ناحية من رسالتها الاجتماعية العامة، من بين الأمثلة على تلك الجمعيات اتحاد نساء اليمن - أبين والجمعية الإقليمية للتنمية والمشروعات بسوهاج (RADE).

\*\* إن المؤسسات التي تملكها الحكومة بإمكانها أن تتضمن مزيجاً من الهيئات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالملكية، ويمكنها أن تكون ربحية أو غير ربحية. مثال على شركة غير ربحية مع مساهمة حكومية جزئية هو بنك الأمل في اليمن.

يجب على الشكل القانوني أن يلعب الدور اللازم في إرشاد مجموعة أصحاب القرار ذوي العلاقة في عملية تأثيرهم/تشكيلهم نظام الحوكمة في المؤسسة. بالرغم من أنه يجب التنبيه إلى أهمية عدم تصنيف المستثمرين بشكل تقليدي مقولب، غير أنه من الضروري إدراك ما يمكن أن يخسره أو يربحه أصحاب العلاقة وهو الذي يساعد على توضيح العوامل الداعمة لحوكمة فعالة للمؤسسة.

ويمكن تلخيص الشؤون الرئيسية التي تستوجب اهتمام المستثمرين كما يلي:

جدول رقم ٣.١: اعتبارات الملكية ضمن الأشكال القانونية المتعددة	هيكلية الملكية	اعتبارات خاصة بذوي العلاقة	الأهمية
عضوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد على الاستثمارات</li> <li>الرسالة</li> <li>اعتبارات على المدى البعيد</li> </ul>	أساسي	
مؤسسة غير حكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد على الاستثمارات</li> <li>الرسالة</li> <li>اعتبارات على المدى البعيد</li> <li>سمعة المؤسسة</li> </ul>	أساسي	
مؤسسة خاصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد على الاستثمار</li> <li>المحافظة على رأس المال</li> <li>محفظة في خطر متوازنة</li> <li>المسؤولية الاجتماعية</li> </ul>	أساسي	
مؤسسة عامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتبارات سياسية</li> <li>العائد على الاستثمارات</li> <li>المسؤولية الاجتماعية</li> </ul>	أساسي	

لمعرفة المزيد حول اعتبارات أصحاب العلاقة على أرض الواقع، الرجاء مراجعة الحالة الدراسية الأولى: تقييم الشكل القانوني، صفحة ٣٣ من الملحق رقم ١، حيث نشاهد إحدى مؤسسات التمويل الأصغر تجري تطويراً على وضعها القانوني بهدف جعل مسؤولية أصحاب العلاقة أكثر وضوحاً.

### ٣. القرارات الاستراتيجية والعملياتية - الممارسون

يسلّط الجزء الثالث الضوء على التكوين، المبادئ، الأدوار والمسؤوليات المتوائمة مع مجلس الإدارة، رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي. وبعد انتهاء القارئ من هذا الجزء، يجب أن يخرج بفهم أفضل للتالي:

- كيفية اختيار أعضاء مجلس إدارة جديدين؛
- هيكلية التفاعل الملائمة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؛
- دور رئيس مجلس الإدارة؛

- كيفية تفويض المسؤوليات للجان؛
- كيفية قيام مجلس الادارة بتقييم ذاتي وتجديد أو استبدال الأعضاء؛
- الحجم، التوازن ومجموعة المهارات التي يجب أن يتمتع بها مجلس الادارة؛
- التحدّيات المتوقعة ضمن مجالس الادارة؛ و
- كيفية تقييم بيئة الحوكمة الخارجية.

### ١.٣ مسؤوليات مجلس الادارة والمدير التنفيذي

إن ديناميكية العلاقة ما بين مجلس الادارة والمدير التنفيذي تقع في صلب عملية الحوكمة في المؤسسة. فتأثيرها كبير على فعالية المؤسسة. ويجب أن تستند على الفهم الواضح والتام للدور الذي يقوم به كل من الأطراف المعنية. فكل فرد منهم يقدر مهارات فريدة في عملية المشاركة في تطوير المؤسسة، غير أنه ينظر إليها من منظار مختلف:

تركز مجالس الادارة على أربعة مجالات رئيسية من المسؤولية:

- الواجبات الائتمانية
- المحاسبية الادارية
- التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات، و
- التنظيم الذاتي

#### ١.١.٣ الواجبات الائتمانية

إن مجلس الادارة مسؤول عن الشؤون الائتمانية للمؤسسة، مما يعني أنه مؤتمن على جميع ممتلكات وعمليات تنفيذ الاجراءات في المؤسسة. لذلك، إن اعتبار المدراء من بين واجباته الائتمانية يوقر لمجلس الادارة آلية فرض العقوبات في حال فشلهم في ممارسة مسؤولياتهم تجاه المؤسسة، وليس، بالضرورة، شرطاً أن تكون جميع تلك المسؤوليات قد تم نصحها عليهم مسبقاً. بصفته قائم على الواجبات الائتمانية لدى المؤسسة، يترتب على مجلس الادارة عدد من الالتزامات القانونية كما يلي:

- الامتثال لبنود عقد تأسيس المؤسسة، نظامها الداخلي، وسياساتها الداخلية؛
- التأكد من محافظة المؤسسة على وضعها القانوني وامتثالها للأنظمة والتشريعات. على سبيل المثال، عندما تصبح مؤسسة التمويل الأصغر تنظيمية، تخضع لمجموعة جديدة من الشروط التنظيمية التي يجب على مجلس الادارة فهمها والامتثال لها؛ و
- المسؤولية الشخصية المُلزم بها كل مدير فردي تجاه نشاطات المؤسسة. إن تلك المسؤولية تختلف بين بلد وآخر، غير أنه، على مجلس الادارة أن يكون متيقناً بالنسبة لمستوى المسؤولية والحصانة المتوقعة له من قبل القوانين المحلية.

إضافة لذلك، وحسب مرحلة التطور التي بلغتها المؤسسة، بإمكان مجلس الادارة أيضاً لعب دوراً هاماً في مساعدة المؤسسة على زيادة رأسمالها، وذلك، إما من خلال المنح التمويلية، القروض من المؤسسات المانحة، أو من أسواق رأس المال.

<sup>١</sup> للمزيد من المعلومات، الرجاء مراجعة الملحق رقم ٢: المهارات المطلوبة لمجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر. صفحة رقم ٤٠.

### ٢.١.٣ المحاسبية الادارية

إن مجلس الادارة هو أيضاً الهيئة المسؤولة بالدرجة الأولى عن الثبات المالي للمؤسسة. فهو الذي يقوم بالاشراف على فعالية العمليات. وبالتالي، فهو:

- يحمّل الادارة مسؤولية توظيف الأفراد ذوي الكفاءة؛
- يحدّد للادارة أهدافاً واضحة، يشرف بشكل دقيق على أدائها، و
- يناقش أي قصور في الأداء.

### ٣.١.٣ التخطيط الاستراتيجي وصنع السياسات

يتضمّن ذلك قيام مجلس الادارة بتحديد رسالة المؤسسة، رسم التوجّه الاستراتيجي، والتأكد من التلازم ما بين رسالة المؤسسة وعملياتها التنفيذية.

### ٤.١.٣ التنظيم الذاتي

إن مجلس الادارة مسؤول أيضاً عن تقييم نفسه كهيئة من الأفراد وككيان دائم يضمن استمرارية المؤسسة.

بدوره، على المدير التنفيذي تولّي نفوذ العمليات والتأكد من تماثل نشاطات المؤسسة مع التوجّهات العامة المقرّرة بالتوافق مع مجلس الادارة. في المنطقة العربية، لعب المدراء التنفيذيون دوراً أكثر بروزاً من الدور المذكور هنا، وذلك، خلال الفترة حيث كان القطاع لا يزال حديث العهد في المنطقة. وفي العديد من الحالات، قام هؤلاء المؤسسون باختيار وتعيين أعضاء مجالس الادارة المؤسسين. ومنذ فترة وجيزة، قام العديد من المدراء التنفيذيون المؤسسون بمغادرة مؤسساتهم. وبالتالي، مع قدوم مدراء تنفيذيين جدد، بدأت العلاقة بينهم وبين مجالس الادارة بالتحوّل إلى الصورة المثالية المذكورة هنا.

إن مجلس الادارة الفعّال ينقذ مسؤولياته بعيداً عن التدخّل المباشر في العمليات اليومية للمؤسسة. أما المدير التنفيذي، فهو معني بشكل مباشر بتفاصيل العمليات اليومية، ويكون على أتمّ اضطلاع وفهم للتحديات والفرص المباشرة التي تواجهها المؤسسة، كما أنه يملك المرونة اللازمة للتصرّف فوراً.

### ٢.٣ مبادئ الممارسات السليمة لمجالس الادارة

أثبتت الدراسات أن أوجه التشابه فيما بين ما يجب أن يكون متوفراً من صفات خاصة بالمدير التنفيذي لدى مؤسسة التمويل الأصغر مقارنةً بأي مدير لشركة خاصة تفوق أوجه الاختلاف. فخصائص معيّنة و الممارسات السليمة تُعتبّر مثالية وأساسية يجب على جميع مجالس الادارة في مجال التمويل الأصغر أن تتمتع بها. سنقوم أولاً بالتركيز على المبادئ الارشادية الرئيسية المعنية بمجالس الادارة الفعالة.

### ١.٢.٣ المبدأ الأول: اختيار مجلس الإدارة

في ظل التطور والتغيير الذي يشهده دور مجالس الإدارة في التمويل الأصغر، تعتبر مسألة تحديد واستقطاب المدراء الملائمين أمراً أساسياً. فيجب على المدراء أن يتمتعوا بالفهم الواضح حول أدوارهم ومسؤولياتهم كأفراد وكفريق عمل لكي يتمكنوا من العمل سوياً بشكل فعال. فعند انضمامهم إلى المؤسسة، من الضروري أن يكون دافعهم الرئيسي مرتكزاً على إحساسهم بالانتماء إلى رسالتها وعلى استعدادهم الكامل لتخصيص الوقت والجهد الكافي للعمل كأعضاء في مجلس الإدارة (حيث أن اجتماعات مجلس الإدارة قد تكون كثيرة وتستغرق وقتاً طويلاً في معظم الأحيان). وبالتالي، يجب عليهم الحرص على تجنب أي سلوك لا يتماثل مع الأهداف المؤسسية الأساسية. إن ذلك ما يمكن تعريفه بـ"واجب الامتثال".

يجب على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بواجباتهم الائتمانية تجاه المؤسسة، وفي نفس الوقت، التنبيه إلى أن الحرص على تنفيذها وفقاً للقوانين والتشريعات ليس سوى البداية ضمن سلسلة مسؤولياتهم كمجلس إدارة. إن أفضل الممارسات فيما يتعلق بما يجري داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة لا تقتصر فقط على الامتثال بالقوانين، الأنظمة والرسالة المؤسسية؛ فهي تتخلل كل ناحية من نواحي الديناميكية داخل قاعة الاجتماعات تلك، من سلوكيات الاجتماعات ودور اللجان، إلى الالتزام بالأهداف الزمنية المحددة، وصولاً إلى العلاقات والتفاعل بين الأعضاء.

وبالرغم من أنه قد تكون الرغبة شديدة لدى بعض الأعضاء في التدخل المباشر في التفاصيل العملية للمؤسسة، غير أنه، من الخطأ القيام بذلك إلا في حالات تستوجب ذلك التدخل؛ مثلاً، عندما تواجه الإدارة بعض الصعوبات أو عندما تنقصها الخبرة. وتبرز فعالية المدراء غير-التنفيذيين في تحليهم بالموضوعية، تقديم النصح والارشاد اللازم، والإشراف السليم على فريق العمل التنفيذي المسؤول عن إدارة العمليات. فأهمية المدراء غير-التنفيذيين هي في رؤيتهم الاستراتيجية، مشورتهم، شبكة علاقاتهم ومعرفتهم للقطاع – وليس مهاراتهم الإدارية العملية.

إن تعيين أعضاء مجلس إدارة ليس لديهم أي تضارب في المصالح فيما بينهم<sup>١</sup>، ويحترمون السرية، هو أمر في غاية الأهمية وهو ما يُعرف بـ"واجب الوفاء". غير أن ذلك وحده لا يضمن الكفاءة. فمن دون التجربة الحقيقية، الخبرة الإدارية والتجارية، الرؤية والحس السليم، لن يتمكن المدراء من تحدي وتحفيز إدارة المؤسسة، وخاصةً، فيما يتعلق بالمجالات الرئيسية كالإدارة الاستراتيجية أو إدارة المخاطر. فالمدراء غير-التنفيذيين الجيدين يتمتعون بالثقة الكافية لعرض وجهات نظرهم عند الحاجة، الاستعداد للإصغاء لوجهات نظر الغير، والتحلّي بالشجاعة والنزاهة في تنفيذ ما يملية عليهم ضميرهم عند حصول مشكلة ما. فأعضاء مجلس الإدارة يأتون بمجموعة من الخبرات الإدارية والتجارية الواسعة، وبالمعلومات الخاصة المفيدة للمؤسسة، كالخبرة التقنية أو التنظيمية؛ يتمتعون بالوقت الكافي لتخصيصه لشؤون المؤسسة، يقومون بالاطلاع المفضل على جميع وثائق المجلس والمشاركة الفعلية في جلساته النقاشية. إن ذلك ما يُعرف بـ"واجب العناية". ليس من السهل العثور على المجموعة تلك من المزايا، وهذا الأمر يزيد من التركيز على أهمية تبني مجالس الإدارة عملية رسمية ومنظمة عند قيامهم باختيار مدراء أعضاء جدد.

إن المفاهيم الثلاثة، أي "واجب العناية"، "واجب الوفاء"، و"واجب الامتثال" تلخص الطريقة التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة تنفيذ أدوارهم ومسؤولياتهم.

إن مجلس الإدارة بمجمله يمثل أيضاً مجموعة واسعة من المهارات. وبشكل مثالي يجب أن تتضمن تلك المهارات ما يلي:

- التمويل الأصغر
- تطوير وريادة في الأعمال
- القوانين المحلية والدولية
- التخطيط المالي

<sup>١</sup> للمزيد من المعلومات، الرجاء مراجعة الملحق رقم ٣: تعريف التضارب في المصالح وكيفية معالجتها على مستوى مجلس الإدارة، صفحة رقم م١٦.

- جمع التمويل
- أسواق رأس المال
- التسويق والاتصالات
- تكنولوجيا المعلومات

### ٢.٢.٣ المبدأ الثاني: دور رئيس مجلس الإدارة

لا يمكن لمجلس الإدارة أن يقوم بمهامه الوظيفية على أكمل وجه من دون وجود رئيس يتمتّع بنطاق واسع من الخبرة الإدارية والتجارية الممزوجة في نفس الوقت بمجال واسع من "المهارات العملية". فرئيس مجلس الإدارة الناجح يقوم بتشجيع عمليات النقاش، التأكد من سماع وجهات نظر جميع الأعضاء والتوصل إلى القرار الجماعي. أيضاً، يجب على رئيس المجلس الحرص على توفير المجلس بالكمية والنوعية اللازمة والدورية من المعلومات الصادرة عن المدراء التنفيذيين، وتتضمن المكونات الأخرى لدور رئيس مجلس الإدارة ما يلي:

- حماية وتعزيز مصداقية المؤسسة في الحوكمة المؤسسية من خلال تمكين مجلس الإدارة من إعداد السياسات الخاصة بالحوكمة وجعله مسؤولاً تجاهها؛
- التأكد من المشاركة الكاملة لمجلس الإدارة وقيادة عملية تحديد وتطوير دوره؛
- توجيه مجلس الإدارة حول كيفية تحديد أهدافه وجعله مسؤولاً تجاهها؛
- التأكد من فعالية اجتماعات المجلس وامتناله لبنود النظام الداخلي؛
- التأكد من إجراء اجتماعات المجلس واللجان ضمن فترات دورية مبرمجة تتيح للمجلس القيام بمهامه على أكمل وجه؛
- قيادة عملية تقييم ذاتي مستمرة؛ و
- ضمان سهولة عملية الانتقال إلى رئيس المجلس التالي.

إن الحالة الدراسية الثانية: **تغيير في قيادة مجلس الإدارة**، صفحة ٤٦ من الملحق رقم ١، تنظر إلى مؤسسة تمويل أصغر مرت في تجربة انتقال صعبة عندما تخطى رئيس مجلس الإدارة الجديد حدود صلاحياته المحددة فيما يتعلق بالإشراف الاستراتيجي والعملياتي. في هذه الحالة الدراسية، يُطلب من القارئ تقييم الوضع القائم، ومن ثم، تطبيق تحليله هذا على وضع مماثل في مؤسسته.

### ٣.٢.٣ المبدأ الثالث: التفاعل/العلاقة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

إن استقلالية المجلس عن المدير التنفيذي هي أمر ضروري جداً. فمجلس الإدارة الذي يتم اختياره من قبل المدير التنفيذي نفسه يتصف عادةً بالضعف. ومن الضروري على المجلس أن يقوم بتحديد واضح للدور الذي سيلعبه المدير التنفيذي، والذي يجب أن يتضمن التالي:

- المدير التنفيذي هو الموظف الوحيد المسؤول تجاه مجلس الإدارة حول تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهداف الأداء؛
- يفوض مجلس الإدارة الصلاحية الكاملة للمدير التنفيذي في إدارة الموظفين والعمليات اليومية.

يجب على مجلس الإدارة إجراء عمليات تقييم دورية لأداء المدير التنفيذي. وضمن هذا السياق، يجب على المجلس التمكن من تحديد أي نقاط ضعف إدارية ومعالجتها عندما تؤثر سلباً على المؤسسة. وإن لزم الأمر، يجب على مجلس الإدارة أن يكون على استعداد لإحالة المدير التنفيذي من منصبه. قد تكون تلك المهمة صعبة بالنسبة للمجلس، خاصةً، في حال عدم وجود الاستقلالية اللازمة في العلاقة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، أو في حال تبين عدم تناغم أعضاء المجلس مع أهداف المؤسسة.

من بين الأمور الأساسية أيضاً أن تكون عملية إرسال التقارير والتعاون ما بين مختلف لجان مجلس الإدارة، رئيس المجلس والمدير التنفيذي، واضحة وفعّالة. بالتالي، من المفيد جداً أن يتم توثيق السياسات والإجراءات التي توضح عملية سير تلك العلاقات.

على سبيل المثال، يعتبر التعاون أمراً بالغ الأهمية فيما يتعلّق بعملية توجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد أو عند محاولة إيصال مفاهيم جديدة لأعضاء مجلس الإدارة القائمين أو مهام معينة تستوجب تعاون خاص من قبل رئيس المجلس والمدير التنفيذي.

### ٤.٢.٣ المبدأ الرابع: تفويض اللجان

إن مجلس الإدارة الفعال هو الذي يقوم بتفويض المهام بأسلوب حكيم. فمن الطبيعي أن يقوم المجلس بتوكيل المدير التنفيذي بمهام العمليات اليومية للمؤسسة وتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها، غير أنه، بالإضافة إلى ذلك، يفوض الكثير من وظائفه الخاصة إلى لجان مجلس. فاستناداً لمنهجية عمل واضحة، تتكوّن اللجان من مجموعات صغيرة من المدراء غير-التنفيذيين (أعضاء المجلس) ويكون دورها العمل على معالجة شؤون رئيسية تعرضها على كامل المجلس للمراجعة وإصدار القرار النهائي حولها.

إن مجالس الإدارة التي تبتني أفضل الممارسات في الحوكمة المؤسسية هي التي تخصص الاهتمام الكافي في تعيين لجان كفوءة وذات منهجيات عمل واضحة. وتقوم تلك اللجان المصغرة بالمهام التفصيلية من وراء الكواليس، وتقدّم لمجلس الإدارة المعلومات اللازمة والتحليل المفيد للبيانات، مما يساعد المجلس على اتخاذ القرارات الفعّالة. غير أن اللجان التي يتم تشكيلها إرضاءً لرغبة تبوء منصب هام، فقط لا غير، نادراً ما تعمل بشكل فعال.

### اللجنة التنفيذية

إن دور اللجنة التنفيذية هو:

- العمل بصفة مدراء غير تنفيذيين للمؤسسة؛
- مشاركة المدير التنفيذي في تحقيق رسالة المؤسسة؛
- قيادة مجلس الإدارة في إعداد السياسات والإشراف على المؤسسة؛
- مشاركة المدير التنفيذي في تطوير جداول اجتماعات المجلس؛
- مناقشة المشاكل الرئيسية التي تعترض المؤسسة مع المدير التنفيذي؛
- المساعدة في إرشاد وتنسيق إجراءات المجلس الرئيسية مثل تلك المتعلقة بالأولويات المؤسسية والحوكمة؛
- تقييم مدى فعالية أعضاء مجلس الإدارة؛
- التأكد من قيام مجلس الإدارة بكامل مهامه.

يجب على اللجنة أن تجتمع قبل الاجتماعات الرسمية لمجلس الإدارة، حيث يجب عليها أن تقدّم تقاريرها شفهاً حول آخر التطورات والنتائج مستعينة بمحضر اجتماعاتها. وعندما تكون اللجنة بحاجة إلى قرار معيّن من قبل المجلس، يجب على رئيس اللجنة تخصيص الوقت الملائم ضمن جدول الاجتماع، بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة، كما يجب عليه توزيع المعلومات اللازمة على جميع أعضاء المجلس مسبقاً.

### لجنة الموجودات/الأصول والمطلوبات

تقوم لجنة الموجودات/الأصول والمطلوبات بدور تقييم، مراقبة والموافقة على الممارسات المرتبطة بالمخاطر نتيجة عدم توازن في هيكلية رأس المال. على سبيل المثال، تكون اللجنة مسؤولة عن تحديد موازنة الاقتراض والاقتراض وتحديد المستوى المقبول من المخاطرة فيما يتعلق بعدم التطابق بين الموجودات/الأصول والمطلوبات، أخذاً بعين الاعتبار نسبة تقبل المخاطرة لدى المؤسسة، إضافة لأهدافها في التوسع والانتشار والربحية. ومن بين العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي مخاطر السيولة، مخاطر أسعار الفائدة، المخاطر التشغيلية، والأحداث الخارجية التي قد تؤثر على التوقعات وعمليات تخصيص الميزانية العمومية الاستراتيجية للمؤسسة. إن العنصر الرئيسي في الإدارة السليمة للموجودات/الأصول والمطلوبات هو التحديد الصحيح لقبالية المؤسسة على المخاطرة، والتحديد الواضح للتوازن ما بين تحقيق الأهداف المالية من خلال زيادة التعرض لمعدلات صرف العملات الأجنبية، أسعار الفائدة، وتقلبات السيولة مع ضرورة تقليل المخاطر. إن مرجعية لجنة الموجودات/الأصول والمطلوبات هي مجلس الإدارة، وبالإمكان أيضاً توكلها بمسؤوليات حول رفع تقارير للجهات التشريعية.

### لجنة التدقيق والتمويل

في معظم البلدان، لدى مجالس إدارة الشركات الخاصة لجنة تدقيق وتمويل تهتم بالاشراف على وضعها المالي وأنظمة تقاريرها.

وفي مؤسسات التمويل الأصغر، يُعتبر وجود لجنة التدقيق والتمويل أمراً أساسياً نظراً لدورها في تعزيز قدرات مجالس الإدارة على القيام بمسؤولياتها تجاه تقييم المخاطر بشكل كامل. إضافة لذلك، توفر تلك اللجنة الاشراف اللازم لحماية الموارد المالية للمؤسسة. إن وظيفة التدقيق الداخلي هي إفاضة المدير التنفيذي بالتقارير اللازمة، غير أن وظيفته تتضمن أيضاً سهولة الحصول على البيانات المفيدة من لجنة التدقيق والتمويل. ويجب على المدققين الخارجيين إفاضة لجنة التدقيق والتمويل بنتائج تقاريرهم. وبالرغم من أن مهمة تصميم وتنفيذ نظام رقابة داخلية فعال هي من مسؤولية الإدارة، غير أنه، بإمكان لجنة التدقيق أن تقوم بدور الاشراف على عملية تنفيذ السياسات والاجراءات. وتقوم تلك اللجنة بالمراجعة الدقيقة للموازنة المقترحة، وفي بعض الحالات، تقوم باقتراح بعض التعديلات على الموظفين قبل عرض الموازنة على مجلس الإدارة.

لكي تقوم لجنة التدقيق والتمويل بمهامها بشكل صحيح، تحتاج إلى نظام تدقيق داخلي متين. **الملحق رقم ٤: تعريفات/إرشادات لرئيس قسم التدقيق الداخلي الفعال**، صفحة م١٧، يشرح بعض الخصائص الرئيسية المتعلقة بنظام التدقيق السليم. أما القسم الخامس، الوحدة الثانية، فيشرح نظام التدقيق الداخلي بالمزيد من التفاصيل. ويستعرض **الملحق رقم ٥: أداة للتقييم الذاتي للجنة التدقيق والتمويل**، صفحة رقم م١٨، حيث يوفر أداة مفيدة للجنة التدقيق والتمويل.

### لجنة الترشيح

إن لجنة الترشيح تزداد شيوعاً بين مؤسسات التمويل الأصغر، وهي تقوم بالاشراف على عملية ترشيح وتعيين أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

إن عبارة "تخطيط التعاقب" تستخدم بشكل عام في عملية تحديد وتطوير الأفراد المحتملين الذين سيعقبون غيرهم في تولي مناصب رئيسية في المؤسسة. وتقوم العملية تلك بتقييم مدى كفاءة الفرد لتولي منصب وظيفي قد لا يكون شغره من قبل. وتعتبر عملية تخطيط التعاقب على مستوى أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية من مسؤولية مجلس الإدارة. غير أن لجنة الترشيح هي التي تقوم بعرض الأفراد المرشحين على مجلس الإدارة، ولتحقيق وجود علاقة عمل جيدة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، يجب على المدير التنفيذي أن يكون مشاركاً فعالاً في عملية توظيف المدراء. أيضاً، تقوم هذه اللجنة بدور بارز في تقييم أداء مجلس الإدارة، لجانه، ومدرائه الأفراد. وتقوم لجنة الترشيح بتحديد منهجية التقييم (تقييم ذاتي، تقييم تشاركي، تعيين خارجي). وبالتالي، تقوم تلك اللجنة بمسؤولية تنظيم وتنسيق عملية التقييم وإبعاد أي أفراد إداريين غير الفعالين.

## لجنة جمع التمويل

إن معظم المؤسسات غير الربحية لديها "لجنة جمع تمويل" تشرف على عملية طلب الحصول على التمويل لدعم نشاطات المؤسسة ومشاريعها الخاصة. وبالرغم من أن مجلس الإدارة مسؤول عن أداء المؤسسة، غير أن "لجنة جمع التمويل" تقوم تحديداً بجميع المهام المرتبطة بجمع الأموال. أما بالنسبة لمعظم مؤسسات التمويل الأصغر غير الربحية، فإن المدير التنفيذي هو المسؤول عن طلب الحصول على التمويل وبإمكانه طلب مساعدة أعضاء مجلس الإدارة في توفير الفرص الملائمة أو الطلب منهم المبادرة بإقامة حملات التبرع لجمع التمويل.

## لجنة التعويضات

إن "لجنة التعويضات" شائعة الوجود في عالم الشركات. أما في المؤسسات الخاصة، فدور تلك اللجنة أساسي جداً في تطوير نظام تعويضات يحرص على ألا تأتي مكافأة المصالح قصيرة الأجل على حساب المصالح طويلة الأجل. فوجود نظام تعويضات شفاف ومتين يعزز من إمكانية مجلس الإدارة على وضع التحدّيات أمام المدراء التنفيذيين وتحفيزهم على تحمّل المسؤولية في تحقيق النمو المستدام للمؤسسة. وفيما يتعلق بمؤسسات التمويل الأصغر الكبيرة الحجم، أو المؤسسات التي تستعين بالخبرات الخارجية لدعم قدرات مجالس الإدارة لديها، فإن وظيفة لجنة من هذا النوع تقدّم نوعاً من الاستفادة.

### مرتّب رقم ١.١: تفويض الفعالية: دور لجان مجلس الإدارة

تتميّز عملية صنع القرارات لدى مؤسسة "إثراء"<sup>٣</sup> بالوضوح، الفعالية والتشارك، حيث أنها تتم بشكل متوازن ما بين الفريق الإداري ومجلس الإدارة الذي يتمتّع بالمهارات اللازمة والخبرات المتنوّعة. وقد أثبت أعضاء مجلس الإدارة، من خلال اجتماعاتهم الدورية الفصلية واللجان الناشطة (اللجنة التنفيذية، لجنة التدقيق، ولجنة الائتمان)، التزامهم الكبير وقدرتهم على اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة في حينها بدعم، أيضاً، من قبل نظام إدارة معلومات، بالإضافة إلى نظام تقارير دقيق وملائم.

يتألف مجلس إدارة "إثراء" من سبعة أعضاء يتمتّعون بخبرات متنوّعة في الحقل المصرفي، القانون، التمويل الأصغر، التنمية والاستثمار. ولتجنّب أي تعطيل على مستوى العمليات، قام المجلس بتعيين ثلاثة لجان ساهمت إلى حدّ بعيد في تحسين عملية تدفق المعلومات بين المجلس والإدارة، وبالتالي، ضمان صنع القرارات بشكل فعال وملائم بما يصبّ في مصلحة المؤسسة:

- ١ لجنة الائتمان: تعمل بتلازم مع الإدارة على جميع الشؤون المصرفية والتمويلية (القروض، العقود، التحليلات، الخ.)
- ٢ اللجنة التنفيذية: تقوم بتقييم الأداء مقابل الأهداف المحدّدة؛ تقييم أداء الإدارة؛ تساعد الإدارة في إعداد السياسات على المستوى العملي عند الحاجة.
- ٣ لجنة التدقيق: تعمل على مراقبة عملية تطبيق السياسات والأجراءات؛ تقوم بتحديد أي مخالفات ومخاطر محتملة وتقوم بمعالجتها قبل وقوعها، وذلك، بالتنسيق الدقيق مع قسم التدقيق الداخلي.

بالرغم من هذا المستوى، إن مجلس إدارة "إثراء" على يقين تام بأن عملية صنع القرار لا زالت قيد التطوّر. فالمجلس يعمل على توثيق جميع القرارات السابقة التي تم تدوينها رسمياً في محاضر اجتماعاته، بالإضافة إلى السياسات الخطية، وذلك، للحد من التضارب بين المصالح.

<sup>٣</sup> تم تغيير اسم المؤسسة المذكور في المرتّب لحماية السريّة.

### ٥.٢.٣ المبدأ الخامس: التجديد لمجلس الإدارة وتقييمه

إن مسؤولية مجلس الإدارة، بالرغم من حله التلقائي في نهاية فترة خدمته، هي المحافظة على "الذاكرة المؤسسية". فالمجلس، ككيان بحد ذاته، يجب أن يشكل سلسلة متواصلة في دورة حياة المؤسسة. وبالتالي، يجب على جميع مجالس الإدارة أن تتمتع بالية منتظمة تقوم بتجديد عضوية الأعضاء وفقاً لسياسات وإجراءات متواصلة ومرنة تضمن التوازن المتلائم بين الاستمرارية والتجديد. إن السياسات والإجراءات تلك تكون متوفرة بشكل عام في الفقرات المعنية ضمن عقد التأسيس.

وبصفتهم القائمين على إدارة عملية الحوكمة في المؤسسة، من المنطقي أن يتم التقييم الدوري لأداء أعضاء مجالس الإدارة. فإذا كان على المدير التنفيذي أن يخضع لعملية تقييم لأدائه، لماذا لا يخضع مجلس الإدارة للعملية نفسها؟

بإمكان عملية التقييم أن تبدأ ببعض الأسئلة التالية:

- هل تمكّن مجلس الإدارة بتحديد رسالة ورؤية المؤسسة بشكل صحيح، وهل يخطط لمستقبل المؤسسة بشكل استراتيجي؟
- هل يتمتع المجلس بالفهم الكامل للبيئة القانونية، التشريعية والاجتماعية حيث تقوم المؤسسة بنشاطاتها؟
- هل يعمل مجلس الإدارة بشكل منتظم - هل يتم عقد الاجتماعات بشكل دوري وفعال، هل تتم المناقشات بشكل يسمح بتبادل الآراء المختلفة، وهل يتم التواصل بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة بشكل مفتوح؟

يجب تطوير قائمة مراجعة مفصلة للتمكّن من تقييم الاجابات على تلك الأسئلة الشاملة، كما يجب الاتفاق على معايير محددة للتقييم. بالإمكان استخدام قائمة المراجعة تلك إما من قبل رؤساء مجالس الإدارة أو من قبل مستشار خارجي لتقييم أداء المجلس. ينصّ الملحق رقم ٦: نموذجاً عن أداة تقييم مجلس الإدارة، صفحة م٢٢.

إن التناول الدقيق لعملية تقييم أداء مجلس الإدارة بإمكانه أن يكون نشاطاً بناءً، حيث يتم خلاله معالجة الشؤون العالقة مما يؤدي إلى تحسينات جذرية على عمليات صنع القرار وعلى فعالية المجلس بشكل عام. إن عملية التقييم لا تقوم فقط بقياس الأداء الفردي والجماعي وتحديد التوقعات للسنة التالية، بل أيضاً، تساهم في تحديد ثغرات معينة في المعلومات والاحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى التطوير في معلومات المدراء ليصبحوا، بالتالي، قادرين على توفير أداء أفضل للمؤسسة.

### ٣.٣ خصوصيات مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر

هنالك عدد من الخصوصيات التي قد تواجهها مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر خلال عملية تطوير ممارساتها في الحوكمة المؤسسية:

#### ١.٣.٣ الالتزام

إن دور ومشاركة مجلس الإدارة في إدارة شؤون مؤسسة التمويل الأصغر يعتمد على رسالة وحجم المؤسسة. فيجب على أعضاء المجلس أن يتمتعوا بالحس الشخصي بالإيمان برسالة المؤسسة وبالوعي الكافي حول هدفها العام المزدهج. إيصال الخدمات المالية والتوسع والانتشار للوصول إلى العملاء الفقراء. وجود الحماس الكافي هو عنصر أساسي، وخاصة كون أنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة لعب دور سفراء المؤسسة، الأمر الذي يتطلب التزاماً كاملاً على الصعيدين المالي وتخصيص الوقت. إن هذا الأمر هام جداً بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية غير الربحية حيث أن التماثل لرسالة المؤسسة يشكل صلب الاستراتيجية.

### ٢.٣.٣ الواجبات الائتمانية

تعتبر الواجبات الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر أكثر من تلك القائمة لدى المؤسسات الأخرى. فليس من السهل على عملاء مؤسسات التمويل الأصغر الحصول على التمويل الذي يستجيب لاحتياجاتهم من مصادر أخرى غيرها. فهم أكثر هشاشة من غيرهم من ذوي الدخل الأعلى في حال خسارتهم لمُدَّخراتهم. فمجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر تعتمد على دعم المستثمرين والمانحين، خاصة، إذا كان مصدر موجودات/أصول المؤسسة البنوك أو المدَّخرين. أخيراً وليس آخراً، إن خطر تعرُّض مؤسسة التمويل الأصغر للإفلاس سيؤثر بشكل سلبي كبير على النظرة العامة تجاه مجال التمويل الأصغر بأكمله على صعيد البلاد/المنطقة وحتى على النطاق الأوسع.

### ٣.٣.٣ مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير يمكنها أن تكون عالية المستوى. فما قد يخدم مصلحة عضو مجلس الإدارة أو أي مدير في المؤسسة قد لا يخدم مصلحة المؤسسة نفسها على المدى الطويل. وهذا الأمر فيه الكثير من الصحة خاصة عندما يعتبر بعض المدراء مساهماتهم على أنها استثمار خاص وبالتالي يحرصون على التأكيد من أن أفكارهم الخاصة يتم أخذها بعين الاعتبار. وفي حال اعتقادهم بأن أرائهم غير مسموعة أو يتم مصادرتها، يقل احتمال موافقتهم على اعتماد الممارسات الجديدة.

### ٤.٣.٣ التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة

إن وجود أعضاء مجلس إدارة ذوي نفوذ وشأن رفيع وقادرين على ترويج المؤسسة وتزويدها بالمستوى المرغوب من المصداقية بإمكانه أن يؤثر إلى حد بعيد على آلية التفاعل والتعاون ما بين أعضاء المجلس. فأهمية وجود ذلك المستوى الهام من الأعضاء في مجلس الإدارة هو أمر حيوي للمؤسسة، غير أن العائق الكبير هنا هو عدم تمكنهم من تخصيص الوقت الكافي للتواجد والقيام بالإشراف والدعم اللازم، إن تحقيق التوازن الملائم بين أعضاء المجلس هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأداء الفعال في عملية الحوكمة المؤسسية.

### ٥.٣.٣ الحجم

إن حجم مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر بإمكانه أيضاً أن يشكل تحدياً أمام تنفيذ أي تغيير لازم إذا كان حجم مجلس الإدارة كبيراً. لكي يكون لدى المؤسسة مجلس إدارة فعّال – ولكي تتمكن المؤسسة من تأمين والمحافظة على أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالقدرات والفعالية الكافية – يجب على المؤسسة أن تحد من عدد الأعضاء في المجلس. إن تلك المسألة حساسة جداً بالنسبة للمؤسسة، خاصة، في ظل حرصها على عدم التسبب بأي إهانة تجاه الجهات المانحة التي تتمتع بنفوذ كبير، وغيرها من الجهات التي ساهمت بشكل كبير في توفير الدعم للمؤسسة. أحد الحلول المحتملة هو السماح بتعيين أعضاء مراقبين (دون صوت) يحق لهم المشاركة في الاجتماعات و اللجان و لكن لا يحق لهم التصويت على قرارات المجلس. في الكثير من الحالات، عندما يكون من الصعب على المؤسسة تخفيض عدد أعضاء مجلس الإدارة، يجب على مجلس الإدارة القيام بإعادة تقييم لبنية اللجنة من أجل ضمان إنجاز الجزء الرئيسي من الأعمال بالفعالية اللازمة. مثال حول كيفية معالجة هذا الموضوع هو يعمل كامل أعضاء مجلس الإدارة على عقد عدد محدود من الاجتماعات في السنة وفي حين تعقد لجنة تنفيذية اجتماعات أكثر دورية (بين خمسة وسبعة اجتماعات في السنة) للاهتمام بتفاصيل الشؤون والقرارات الاستراتيجية.

من جهة أخرى، إن حجم بعض مجالس الإدارة قد يكون بالغ الصغر، مما قد يعيقها من توفير المجموعة الكافية من المهارات والاتصالات التي تحتاج إليها المؤسسة. إن الحجم المثالي لمجلس الإدارة، حسب حجم المؤسسة وتشكيلها القانوني، يتراوح ما بين ٥ و ٨ أعضاء.

### ٦.٣.٣ جلب مهارات جديدة

إن العقبة الأخيرة أمام عملية تطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة المؤسسية هي تحديث وتطوير المهارات اللازمة عندما لا يحصل أي تغيير دوري في مجلس الإدارة. فمجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر بحاجة متواصلة إلى مهارات جديدة في ظل التغييرات الجارية في هذا القطاع، الأمر الذي يتطلب استبدال بعض المدراء القدامى بمدراء جدد مع تجنب حصول أي اضطرابات غير لازمة للمؤسسة. إن بعض مؤسسات التمويل الأصغر يهتم بإدارة الدوران الوظيفي بين مدرائه، وذلك، ضمن حدود زمنية محدّدة. ففائدة وجود الحدود الزمنية المحدّدة، لا تقتصر على إعطاء الفرصة للمزيد من الأشخاص في توظيف خبراتهم فحسب، بل، أيضاً تمنح مجالس الإدارة فرصة تحديد أنواع المهارات والخبرات التي تحقق أكثر استفادة لها.

تشير أفضل الممارسات إلى أن استقلالية مجلس الإدارة تكون أفضل حالاً بوجود رئيس مجلس ليس هو من قام بتأسيس المؤسسة، وذلك لسببين: الأول، قد لا يتمتع مؤسس المؤسسة بالمؤهلات الواجب توفرها في رئيس مجلس الإدارة الفعال - فهناك اختلاف كبير في المهارات؛ والثاني، قد يرغب المدير المؤسس التدرّج في الشؤون الإدارية التفصيلية، الأمر الذي عادة ما يؤدي إلى نتائج عكسية.

### ٤.٣ إدارة عملية التحوّل في عملية تشكيل مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر

إن عملية التغيير في مجلس الإدارة أمر ضروري. فبالإضافة إلى ضرورة تخطي التحديات المرتبطة بتحسين عمليات الحوكمة المؤسسية في بيئة التمويل الأصغر، فإن إجراء عملية تغيير في مجالس الإدارة يتطلب أيضاً الدعم من قبل المدراء التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة. فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن لمجالس الإدارة اتخاذها والتي تعتمد على المستوى الذي هي عليه من التطوّر:

- إعادة تنظيم المجلس: في أغلب الأحيان، تكون تلك عملية صعبة تتطلب إجراء تقييم دقيق لصيغة تشكيل المجلس وعملياته.
- تشكيل حدّ فاصل: تشكيل مجلس إدارة يهتم بالشؤون الإدارية (تطبيق السياسات/الإشراف/توظيف/استبدال المدراء التنفيذيين) ومجلس يهتم بجمع المنح التمويلية/الدعم (مثلاً، "أصدقاء المؤسسة").
- الخبرات الخارجية: جلب الخبراء الخارجيين على أساس التعاقد قصير الأجل للعمل على تطوير لجان محدّدة. ويُعتبر هذا الأمر حلاً انتقالياً هاماً عندما لا تكون المهارات اللازمة متوفرة لدى مجلس الإدارة؛ وهي أيضاً طريقة مفيدة لتدريب أعضاء المجلس. غير أن ذلك ليس حلاً يمكن اعتماده على المدى الطويل، كما أنه قد يكون مكلفاً.
- الحصول على دعم الموظفين: مشاركة الموارد البشرية الكفوءة لدى المؤسسة في المبادرات الرئيسية التي يقوم بها المجلس.
- التطوير الداخلي: توفير الدورات التدريبية والتوجيهية المفيدة لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء الجدد.

يقدم الملحق رقم ٧: نصائح مفيدة لأعضاء مجالس الإدارة، صفحة م٢٤، المزيد من الإرشادات حول الممارسات السليمة.

### ٥.٣ بيئة الحوكمة الخارجية

يجب على كل مجلس إدارة أن يقوم بتقييم بيئته المحلية للحوكمة خارج نطاق المؤسسة:

- من هي الجهة الخارجية التي تحاسب مؤسسة التمويل الأصغر، وبأي طريقة؟ ما هي الهيئات التي لديها مصلحة في المؤسسة؟
- هل يستجيب نظام الحوكمة لدى المؤسسة لتوقعات المساهمين الخارجيين بشكل موثم؟

تختلف تلك المحاسبية بين مؤسسة تمويل أصغر وأخرى حسب تنظيمها القانوني، حيث أنه لكل تنظيم مجموعة من المستثمرين الخارجيين وتوقعاتهم الخاصة التي تساهم في تشكيل إطار عمل مجلس الإدارة. إضافة لذلك، فإن تلك التوقعات تتطور وتزداد مع الوقت، الأمر الذي يستوجب على مجلس الإدارة القيام بإعادة تقييم بشكل دوري. من بين المساهمين المعنيين:

- الموظفين – بصرف النظر عن المستوى الوظيفي والموقع
- العملاء
- مقدمي الخبرات
- المؤسسين (في أغلب الحالات، المؤسسات غير الحكومية)
- الهيئات الحكومية/التنظيمية
- الجهات الحكومية المحلية
- المانحين – مؤسسات أو أفراد
- المستثمرين – مؤسسات أو أفراد (إذا كانت المؤسسة ربحية خاصة)
- البنوك – خاصة في حال كانت خطوط الائتمان ممنوحة

### ٤ عملية صنع القرارات

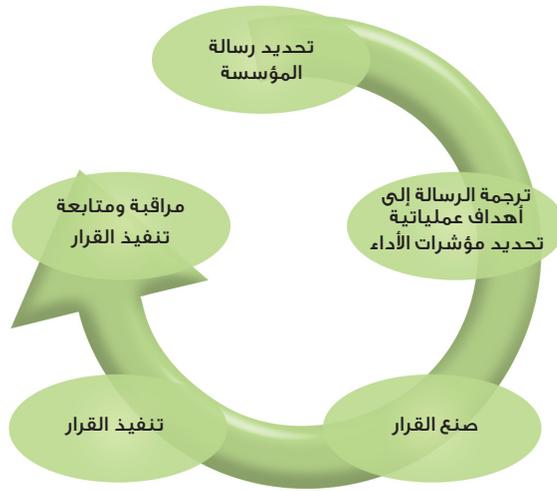
يتناول الجزء الرابع عملية صنع القرار لدى مؤسسة التمويل الأصغر والدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في تحديد، إدارة، ومراقبة عملية صنع القرار لضمان وجود نظام حوكمة مؤسسية قوي. إن هذا الجزء يشرح التالي:

- دورة صنع القرار؛
- دور الرسالة، الرؤية والخطة الاستراتيجية في تحديد كيفية صنع القرارات؛
- دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- كيفية تعيين المسؤوليات والمحاسبية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- أهمية تحديد أهداف قابلة للقياس وضمان عملية الحصول على المعلومات التي ستمكّن مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة من متابعة عملية التطور ومقارنتها مقابل تلك الأهداف؛
- كيفية دراسة ومراجعة عملية صنع القرار من خلال استخدام مصفوفة صانعي القرار؛
- كيفية التأكد من توفر المؤسسة بالأدوات اللازمة لتنفيذ القرارات بنجاح؛ و
- الاعتبارات الأساسية اللازمة لضمان عملية مراقبة ناجحة.

وكما تم شرحه سابقاً، فإن صلاحيات صنع القرارات في المؤسسة تُقسم بين مجموعتين رئيسيتين: مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمؤسسة. إن المدير التنفيذي مسؤول عن ضمان قيام مدراء المؤسسة بتنفيذ قرارات المجلس، وبالتالي، إفادة المجلس بالتقارير اللازمة حول ذلك. وبالإضافة إلى الفصل الواضح والتام في المهام بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، يتولى الأخير، كذلك، مسؤولية صنع قرارات محددة ضمن مجال إدارة العمليات.

إن منهجية المؤسسة في صنع القرارات تعكس وتعزز مستواها في الحوكمة المؤسسية. سيكون تركيزنا هنا على الخطوات الرئيسية في عملية صنع القرارات وتوفير فهم دقيق حول مدى تأثيرها على الحوكمة المؤسسية بشكل عام.

بالإمكان النظر إلى عملية صنع القرارات كحلقة تبدأ من: أ) تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، ب) ترجمة الرسالة إلى أهداف عملية وتعميمها على جميع أقسام المؤسسة، وربطها بمؤشرات للأداء، ج) صنع القرارات بناءً على الأهداف العملية، د) تنفيذها و، هـ) مراقبة/الإشراف على عملية التنفيذ ليتبع ذلك الحصول على التغذية المرتجعة والاستفادة منها، وبناءً عليها، إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية.



رسم بياني رقم ٢.١: دورة عملية صنع القرارات

#### ٤.١ الرسالة والرؤية الاستراتيجية

إن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تعكس رسالتها ومجموعة القيم التي تؤمن بها. ويتم وضعها عادةً عند إنشاء المؤسسة حيث يتم نصحها في العقد التأسيسي للمؤسسة.

ويتم التعبير عن الرؤية الاستراتيجية من خلال رسالة المؤسسة التي يمكن فهمها بسهولة من قبل جميع ذوي العلاقة حيث تقوم بتشجيع وتعزيز مشاركتهم في المؤسسة. ويجب على رسالة المؤسسة أن تكون محددة بشكل كافٍ لوضع تعريف عريض للفئات المستهدفة، أهداف التوسع والانتشار، الخدمات المالية المتوفرة، والهيكلية التنظيمية للمؤسسة. إنها حجر الأساس الداعم لجميع نشاطات المؤسسة. ضمن هذا الإطار، ومن جهة نظر تسويقية، تلعب رسالة المؤسسة دور شعارها.

إن رسالة ورؤية المؤسسة قابلة للتطوير بعد فترة معينة نتيجة للتغيرات الداخلية أو الخارجية التي قد تواجهها، غير أنه، في حال الاضطرار إلى إجراء أي تعديلات عليها، يجب أن يتم ذلك بناءً على قرار من مجلس الإدارة وموافقة ذوي العلاقة الرئيسيين في المؤسسة. فمن دون هذا النوع من الاجراء، ستتعرض الأجندة الاستراتيجية إلى الانحراف عن الرسالة الأساسية، مما سيؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي.

فيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية لضمان عدم انحراف المؤسسة عن رسالتها الأساسية:

- هل رسالة المؤسسة متاحة ومعّمة بشكل واسع على جميع أصحاب العلاقة؟ فيقدر تحقيق الوعي اللازم حول الرسالة في المجتمع حيث تعمل المؤسسة، يساعد ذلك على ضمان التوافق بين الجميع على تلك الرسالة، مما يؤدي، بالتالي، إلى تخفيض مخاطر تعرّضها للانحراف.
- هل الرؤية الاستراتيجية متوفرة ضمن العقد التأسيسي للمؤسسة كمرجعية؟
- هل نصّ البند المتعلق بالرؤية الاستراتيجية والرسالة واضح بالنسبة لجميع أصحاب العلاقة؟
- هل نصّ الرسالة الحالية ملائم للبيئة الخارجية (فيما يتعلق بتموضعها التنافسي، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، إلخ...)?
- هل موظفي المؤسسة على قناعة بأن مهامهم ومسؤولياتهم اليومية تركز على دعم رسالة المؤسسة، وهل يعملون فعلياً باتجاه تحقيق هذا الهدف؟

كما نشاهد، إن قيام مجلس الإدارة بالتقييم الدوري لامثال المؤسسة تجاه رسالتها هو أمر في غاية الأهمية.

#### ٢.٤ ترجمة الرسالة إلى أهداف وتحديد الإجراءات المرتبطة

إن مهمة الخروج من الرسالة بأهداف عملية وقياسها تقع على عاتق المدير التنفيذي وفريقه الإداري، بتوجيهات من مجلس الإدارة وموافقته النهائية.

#### ١.٢.٤ تطوير الخطة الاستراتيجية

إن الخطوة الأولى هي تطوير خطة استراتيجية تقوم بإرشاد عملية صنع القرارات وإدارة أداء المؤسسة. تقوم الخطة، بشكل أساسي، بتحديد الأهداف التي تتوقع المؤسسة تحقيقها خلال سنة أو أكثر (يُفضل أن تكون الفترة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات)، كيف ستتمكّن من تحقيقها، وكيف سيكون وضع المؤسسة في نهاية الفترة الاستراتيجية، وذلك، اعتماداً على مدى نجاحها في تحقيق تلك الأهداف. ويصّب تركيز الخطة الاستراتيجية على النقاط التالية:

- تحديد الرسالة والرؤية بشكل واضح والمساعدة على تحديد أهداف واقعية عامة وخاصة، متلازمة مع رسالة المؤسسة، ضمن إطار زمني محدّد، وضمن إمكانيات المؤسسة في تطبيقها؛
- إيصال تلك الأهداف إلى الأطراف المعنية؛
- تشجيع وتطوير الإحساس بالملكية (الانتماء والمسؤولية) تجاه الخطة؛
- التأكد من الاستخدام الفعال للموارد عبر تطوير خطط عمل؛ و
- توفير قاعدة يتم على أساسها قياس مدى التقدّم في سير عمليات تنفيذ الاستراتيجية، وتطوير آلية لإجراء التغيير اللازم عند الحاجة.

ويتألف نموذج الخطة الاستراتيجية من العناصر التالية:

- مجموعة من الأهداف العامة المحدّدة التي يجب على المؤسسة تحقيقها لكي تكون ناجحة؛

- مجموعة مترابطة من الأهداف الخاصة التي تحدّد مخرجات خاصة قابلة للقياس؛
- مجموعة من الاستراتيجيات/الخطط لتحقيق تلك الأهداف تحدّد مستوى الأداء المطلوب (الأهداف المحدّدة) والفترات الزمنية لتحقيقها.

وكما يشير الجدول رقم ١.٤، يجب على الأهداف الاستراتيجية العامة أن تولى إلى أقسام/وظائف معيّنة في المؤسسة، تكون قادرة على تحمّل مسؤولية إنجازها. إن تحديد الأهداف العملية يتم عبر استخراجها من الأهداف الاستراتيجية، ويتم تعيينها على كل المستويات داخل المؤسسة بأسلوب متتالي، لكي تؤدي الأهداف المُنجزة على المستوى الأصغر إلى تحقيق الأهداف على المستوى العام. إن عملية تحديد الأهداف تتضمّن توكيل أقسام معيّنة في المؤسسة مسؤولية تحقيقها. وذلك، بالتالي، يوفر الدعم المطلوب لعملية تحقيق الرسالة.

جدول رقم ١.٤: استعراض متتالي لأهداف مؤسسة التمويل الأصغر		
مؤشرات القياس	الهدف	
	المساهمة في إدماج الأفراد ذوي الدخل المحدود ضمن الحركة الاقتصادية والمساعدة على تحسين الظروف المعيشية للفقراء	الرسالة
توزيع ٣٠,٠٠٠ قرض للمشاريع الصغيرة نهاية عام ٢٠١٢	■ مساعدة النساء في المناطق الريفية في الحصول على قروض صغيرة وإنشاء مشاريعهن الخاصة	المستوى الاستراتيجي
نسبة السداد المستهدفة، السقف الأعلى للقرض، أ.خ. نهاية أغسطس ٢٠١٠	■ تطوير معايير إقراض خاصة بتلك الفئة المتسهدفة	المستوى العملياتي قسم الإقراض
١٠٠ قرض موزّع نهاية ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٠	■ العمل مع قسم التشبيك، إطلاق ١٠٠ مبادرة في القروض الصغرى ضمن المعايير المحددة	
نسبة السداد المستهدفة، السقف الأعلى للقرض، أ.خ. نهاية ٢٠١١	■ تقييم المخرجات/النتائج وتحديد المعايير اللازمة للتوسع في الانتشار	
أب/أغسطس ٢٠١٠	■ تطوير استراتيجية تواصل للوصول إلى القرى	المستوى العملياتي قسم التشبيك
١٠٠ قرض موزّع نهاية ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٠	■ عقد الاجتماعات في المناطق المستهدفة وتسجيل أسماء العملاء المرشحين	
١٠,٠٠٠ قرض كحدّ أدنى موزّع نهاية يونيو/حزيران ٢٠١٠؛ ٣٠,٠٠٠ قرض موزّع نهاية ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٢	■ تحديد توجّه التوسع والانتشار وإعداد عملية التنفيذ	

#### ٢.٢.٤ دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي

يقسّم دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أجزاء:

- توفير التوجيه الملائم حول تطوير الاستراتيجية وتوقعاتها بما يتلاءم مع توجّهات المؤسسة؛
- الموافقة على الخطة الاستراتيجية بعد انتهاء الفريق الإداري من استكمالها أو توفير الإرشادات والتوجيهات حول التعديلات اللازمة قبل إعطاء الموافقة النهائية عليها؛

■ استخدام الخطة الاستراتيجية الموافق عليها كمعيار/أداة لمحااسبة وتقييم المدير التنفيذي والفريق الإداري في تنفيذهم للأهداف المحددة. وفي حال عدم التمكن من تحقيق بعض الأهداف لظروف خارجة عن السيطرة، يتوجب على مجلس الإدارة إعطاء التوجيهات اللازمة حول كيفية تعديل تلك الأهداف وإدخالها ضمن الخطة لجعلها قيد التنفيذ.

### ٣.٢.٤ تحديد معايير القياس مقابل الخطة الاستراتيجية

كما نشاهد، من الضروري جداً التأكد من أن أهداف الخطة الاستراتيجية قابلة للقياس، وأن عدد معايير القياس التي تم تحديدها ملائم. فتحديد عدد كبير من معايير القياس يؤثر على قيمة المعلومات ويزيد العبء على عملية تحصيل البيانات والتقارير. التحدي الآخر هو احتمالية عدم تركيز التفكير الجيد في معايير القياس ذات الأهمية الكبرى، والتي يجب إعطاؤها الأولوية ولماذا.

إن الحصول على بيانات محدثة وقابلة للاعتماد هو أمر أساسي لدعم عملية صنع القرارات ومراقبة تأثيرها<sup>٤</sup>. أيضاً، إن السرعة في توفير تلك البيانات تلعب دوراً هاماً – فإذا كان تأثير قرار معين لا يمكن قياسه إلا بعد مرور وقت على اتخاذ ذلك القرار، سيكون تأثير ذلك سلبياً جداً بحيث أنه يُحد من قدرة المؤسسة على التصرف الفوري حيال أي قرار خاطئ.

يجب التأكد من أن بيانات قياس مدى فعالية القرار المتخذ متوفرة ويتم إيصالها للأشخاص المعنيين، كما يجب التأكد من عدم إتاحة أي فرصة لإخفاء أو تعديل بيانات غير مرغوب بها.

فيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بنظام المعلومات:

- هل البيانات اللازمة لقياس أثر القرار المتخذ متوفرة بشكل كامل وقابلة للاعتماد (أي، دقيقة)؟ هل بالإمكان الوصول إليها بسرعة؟
- هل يمكن التلاعب بالبيانات للخروج بوجهة نظر مختلفة للمقياس؟ في حال تبين وجود أي مخاطرة، يجب أن تكون الآلية اللازمة جاهزة لمعالجة الوضع والتأكد من عدم تعرّض البيانات للفساد.
- هل يمكن أن يتم توفير البيانات لجميع الأقسام التي تحتاجها؟ إذا كان ذلك غير ممكناً، يجب القيام ببعض التدابير والاجراءات اللازمة لتسهيل هذا الأمر.

### ٣.٤ صنع، تنفيذ ومراقبة تنفيذ القرارات

بعد تحديد الأهداف والتأكد من وجود الأنظمة الملائمة لقياس تلك الأهداف، يجب تصميم وتنفيذ نظام يقوم بصنع، تنفيذ ومراقبة تنفيذ القرارات بناءً على الأهداف التشغيلية. إن الرسم البياني رقم ٣.١ أدناه يلخص المواد الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هذا النظام.

إن عملية صنع القرار يمكنها أن تكون مركزية نوعاً ما حسب هيكلية المؤسسة. فالعنصر الرئيسي هنا هو أن يتم اتخاذ القرار على المستوى الصحيح في المؤسسة، من قبل القسم ذو العلاقة أو الوظيفة أو المدير المسؤول عن ذلك القرار.

على سبيل المثال، إن اتخاذ قرار يؤثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو من صلاحيات مجلس الإدارة الذي يجب عليه أيضاً الحصول على الموافقة بالاجماع من قبل أصحاب العلاقة الرئيسيين. وفي الطرف الآخر من مجال القرارات، تتولى لجنة الإقراض أو قسم القروض اتخاذ أي قرارات تتعلق بالموافقة على القروض. فتدخل المدير التنفيذي في تلك التفاصيل لن يكون فعالاً، خاصة وأنه قد لا يتمتع بالخبرة التقنية اللازمة. هذا، عدا عن أنه قد يؤدي ذلك إلى صرف انتباهه عن الشؤون الأخرى التي هو محاسب عليها بشكل مباشر.

<sup>٤</sup> للمزيد من التفاصيل، الرجاء مراجعة الملحق رقم ٨: قائمة بيانات محدّدة يجب عرضها على مجلس الإدارة، صفحة ٢٥.



رسم بياني رقم ٣.١: تصميم نظام لصنع، تنفيذ ومراقبة تنفيذ القرارات

يجب جعل سياسات وقوانين عملية اتخاذ القرارات رسمية، وذلك، عبر توزيع واضح للمسؤوليات وتوثيقها ضمن إجراءات محدّدة تشكّل مرجعية أساسية لجميع المعنيين في المؤسسة ويجب توفيرها للموظفين الجدد. ويجب على تلك الإجراءات أن تحدّد بشكل واضح الجهة/الوظيفة المسؤولة عن أي عملية أو قرار. ومن المتوقع أن تطرأ بعض التغييرات على تلك السياسات والقوانين مع تطوّر ونمو المؤسسة أو مع حصول بعض التغييرات ضمن بيئة عمل المؤسسة. لذلك، من الضروري مواصلة تحديث تلك الإجراءات، مع أن هذا الأمر قد لا يكون أول ما يخطر بالبال عند لحظة حصول التغييرات.

فيما يلي بعض الأسئلة الهامة التي يجب طرحها فيما يتعلّق بعملية صنع القرار:

- هل السياسات والاجراءات التي تحدّد مسؤولية الجهة المعنية في اتخاذ قرار معيّن متوفرة؟ إذا كانت متوفرة، هل يلتزم الموظفون بها أم يتم تجاهلها في معظم الأحيان؟ إذا لا يتم احترامها، يجب على المدير المسؤول محاولة فهم سبب ذلك وتحديد كيفية تصحيح الوضع لكي يتم تنفيذها. فالسياسات والاجراءات التي لا يتم احترامها، تصبح واقعيّاً غير فعالة لاهداف تحقيق الحوكمة المؤسسية.
- هل يتمتّع الأفراد الذين يتخذون القرارات بالإمكانيات اللازمة، من حيث المعلومات/التدريب الكافي والوصول للبيانات اللازمة؟ إذا كان الأمر عكس ذلك، قد يكون تأثيره سلبي جداً على نوعية القرار المتخذ، إن التدريب والمراجعة اللازمة للنظام هما الخياران الأساسيان لمعالجة تلك المسألة.

- كما هو الأمر بالنسبة لمشكلة تضارب المصالح على مستوى مجلس الإدارة، يجب التنبيه للمشكلة نفسها على مستوى المدير التنفيذي والإدارة بشكل عام لكي تتم معالجتها بحكمة وشجاعة عند حصولها. إن الأدوات المتوفرة لمعالجة هذا الأمر هي نفسها المستخدمة على مستوى مجلس الإدارة، بما في ذلك، سياسات ضبط النفس وتضارب المصالح.

بعد تنفيذ القرار، يجب مراقبة، تحليل، ضبط وإرسال التقارير حول تأثير القرار. إن هذه الخطوة الأخيرة هي الضمانة لعملية الحوكمة الناجحة، كونها تبرهن بأن القرار كان متوائماً وأنه تم تنفيذه بالشكل الصحيح. إن وظيفة هذه العملية، كذلك، تأمين حلقة من التغذية المرتجعة المفيدة لمصدر القرار، مما يرتبط بالتوجه الاستراتيجي المحدد من قبل مجلس الإدارة. وبالتالي، يساعد هذا الأمر جميع أصحاب العلاقة في الإجابة على السؤال الهام التالي: هل ساعد هذا القرار المؤسسة على التقدم نحو تحقيق هدفها الاستراتيجي؟

إن عملية المراقبة والضبط تشتمل على مجموعة واسعة من الأنشطة داخل المؤسسة، بدءاً من وظيفة مراجعة الرقابة الذاتية التي يقوم بها أمين الصندوق وصولاً إلى عمليات التدقيق الخارجي التي يقوم بها المدققون الخارجيون أو السلطات الاشرافية. ومن أهم العناصر في هذه الخطوة هي المحافظة على الفصل التام للمهام فيما بين فريق العمل الصانعة/المنفذة للقرار والفريق المراقب للنتائج/المخرجات. فيجب على الهيئة/القسم الرقابي أن يكون مستقلاً عن العملية الفعلية لصنع القرار - الأمر الذي يمكنه أن يشكل مصدراً واضحاً للتضارب في المصالح إن لم يتم التنبيه إليه. الرجاء مراجعة الوحدة الثانية للمزيد من التفاصيل حول عملية المراقبة.

#### ٤.٤ مصفوفة صانعي القرار

يعرض الجدول رقم ٥.١ مصفوفة صانعي القرار. وقد تم تصميمها لمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر في إجراء مراجعة دقيقة حول من يتخذ القرارات المتعلقة بالشؤون الهامة التي تؤثر على أداء المؤسسة. فمن خلال هذا الجدول، بالإمكان إجراء التعديلات أو التقسيم المفضل على فئات/ مستويات صنع القرار حسب ما تراه المؤسسة ملائماً بما يخدم أداؤها. ومن خلال تعبئة المصفوفة، تتمكن المؤسسة من الحصول على البيانات اللازمة على مستوى القرارات لمساعدتها على تقييم ما يلي:

- مدى تركيز أو توزيع صلاحيات صنع القرار بين الأطراف المعنية في المؤسسة ودور النساء في عمليات صنع القرار؛
- مدى تركيز صلاحيات صنع القرار على المستوى الداخلي (بين مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة) مقابل المستوى الخارجي (بين المانحين، المسؤولين الحكوميين، مقدمي الدعم التقني، العملاء وغيرهم)؛
- مستوى الوضوح في عملية توزيع مسؤوليات صنع القرار.

إن الملحق رقم ٩: نموذج مصفوفة صانعي القرار، صفحة ٢٦٦، يتضمّن نموذج عن مصفوفة مستكملة.

#### ٥ إدارة الأزمات

إن تطوير نظام حوكمة متين وعملية صنع قرار ثابتة يجب أن يجعل المؤسسة قادرة على معالجة الأزمات والظروف الصعبة بشكل موائم - مثلاً، التأكد من توفر الآليات والتدابير الملائمة لتحديد أي دلائل عن وجود أزمات محتملة - وتنبيه جميع العاملين في المؤسسة حول الشؤون المرتبطة بالسمعة المؤسسية ومجالات المخاطر المحتملة.

جدول رقم ٥.٥: مصفوفة صانعي القرار									
على المستوى الداخلي					على المستوى الخارجي				
مدى المشاركة في صنع القرار	رئيس مجلس الإدارة	لجنة الترشيح	لجنة التمويل والتدقيق	لجنة جمع التمويل	لجنة التعويضات	المدراء غير-التنفيذيين	المدير التنفيذي	الإدارة الوسطى	وظيفة التدقيق الداخلي
مقدمي الخبرات العمياء	مقدمي رأس المال	السلطات الحكومية/المصرفية	مقدمي الخبرات العمياء	مقدمي رأس المال	السلطات الحكومية/المصرفية	مقدمي الخبرات العمياء	مقدمي رأس المال	السلطات الحكومية/المصرفية	مقدمي الخبرات العمياء
الإستراتيجية									
الرؤية/الرسالة									
السوق المستهدفة									
التوزيع والانتشار الجغرافي الخواص									
تقديم المنتج/التسويق									
اختيار المدراء غير-التنفيذيين									
اختيار المدراء التنفيذيين									
<b>الإدارة</b>									
تحديد سعر الفائدة									
مراجعة البيانات المالية									
مراجعة الضوابط الداخلية									
الصوابط العمليانية									
اختبار أنظمة المعلومات									
قرارات الموارد البشرية									
سياسات وإجراءات العمليات الأقرانية									
استخدام الأرباح									
إدارة الأزمات									

X = له تأثير في اتخاذ القرار  
 XX = مشاركة متزايدة مع الممارسين في صنع القرار  
 XXX = صانع القرار الرئيسي

سيتم تناول مخاطر السمعة في الوحدة الثانية، وذلك، كجزء من التقييم الإجمالي لمخاطر مؤسسة التمويل الأصغر. خطوة أولى، يتم التركيز هنا على ناحيتين:

- ردّ الفعل والتدابير التصحيحية تجاه أي مشكلة في المؤسسة بعد وقوعها، و
- التدابير الخاصة المتخذة عند حصول أي تغيير في المناحي الاقتصادية أو الاجتماعية، كالهبوط الاقتصادي، مما يؤثر على المؤسسة، وكذلك، على أصحاب العلاقة.

في نهاية هذا الجزء، يجب على القراء أن يكونوا قد حصلوا على المعلومات التالية:

- إن إدارة الأزمات هي مؤشر هام على مدى متانة ممارسات الحوكمة المؤسسية؛
- إن معرفة الوسيلة التي من خلالها تم الكشف عن المشكلة هو أسلوب هام لتبيان ما إذا كانت آليات الرقابة الكافية متوفرة كما يجب؛
- عملية المتابعة والتحقيق يجب ألا تشمل الشخص أو القسم المتسبب بحصول المشكلة؛
- في العديد من الحالات، يجب على فريق العمل المسؤول عن تطوير الحل أن يتألف من جميع الفرقاء المعنيين؛
- إن عملية تطوير الحل يجب أن تتضمن النواحي الشاملة لجميع عناصر القصور ذات العلاقة؛
- يجب معالجة موضوع الاحتيال بشكل مستقل؛ و
- يجب التواصل بشفافية تامة حول المشكلة والنتيجة مع جميع أصحاب العلاقة المتأثرين.

## ١.٥ إدارة أزمة داخلية

إن حصول الخلل الوظيفي في بعض المؤسسات ليس بالضرورة دليلاً على ضعف في الحوكمة (فبعض المشاكل لا يمكن تفاديها)، غير أن أسلوبها في معالجة تلك المشاكل هو مؤشر هام حول مستوى الحوكمة لديها.

إن معالجة الخلل ضمن المؤسسة تؤدي، في أغلب الأحيان، إلى اكتشاف قصور معين لدى بعض الأقسام أو الأفراد. ومع أن هذا الأسلوب ناجح في حالات معينة، إلا أنه، يمكننا أن نستعرض هنا بعض حالات الخلل الوظيفي من منظور مختلف: فرصة ثمينة لإعادة النظر في مدى ملاءمة عملية صنع القرار وتعديلها لتمكينها من توقع أي حالات خلل في المستقبل.

### ١.١.٥ اكتشاف المشكلة

من الهام جداً معرفة كيف تم تحديداً اكتشاف المشكلة، وبشكل خاص:

١. هل تم اكتشافها أثناء عمليات تدقيق دورية/روتينية كجزء من مسؤوليات القسم/الفرد لدى المؤسسة؟
٢. هل تم اكتشافها من خلال عملية رقابية داخلية جرت استثنائياً، أيضاً، من ضمن مهام وظيفة القسم المسؤول أو التدقيق الداخلي، مثلاً؟
٣. هل تم اكتشافها على يد قسم/فرد من داخل المؤسسة ليس معنياً بالأمر بشكل خاص، أي، تم اكتشافه بالصدفة؟
٤. هل تم اكتشافها من قبل مصدر خارجي، أي، أحد العملاء، إحدى الجهات المانحة (أصحاب العلاقة الخارجيين)؟
٥. هل تم اكتشافها عبر مصدر تشريعي أو إعلامي؟

من خلال المذكور أعلاه، يتبين في الحالتين (أ) و(ب) أن الإجراءات والعمليات الرقابية القائمة لدى المؤسسة تتمتع بالإمكانات اللازمة لاكتشاف أي مشكلة. وفي الحالتين، تكون الخطوة التالية هي فهم المؤسسة لسبب المشكلة.

أما الحالات (ت)، (ث) و(ج)، فتدعو للقلق فيما يتعلّق بمستوى فعالية الأنظمة الرقابية القائمة والتي فشلت في اكتشاف المشكلة. في الحالة (ت)، كان بالإمكان اكتشاف المشكلة من داخل المؤسسة، غير أن عدم كفاءة الأنظمة الرقابية في الحالتين (ث) و(ج) يشكّل تهديد كبير محتمل فيما يتعلّق بسمعة المؤسسة التمويل الأصغر (نتحدّث عن هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً في الوحدة الثانية)، و ذلك حسب مدى جوهرية الموضوع.

بصرف النظر عن الطريقة التي تم من خلالها اكتشاف الخلل، يجب التأكّد من أن الموظف الذي سيتولّى مهمة الكشف عن المزيد من التفاصيل حول المشكلة ليست له علاقة مباشرة بالقسم/الموظف الذي هو المسبّب الرئيسي للمشكلة. فقد أظهرت التجارب أنه من الضروري أيضاً على الفرد الذي يتولّى مهمة التحقيق في المشكلة أن يقوم بمقابلة عدد من الأفراد لمقارنة الإجابات ومراجعة الوقائع التفصيلية - التقارير، الرسائل الإلكترونية، الملاحظات - لكي يتمكن من تحديد حقيقة ما جرى (فالسمعة الشخصية للعديد من الأفراد في المؤسسة معرّضة للخطر، كما أن الحقيقة قد تتعرّض للتشويش).

### ٢.١.٥ التبليغ عن المشكلة

بعد اكتشاف المشكلة، من الضروري معرفة كيف تم التبليغ عنها وما إذا تم اتباع سلسلة قنوات التواصل الصحيحة، أي، تبعاً للتسلسل في المرجعية الوظيفية في المؤسسة أم تم تبليغ قسم التدقيق الداخلي مباشرة.

إن أي مشكلة يتم التبليغ عنها بأسلوب خارج عن قنوات التواصل المتّبعة في المؤسسة ضمن عملية صنع القرار يجب أن تسترعي اهتمام المدير التنفيذي، وبالتالي، مجلس الإدارة. فيجب على المدير التنفيذي التحقق من الموضوع لمعرفة السبب. على سبيل المثال، إذا حصل ذلك بسبب خوف الموظف أو تعرّضه للضغط من قبل المسؤولين المتسبّين بالمشكلة، قد يشكّل تصرّفهم هذا تهديداً على هيكلية الحوكمة في المؤسسة.

إن السرعة في الكشف والتبليغ عن المشكلة هي أيضاً عنصر أساسي في عملية التقييم. فالتأكّد من هذا الأمر يساعد في تحديد ما إذا كان نظام المعلومات متوائماً مع الكفاءة المتوقّعة منه، وبالتالي، يساعد في الخروج بالحل المناسب.

### ٣.١.٥ تصميم الحلّ

بعد إتمام الكشف عن الحقائق بالموضوعية اللازمة، بالإمكان عقد جلسة عصف ذهني تضمّ جميع الفرقاء المعنيين لمواجهة المشكلة والعمل سوياً على حل مناسب لا يعالج المشكلة القائمة فحسب، بل، يجنب المؤسسة الوقوع في نفس المشكلة في المستقبل؛ أي، بمعنى آخر، تصحيح ومنع تكرار الخطأ. في نفس الوقت، من الأفضل تجنّب أسلوب "الاتهام"، واتباع أسلوب تشجيع العمل والتطوّر كفريق واحد.

يجب على فريق العمل التركيز على معالجة المسألة ليس فقط من المنظار الضيق، بل من المنظار الأوسع، للتمكن من معالجة غيرها من الشؤون والمشاكل المرتبطة. وينبغي على أعضاء تلك الجلسة الخروج بحلول مُرضية وبإجراءات جديدة للمستقبل. ويجب على قسم التدقيق الداخلي المصادقة عليها وتنفيذها في أقرب وقت ممكن. وفي حال تأخرت عملية التنفيذ، ينبغي اتخاذ تدابير رقابية ملائمة إلى حين تنفيذ الإجراءات الجديدة.

وفي حال تبيّن أن سبب المشكلة هو حصول حالة احتيال أو تضارب في المصالح، يجب على المدير التنفيذي وقسم الموارد البشرية معالجة الموضوع بشكل منفصل وعلى المستوى الملائم من السرية، على أن يتابع فريق العمل أعلاه اهتمامه بالناحية "التقنية" من التدابير التصحيحية.

#### ٤.١.٥ إيصال الحل

ينبغي على عملية التواصل الداخلي والخارجي أن تتّصف بالشجاعة والانفتاح/الصراحة. ففي حال تم الكشف عن المشكلة من قبل جهات خارجية، يجب على كل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي القيام بنوع من التواصل الخارجي، وذلك، بعناية خاصة تجنّب سمعة المؤسسة أي مخاطرة قد تتعرّض لها من جراء تلك المشكلة.

أما في حال تم الكشف عن المشكلة على مستوى داخلي، وأخذاً بعين الاعتبار حجمها وتأثيرها المحتمل على المؤسسة، يجب على الإدارة أن تقوم بنوع من التواصل الداخلي ضمن المؤسسة لإبقاء الموظفين على اطلاع حول التغييرات الحاصلة، ولنقل الصيغة الإيجابية لهم في الاستجابة الفعالة للإدارة والموظفين المعنيين على أثر تلك المشكلة.

**الحالة الدراسية الثالثة: مجالس إدارة متبدّلة.** صفحة ٦٦ في الملحق رقم ١، تطلب من القارئ مراجعة حالة مؤسسة تمويل أصغر تعرّضت لحالة احتيال لدى عدد من فروعها. على القارئ أن يجري تقييم حول أسلوب معالجة المؤسسة لتلك المشكلة وأسلوب مؤسسته في معالجة نفس المشكلة لديها.

#### ٢.٥ معالجة التحديات الخارجية

إن التحديات الخارجة عن سيطرة المؤسسة بإمكانها أن تؤثر عليها بشكل مباشر، بما في ذلك، الركود الاقتصادي أو التغيير التشريعي. ففي حالة الركود الاقتصادي، يؤثر ذلك على العملاء والمانيين فيما يتعلق بنقصان كمية السيولة لديهم نظراً لانخفاض الفرص الاقتصادية. أما التغيير التشريعي، فقد يشكّل عائقاً أمام المؤسسة بحيث يتعدّد عليها تقديم خدماتها لشريحة معيّنة من عملائها، أو قد يستوجبها الأمر إجراء تعديلات هائلة على إجراءاتها العملية. وبالرغم من أنه ليس بإمكان مؤسسة التمويل الأصغر حماية نفسها من تلك التأثيرات، غير أنه، هناك بعض الوسائل التي يمكنها مساعدة المؤسسة على المواصلة في تقديم خدماتها بالرغم من تلك الفترات الصعبة. سيتم التحدّث عن تلك التحديات الخارجية بتفصيل أكثر في الوحدة الثانية.

إن طبيعة دور المدير التنفيذي تساعد على الفهم الجيد لمناحي التغييرات الاجتماعية، التوقعات المتبدّلة من جهة أصحاب العلاقة، والتوجهات في تفكير المسؤولين المنظمين. ويُعتبر هذا الأمر هام جداً، خاصةً، عندما تنشيط بعض الحكومات في العديد من البلدان في مشاريع التمويل، مما يجعل من الضروري على أصحاب العلاقة تحقيق الفهم الجيد للتشريعات والسياسة العامة. ويجب على المدير التنفيذي أن يكون قادراً على تصوّر تلك التغييرات وشرح تأثيراتها بوضوح لمجلس الإدارة وجميع أصحاب العلاقة المعنيين، وبالتالي، إعداد المؤسسة للتأقلم تجاه بيئة متغيّرة. كما يساعد وجود عضو في مجلس الإدارة بخبرة في المجال التشريعي على معالجة هذا التحدي.

وكما هو الحال بالنسبة لأي نوع آخر من الأعمال، فإن التواصل الداخلي يُعتبر من بين المجالات التي تحتاج إلى الحجم الأكبر من الاهتمام في ظل جو من الركود الاقتصادي. فدور المدير التنفيذي أساسي في مواصلة تحفيز وتنشيط الموظفين مع التأكد من فهمهم لمهية الدوافع لاتخاذ القرارات الصعبة.

في نفس الوقت، إن دور المدير التنفيذي، خاصة في الفترات الصعبة، هو القدرة على استخراج الاستنتاجات المفيدة من خلال عمليات التواصل الخارجية. وبإمكان مجلس الإدارة تقديم دعمه اللازم في هذا الإطار.





## الوحدة الثانية



تناول مواضيع اختيار وتكوين مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر، المهام والمسؤوليات، القيادة والاشراف للمؤسسة في الوحدة الأولى، تتناول الوحدة الثانية الجزء الأكثر أهمية من عملية تطبيق هيكلية الحوكمة المؤسسية: تحديد المخاطر المؤسسية وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية الملائمة لإدارة وتخفيف المخاطر

بعد

قبل حصولها.

تتعرض مؤسسات التمويل الأصغر لمخاطر عديدة من خلال تقديم الخدمات المالية للعملاء المحتاجين. لذلك، يجب على كل من مجالس الإدارة والمدير التنفيذي التمتع بالادراك الكافي حول المخاطر الرئيسية التي تواجهها المؤسسة. أيضاً، من الضروري جداً على مجالس الإدارة توفير التوجيه والارشاد اللازم للمدير التنفيذي للتأكد من توفر الأنظمة الرقابية الملائمة في المؤسسة لإدارة وتخفيف تلك المخاطر. فمؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل بفعالية على إدارة المخاطر لديها على نحو استباقي تتمتع بفرص عالية لتحقيق النمو المستدام، وهو هدف مشترك بين جميع مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة.

إن هيكلية الحوكمة المؤسسية القوية المذكورة في الوحدة الأولى تمكن مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من مواجهة المخاطر بذكاء وعلى نحو استباقي. أما الوحدة الثانية، فتوفر الأدوات العملية لمساعدة مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على فهم وإدارة المخاطر. وتشمل تلك الأدوات:

- تعريف المخاطرة، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية وهيكلية الرقابة الداخلية؛
- تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، بما في ذلك:
  - ◆ مخاطر المحفظة،
  - ◆ المخاطر التشغيلية،
  - ◆ مخاطر السوق المالية، و
  - ◆ المخاطر الاستراتيجية؛
- وسائل قياس المخاطر وتحديد حجم أهمية كل نوع من أنواع المخاطر؛
- وسائل تطوير واستخدام نظام رقابة داخلية ملائم لإدارة وتخفيف المخاطر؛ و
- دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية.

بالرغم من أن العديد من نشاطات إدارة وتخفيف المخاطر يتم على مستوى العمليات، غير أنه، يجب على مجلس الإدارة بالتعاون مع المدير التنفيذي أن يكونوا معنيين بشكل فعلي بتوفير نظام متلائم لإدارة المخاطر – على أن يتم تحديد وقياس المخاطر، وتطوير الاستراتيجية الملائمة لتخفيف المخاطر الرئيسية؛ تطوير السياسات والاجراءات الثابتة، توثيقها والتأكد من إيصالها بشكل متلائم للموظفين؛ التأكد من فهم الموظفين المعنيين بعمليات إدارة وتخفيف المخاطر أدوارهم وتوفير التدريب اللازم لهم لكي يقوموا بمهامهم ومسؤولياتهم كما يجب؛ والتأكد من اتباع ثقافة تركز على أهمية الالتزام بالسياسات والاجراءات بشكل صارم. يتطلب كل ذلك تعاون تام مع المدير التنفيذي، كما يجب على مجلس الإدارة الحصول على المعلومات الملائمة حول جميع عمليات المؤسسة.

## 1 التعريفات

حسب إفادة 'معهد المدققين الداخليين'؛ "إن المخاطرة والرقابة غير قابلين للفصل فيما بينهما – مثل وجهتي العملة الواحدة – أي أنه، أولاً، يجب أن يتم تحديد المخاطر وتقييمها؛ من ثم، يتم إدارتها وتخفيف أثرها من خلال تطبيق نظام رقابة داخلية متين".

إضافةً إلى هذا الاعتبار، سيتم عرض بعض التعريفات الأولية وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين والتي ستساهم في توضيح بعض المواضيع التي سيتم تناولها ضمن هذه الوحدة. ويتضمن ذلك، تعريف مايلي:

- المخاطرة
- إدارة المخاطر
- حلقة التغذية المرتجعة لإدارة المخاطر
- أنظمة الرقابة الداخلية
- هيكلية الرقابة الداخلية، بما في ذلك، البيئة الرقابية والعمليات الرقابية

أيضاً، سيتم التحدّث عن أدوار المراقبة والتدقيق الداخلي في هيكلية الرقابة الداخلية.

## 1.1 المخاطرة

بالإمكان التعرف عن المخاطرة على أنها "احتمال وقوع حدث سيؤثر على عملية تحقيق الأهداف. ويتم قياس المخاطرة من خلال أثرها واحتماليتها".

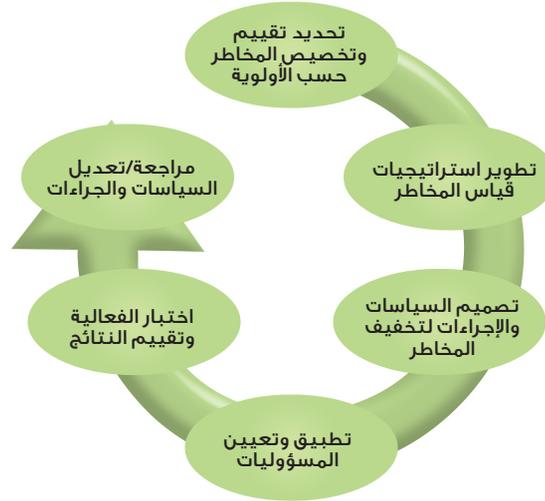
## 2.1 إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحديد، تقييم، إدارة، وضبط أحداث أو أوضاع محتملة سعيًا لضمان تحقيق المؤسسة أهدافها. إن عملية إدارة المخاطر تعمل بفعالية على تخفيض احتمالية وقوع خسارة معيّنة كما أنها تقلل من حجم الخسارة في حال وقوعها. وتشمل عملية إدارة المخاطر منع المشاكل المحتملة من الحصول، الكشف المبكر للمشاكل عند حصولها، وتصحيح للسياسات والاجراءات التي سمحت بحصول تلك المشاكل.

إن هيكلية إدارة المخاطر هي نظام تم تصميمه بشكل واعى بهدف حماية المؤسسة من تعرّضها لأي مفاجآت غير مرغوبة (مخاطر ناجمة عن ظروف سلبية)، وتمكينها من الاستفادة من الفرص (مخاطر ناجمة عن ظروف إيجابية). إن الهيكلية الفعالة لإدارة المخاطر تقوم على التالي:

- إدخال مجموعة من العمليات المنتظمة إلى عمليات المؤسسة تقوم بتحديد، قياس، ومراقبة أنواع عديدة من المخاطر؛
- اعتبار مختلف الاحتمالات حيث يمكن للمخاطر أن تتفاعل مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تفاقمها؛
- رفع مسؤولية إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا ومجلس الادارة؛
- تشجيع عمليات صنع القرار ذات التكلفة الفعالة والاستخدام الأكثر فعالية للموارد؛
- خلق ثقافة داخلية حول "الاشراف الذاتي" تمكّن من تحديد وإدارة المخاطر قبل فترة من ظهورها أمام أصحاب العلاقة أو المسؤولين التنظيميين.

إن حلقة التغذية المرتجعة لإدارة المخاطر تبرز الناحية العملية من الهيكلية:



الرسم البياني رقم ١.٢: حلقة التغذية المرتجعة لإدارة المخاطر<sup>٥</sup>

نظراً للتغيرات التي تحصل في المخاطر الداخلية (المرتبطة بطبيعة عمل مؤسسة التمويل الأصغر، كمخاطر الأقرض والاحتيايل) والمخاطر الخارجية (تغيرات في بيئة الأعمال، انهيار النظام المالي، والكوارث الطبيعية)، فإن إدارة المخاطر هي عملية متواصلة يجب أن تجري على المستوى العملي فيما يتعلق بطرح الأسئلة الصحيحة ومراجعة البيانات الرئيسية لإفادة المدراء حول أي ارتفاع أو انخفاض في نسب المخاطر.

### ٣.١ الرقابة

إن "لجنة المنظمات الراعية" (COSO)<sup>٦</sup>، وهي مجموعة تضم "معهد المدققين الداخليين" و"المعهد الأميركي للمحاسبين القانونيين" (AICPA)، تعرّف "الرقابة" بأنها "عملية تم تصميمها من أجل توفير الضمانة اللازمة حول تحقيق المؤسسة أهدافها المرتبطة بـ:

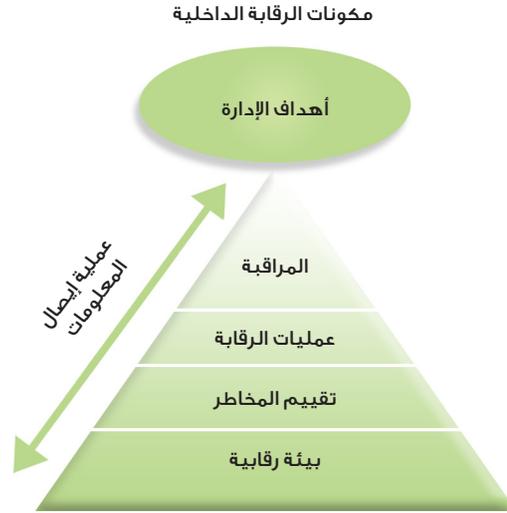
- قابلية الاعتماد على التقارير المالية
- فعالية وكفاءة العمليات
- الامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها<sup>٧</sup>.

تتألف الرقابة الداخلية من خمسة عناصر متداخلة، كما يظهر في الرسم البياني رقم ٢.٢ أدناه.

ويتم الاستفادة من الهيكلية بشكل كبير كمعيار لقياس وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، والتي تعنى بشؤون لا تقتصر فقط على نظام المحاسبة، ويجب تحديد العناصر الخمسة تلك لكي يصبح بالإمكان توفير الدعم اللازم لعملية تحقيق المؤسسة رسالتها، استراتيجياتها وأهدافها المرتبطة - والتي، بالتالي، يجب تحديدها أولاً.

<sup>٥</sup> مقتبس عن كامبيون، أبيتا. "تحسين الرقابة الداخلية: دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر". دليل تقني رقم ١ (واشنطن العاصمة: شبكة التمويل الأصغر و GTZ ٢٠٠٠).

<sup>٦</sup> للمزيد من التفاصيل حول COSO وعلاقتها نماذجها، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٠: تعريف وتبسيط الضوء على عمليات إرشاد المؤسسات الأصغر حجماً، صفحة ٢٧٥.



الرسم البياني رقم ٢.٢، هيكلية "لجنة المنظمات الراعية" (COSO) للرقابة الداخلية<sup>٧</sup>

## ٤.١ هيكلية الرقابة الداخلية

### ١.٤.١ البيئة الرقابية

إن البيئة الرقابية هي بشكل عام مجمل مواقف، ووعي، وإجراءات مجلس الإدارة ومدراء المؤسسة فيما يتعلّق بنظام الرقابة الداخلي وأهميته. فعندما تكون الإدارة على قناعة تامة بأهمية الرقابة، ستمتدّ تلك القناعة إلى الموظفين الذين سيستجيبون من خلال الامتثال للسياسات والإجراءات التي تم تطويرها. غير أنه، عندما يتبيّن أن الإدارة العليا تطبّق مبادئ مزدوجة وسياسات تخدم مصلحتها الخاصة، من المؤكّد أن الأهداف الرقابية لن تكون على المستوى المطلوب من الفعالية. إن توفر البيئة الرقابية المتينة - مثلاً، كالتي تُجرى رقابة مشدّدة على الموازنة ولديها نظام تدقيق داخلي فعّال - بإمكانها أن تكون عنصراً هاماً مكمّلاً لبعض الإجراءات الرقابية الخاصة. فيما يلي بعض النواحي التي يجب أن تكون متوفرة في البيئة الرقابية:

- وظيفة مجلس الإدارة ولجانه، خاصة لجنة التدقيق؛
- الإدارة، فلسفتها وأسلوبها في إدارة العمل، التزامها حيال النزاهة والقيم الأخلاقية؛ التزامها حيال الكفاءة؛
- الهيكلية التنظيمية وأساليب تحديد السلطة والمسؤولية؛
- نظام ومنهجيات الرقابة لدى الإدارة، بما في ذلك وظيفة التدقيق الداخلي، سياسات وإجراءات الموارد البشرية، وفصل المهام؛
- تعامل الإدارة مع التأثيرات الخارجية.

### ٢.٤.١ تقييم المخاطر

يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تبرهن إمكانيتها على تقييم المخاطر بشكل صحيح وتخفيف المخاطر الرئيسية إلى المستوى المقبول، من خلال استخدام أنظمة الرقابة.

<sup>٧</sup> إن الملخص التنفيذي لهيكلية إدارة مخاطر المشروع متوفّر على الموقع الإلكتروني التالي [www.coso.org](http://www.coso.org).

### ٣.٤.١ الأنشطة الرقابية

يجب على الرقابة الفعلية أن تكون على قدر كافي للتخفيف من المخاطر التي يتم مواجهتها. ويجب أن تتوفر مجموعة كاملة من الرقابة العامة (مثلاً، سياسات وإجراءات مرتبطة بكل نوع من الأنشطة)، رقابة مادية (مثلاً، الرقابة على الموجودات/الأصول، متابعة محفظة القروض)، رقابة محاسبية (للحصول على قوائم مالية قابلة للاعتماد)، رقابة ميزانية (لمتابعة النفقات والأرباح بشكل عام). إن جميع تلك الأنشطة الرقابية تتناول الشؤون الرئيسية التالية:

- الربحية والاستدامة؛
- الامتثال لسياسات الإدارة؛
- حماية الموجودات/الأصول؛
- منع حصول وكشف حالات الاحتيال أو المخالفات؛
- دقة وكمال السجلات المحاسبية؛
- تجهيز وتوفير البيانات المالية الموثوقة.

### ٤.٤.١ المتابعة والإشراف

إن جزء من وظيفة الإدارة يتضمّن الإشراف والمراقبة. فمن خلال فصل المهام والقيام بعمليات مختلفة من التدقيق والمصادقة، تصبح المراقبة عنصراً متواصلاً من ضمن العمليات اليومية التي تجري في المؤسسة. إضافة لذلك، يُفضّل على مؤسسات التمويل الأصغر أن تخضع لعمليات تقييم أو تصنيف خارجية من حين لآخر.

إن أفضل نوع من المتابعة الرقابية وأكثرها فعالية في عملية الرقابة الداخلية هي التي تتم من خلال وظيفة التدقيق الداخلي. إن وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن أي نشاط آخر في المؤسسة. فتقارير المدقق الداخلي تُرسل إلى المدير التنفيذي ولجنة التدقيق، وترتكز على: الرقابة والتدقيق في مدى الامتثال للسياسات والاجراءات والأصول الرقابية، الدقة في بيانات التقارير المالية، ومستوى إمكانية تحديد المخاطر.

### ٥.٤.١ المعلومات والتواصل

إن الإدارة القوية لمؤسسة التمويل الأصغر ومحفظتها تعتمد بشكل كبير على المعلومات الكافية، وخاصةً، المعلومات المالية والبيانات المرتبطة بالعمليات الاقراضية. ولكي تكون تلك المعلومات مفيدة، يجب أن تكون مترابطة (ذات صلة)، صحيحة، وفي الوقت المناسب. إن مسؤولي الاقراض الذين لا يعلمون عن وضع محفظة قروضهم في أي فترة زمنية معينة، لا يمكن الوثوق بأدائهم. ويجب على مدراء الفروع أن يكونوا على معرفة تامة حول الوضع المالي للفرع - فمن الضروري معرفة جميع المعلومات المتعلقة بعائدات ونفقات الفرع لكي يتمكّنوا من إدارتها ومراقبتها. إن أي تغييرات مفاجئة في أداء المحفظة بإمكانها أن تشير إلى مجموعة من المشاكل، غير أنه، من دون وجود تقارير عن المحفظة، لا يمكن لمدراء الفروع معرفة المخاطر المحتملة. ويجب على الإدارة العليا ومجلس الإدارة الحصول على تقارير بعمليات التدقيق الداخلي لكي يتمكّنوا من اتخاذ القرارات الملائمة بناءً على توصيات التقارير. وبالتالي، القيام بمهامهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

يجب على الموظفين والفريق الإداري أن يكونوا على معرفة تامة بسياسات وإجراءات المؤسسة. فالسياسات والاجراءات التي لا تكون متوفرة للموظفين، لا يمكن تطبيقها. أيضاً، يجب على المؤسسة الحرص على نشر استراتيجياتها وأهدافها على جميع قنواتها وفروعها.

إن اتباع "سياسة الباب المفتوح" ضمن المؤسسة يؤكّد على انفتاح الإدارة تجاه الموظفين والعملاء، وعلى استعدادها للاصغاء إليهم. من جهة أخرى، يجب مشاركة الموظفين (حسب الموائمة) بتقارير التدقيق والتقييم، وذلك، لكي تصبح شؤون المخاطرة، إدارة المخاطر، وعمليات الرقابة الداخلية "مسؤولية الجميع".

## ٥.١ التدقيق الداخلي

يعرّف 'معهد المدققين الداخليين' (IAA) التدقيق الداخلي كما يلي: "نشاط استشاري ومستقل ويضمن الموضوعية تم تصميمه لإضافة القيمة ولتحسين عمليات المؤسسة. يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال توفير أسلوب منظم و منضبط لتقييم وتطوير مستوى فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة المؤسسية".

إن وظيفة التدقيق الداخلي تستجيب للشروط التنظيمية الخارجية. ولكن، إضافة لذلك، فهي أداة إدارية هامة لمراقبة عملية تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، إن عمليات التدقيق الداخلي تسعى إلى تحديد المشاكل قبل أن تتصّخّم وتصبح مدقّرة، كما أنها توفر الضمانة والمعلومات اللازمة للإدارة تأكيدياً على أن جميع أنظمتها تعمل على ما يرام وتقوم بدورها في تطوير إمكانية المؤسسة على إيصال منتجاتها وخدماتها بشكل مستدام إلى فئاتها المستهدفة.

إن النظرة التقليدية حول التدقيق الداخلي تحوّلت خلال السنوات الأخيرة من التركيز على العمليات المالية والأحداث السابقة إلى نهج يعمل على أساس التعامل مع المخاطر/على أساس تفاعلي. وهذا الأسلوب لا ينظر فقط إلى مدى الامتثال للسياسات والاجراءات، بل، أيضاً، إلى مدى الفعالية في تحديد وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى الاستراتيجية الادارية لتخفيف المخاطر ومراقبتها.

## ٢ تحديد وقياس مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر

هناك مخاطر كثيرة مشتركة بين جميع المؤسسات المالية، فمن البنوك وصولاً إلى مؤسسات التمويل الأصغر غير التنظيمية، تتمثل تلك المخاطر في ما يلي:

- مخاطر الائتمان، أو مخاطر الأرباح أو رأس المال بسبب تأخر أو تعذّر العملاء عن سداد قروضهم المستحقّة؛
- مخاطر تشغيلية، أو مخاطر داخلية تظهر في سياق العمل اليومي؛
- مخاطر الأسواق المالية؛ و
- مخاطر استراتيجية.

إن أهمية والثقل النسبي للمخاطر بإمكانه أن يتفاوت، لذلك، يتم التركيز في الجزء الثاني على أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، ويتضمّن الجزء الثاني ما يلي:

- جدول مفصّل يحدّد ويصنّف ضمن فئات المخاطر الرئيسية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، إضافة إلى نموذج عن نظام لقياس المخاطر؛
- أسلوب لقياس المخاطر ينظر إلى أرجحية وقوع المخاطرة، مدى فوريتها، وتأثيرها على المؤسسة؛
- أدوات واستراتيجيات خاصة لقياس المخاطر؛ و
- نظرة حول أصحاب العلاقة المعنيين في قياس المخاطر.

## ١.٢ دور مجلس الإدارة في تحديد وقياس المخاطر

من الضروري على مجلس الإدارة الفهم الجيد للمخاطر التي تواجهها مؤسسة التمويل الأصغر وثقلها النسبي ضمن البيئة الخاصة التي تعمل ضمنها المؤسسة. للتمكّن من ذلك، يجب على كل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي تقييم مدى إمكانية تعرّض المؤسسة لمجموعة المخاطر المحدّدة في هذا الجزء وقياس حجم خطورتها للتمكّن من تحديد أولويات تطوير نظام إدارة المخاطر والاستراتيجيات الملائمة لتخفيفها. بهذه الطريقة، يصبح بإمكان مجلس الإدارة معالجة المخاطر المؤسسية على نحو استباقي حسب درجة خطورتها.

على سبيل المثال، إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر تعمل ضمن إطار تنظيمي ضعيف أو غير واضح وفي بيئة سياسية غير مستقرة تسبق فترة الانتخابات، يجب على المؤسسة التركيز جيداً على المخاطرة المرتبطة بقرار الحكومة التي قد تتخذ إجراءات معينة قد تعرقل إمكانية استمرار المؤسسة في عملها بالشكل المعتاد. في تلك الحالة، يجب على مجلس الإدارة، بالتعاون مع المدير التنفيذي وربما أصحاب العلاقة الخارجيين، إعداد استجابة مبكرة و خطة عملية لتجنب تلك المخاطرة قبل حصولها. إن مخاطر السيولة قد تكون أيضاً مرتبطة بعدم استقرار تلك البيئة ويجب بالتالي معالجتها في الوقت نفسه. وإذا كانت المنافسة محدودة والطلب يفوق العرض في السوق المحلية بنسبة كبيرة، يعني ذلك أن لمخاطر المنافسة وزن أقل، وبالتالي، لا تكون على رأس قائمة الأولويات لتطوير استراتيجية تخفيف المخاطر.

## ٢.٢ تحديد المخاطر

إن جدول رقم ١.٢ أدناه يحدّد المخاطر الرئيسية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، كما يعرض نموذج تصنيف لتلك المخاطر لدى مؤسسة تمويل أصغر افتراضية.

جدول رقم ١.٢: المخاطر الرئيسية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر			
مخاطر استراتيجية	مخاطر السوق المالية	مخاطر العمليات	مخاطر محفظة القروض
مخاطر المنافسة	مخاطر إعادة التمويل	مخاطر الانحراف عن الرسالة الاجتماعية	مخاطر المعاملات الافتراضية
مخاطر سياسية على مستوى البلاد	مخاطر إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات	مخاطر الاحتيال	مخاطر تكوين المحفظة
مخاطر البيئة الاقتصادية العامة	■ مخاطر أسعار الفائدة	مخاطر الأخطاء وتعثر الأنظمة	مستويات المخاطر ■ حد أدنى ■ مستقر ■ مرتفع ■ عالي ■ خطير
مخاطر البيئة التنظيمية	■ مخاطر أسعار صرف العملة الأجنبية	مخاطر مرتبطة بالنفقات العامة	
مخاطر السمعة والصورة المؤسسية	■ مخاطر محفظة الاستثمار	مخاطر أمن الموظفين والموجودات/الأصول	
	مخاطر السيولة العامة	مخاطر البيئة المادية	
		مخاطر الموارد البشرية	
		مخاطر التخطيط للاستمرارية	
		مخاطر التكنولوجيا	
		مخاطر المنتجات الجديدة	

بالإمكان الحصول على المزيد من التعريفات المفصلة حول كل نوع من أنواع المخاطر في الملحق رقم ١١: أنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، صفحة ٢٩٣. إن الحالات الدراسية من الخامسة إلى الثامنة في الملحق رقم ١١ تدعو القراء للتفكير في أربعة أنواع من المخاطر التي واجهتها مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة. تلك الدراسات تتحدّث القراء في تحليل الحالات المذكورة وترجمة فهمهم الخاص حول أنواع المخاطر وتقنيات المعالجة الملائمة ضمن إطار كل من مؤسساتهم.

## ٣.٢ قياس المخاطر

## ١.٣.٢ نظرة عامة

اعتادت المؤسسات المالية التقليدية (التجارية، تجارة التجزئة، وبنوك الاستثمار) على قياس المخاطر لديها من خلال استخدام أدوات قياس معقدة، والتي تم تطويرها استجابةً لتنظيمات معقدة في الأسواق المالية الدولية. بشكل أساسي، إن الشروط الدولية للائتمان المالي ومتطلبات كفاية رأس المال تقدّم مؤشرات واضحة حول كيفية وجوب تقييم المخاطر المختلفة واحتسابها. إن الغرض الحقيقي من تلك الأنظمة والنسب المصرفية هو، تحديداً، من أجل التأكد من عملية القياس الصحيح للمخاطر لدى المؤسسات المالية، وتخصيصها رأس المال الكافي لتغطيتها؛ الأمر الذي من شأنه حماية المؤسسات وأصحاب العلاقة، وبالتالي، السوق المالية بأكملها في حالة حدوث أي أزمة.

على الرغم من أن بعض الحالات يمكنها أن تختلف بشكل كبير حسب البلد ونوع المؤسسة، غير أنه، بالإمكان اعتبار النقاط التالية على وجه التقريب:

- بشكل عام، فإن مخاطر الائتمان تقدر بين ٥٠٪ إلى ٨٠٪ من إجمالي المخاطر المرجحة (ويخصّ ذلك إلى حدّ بعيد المخاطر الأساسية التي تواجهها البنوك التجارية وبنوك التجزئة)، حيث أنه، في مقابلها، يتم احتساب متطلبات حقوق الملكية في ظل معدّلات كفاية رأس المال<sup>٨</sup>؛
- إن مخاطر السيولة يتم تقديرها بين ١٠٪ و ٣٠٪ (وتكون النسبة أعلى بكثير في حال وجود سوق رأس مال وبنوك استثمار فقط؛ فضلاً عن ذلك، فإن آخر التطورات الناتجة عن الأزمة المالية الدولية، بين عامي ٢٠٠٧-٢٠١٠، تدفع المنظمين إلى زيادة حجم أهمية مخاطر السيولة وسوق التداول)؛
- يتم تقدير المخاطر التشغيلية بين ١٠٪ و ٢٠٪ (غير أن هذا المفهوم حديث نسبياً في السياسات التنظيمية لدى العمل المصرفي، والإجراءات قد لا تكون على مستوى جهوزية تلك التي تم تطويرها لمخاطر الائتمان والسوق)؛
- تظلّ مخاطرة السوق شأنها رئيسياً بالنسبة لجميع مؤسسات التمويل الأصغر، وبشكل خاص، في البلدان النامية و/أو في أوقات الاضطراب الاقتصادي، على الرغم من أنه، لغاية الآن، لم يتم تطوير أي أداة معيّنة أو نسبة مالية معيّنة لقياسها بدقة.

غير أنه، تلك المعايير، المستوحاة من المبادئ التوجيهية التنظيمية في Basel II<sup>٩</sup>، لا تنطبق تماماً على مؤسسات التمويل الأصغر. فمتوسط الوضع لدى مؤسسة التمويل الأصغر غير المنظمة قد يختلف بعض الشيء، ويؤدّي إلى ترجيح آخر من المخاطر، وذلك، للأسباب التالية:

- التركيز على الاقراض يكون عادةً أقلّ مما هو عليه في المصارف التجارية، وحجم القرض الواحد يكون أكثر صغراً، في حين أن معدّلات الاسترداد، في معظم الأحيان، تكون عالية، بالتالي، تبدو مخاطر الائتمان كبيرة كما هو الحال في جميع الأنشطة المصرفية، ولكنها قد لا تكون على مستوى الخطورة لدى مؤسسات التمويل الأصغر كما هو الحال في البنوك التقليدية؛
- تقتصر مخاطر السوق والمخاطر المالية عادةً على المشاكل المتعلقة بإعادة التمويل: فأهميتها قد تتراوح بشكل كبير بين مؤسسة تمويل أصغر وأخرى، ويعتمد الأمر أيضاً على البيئة التنظيمية المحليّة، فسياسة الاستثمار لدى مؤسسات التمويل الأصغر تتصف عادةً بالتحفظ، ومسألة استخدام الآليات المالية وتقنيات إعادة التمويل تقتصر، بشكل عام، على المنتجات السهلة/المبسطة؛

<sup>٨</sup> للمزيد من التفاصيل، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٢: Basel II، تعريفات وتركيز على الارشادات المتوقعة حول تطبيق مبادئ Basel الأساسية للتمويل الداخلي، صفحة م٣٧ لمعرفة كيفية احتساب كفاية رأس المال حسب نظام Basel II للمؤسسات المالية. إن تلك الأنظمة لا تنطبق على مؤسسات التمويل الأصغر حالياً، ولكن بإمكان لجنة Basel للاشراف المصرفي اعتمادها في الصناعة في المستقبل القريب.

<sup>٩</sup> المزيد من التفاصيل في الملحق رقم ١٢: Basel II، تعريفات وتركيز على الارشادات المتوقعة حول تطبيق مبادئ Basel الأساسية للتمويل الداخلي، صفحة م٣٧.

- من الواضح أن المخاطرة التشغيلية هي مشكلة رئيسية بالنسبة للعديد من مؤسسات التمويل الأصغر، خاصةً المؤسسات الصغيرة التي تفتقر الموارد والأنظمة اللازمة، وتلك التي تعمل في بلدان يسودها عدم الاستقرار البيئي والسياسي. بالتالي، ينبغي على مؤسسات التمويل الأصغر أن تجعل من مخاطرها التشغيلية حَجْرَها الأساس في عملية إدارتها لمخاطر سياساتها واستراتيجياتها؛
- للأسباب نفسها، بإمكان المخاطر الاستراتيجية أن تكون مشكلة كبيرة لدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر، وخاصةً عندما تكون تلك المؤسسات عاملة في بيئات غير منظمة وغير مستقرّة.

ونتيجة للمميزات الخاصة لدى مؤسسات التمويل الأصغر فيما يتعلق بترجيحها العام للمخاطر، فمن المتوقع، بالتالي، أن يختلف التنظيم المرتبط بكفاية رأس المال عن الذي يُطبّق على المؤسسات المالية الأخرى. وبشكل خاص، إن تحديد رأس المال التنظيمي لمؤسسات التمويل الأصغر التعاونية يشكّل تحديًا خاصًا، إذ بإمكان الأعضاء المساهمين في رأس المال المستثمر سحبه في حال قرّروا الانسحاب من التعاونية. أيضًا، إن مؤسسات التمويل الأصغر التي لا يسمح لها باستقبال الودائع تتمتّع بخيارات أقلّ من البنوك فيما يتعلق بزيادة رأس المال، وتكون أكثر عرضةً للمخاطر من بنوك التجزئة التقليدية، مما يستوجب حجم أعلى نسبيًا من رأس المال لتلك المؤسسات.

ومع ذلك، هناك مؤسسات تمويل أصغر كبرى عديدة تستخدم هيكلية Basel<sup>١</sup> لرأس المال لتحديد وقياس كفاية رأس المال نظراً لعدم وجود البدائل وللحاجة إلى إجراء عمليات المقارنة.

إضافةً إلى هذا النهج في الترجيح النسبي لقياس المخاطر، يجب القيام بتقييم سليم من الناحية المالية (التأثيرات المحتملة / تكاليف الخسائر المتعلقة بكل نوع من أنواع المخاطر) وتصنيف المخاطر (احتماليتها)، الخاصة بكل مؤسسة، على أن يقوم بكل ذلك فريق العمل الإداري لدى المؤسسة، وذلك، من أجل مساعدة المؤسسة على التركيز على القضايا الأساسية المتعلقة باستدامة الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالتالي، يجب تطوير الأدوات<sup>٢</sup> الملائمة لاستخدامها لهذا الغرض.

### ٢.٣.٢ معيارَي المخاطرة: الأثر واحتمال الحدوث

كما سبق ذكره في الفقرة رقم ١.٢، إن عملية قياس المخاطر تعني كلياً بالأثر والاحتمال. فإدارة المخاطر هي عملية تفاعلية متواصلة للتأكد من أن الإدارة العليا على يقين تام حول الأحداث التي تحصل على أرض الواقع في المكاتب الميدانية، ويتم إعلامه بأي تطورات قد تؤثر على استراتيجية إدارة المخاطر، ومن أن المؤسسة تستجيب بسرعة لأي تغييرات (داخلية كانت أم خارجية) تؤثر على بيئة أعمالها.

إن المخاطر الكبرى، كمخاطر الائتمان، السيولة، وغيرها من التي تشكّل تهديداً أمام النجاح المالي لمؤسسة التمويل الأصغر، يتم متابعتها، بشكل عام، عبر تقارير شهرية يتم إرسالها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. وبالإمكان مراجعة التقارير الأخرى فصلياً أو مرتين في السنة (مثلاً، معرفة مدى كفاية نسبة مخصّص خسارة القروض مقارنةً بنسبة المحفظة في خطر). وبإمكان مجلس الإدارة والإدارة العليا مراجعة سياسات إدارة المخاطر مرّة واحدة في السنة، بالتالي، نقترح اعتماد النهج النظامي الأساسي التالي لحصر جميع المخاطر.

تتمثّل الخطوة الأولى في إدراج قائمة بالمخاطر، ويمكن القيام بذلك - بناءً على قائمة المخاطر المعروضة في القسم ٢.٢ من خلال استعراض جميع الأنشطة، وظيفية بوظيفة. وبما أن التمايز بين المنتجات يشهد انتشاراً ملحوظاً لدى مؤسسات التمويل الأصغر، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر تقييم المخاطر الخاصة بكل منتج لها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر تقييم المخاطر المرتبطة بالاقراض الفردي بمعزل عن تلك المرتبطة بقروض المجموعات. ونظراً لكون القروض الفردية تميل إلى أن تكون أكبر حجماً وغالباً يتم تقديمها من دون الحصول على ضمانات الشريك، بإمكان محفظة القروض الفردية، بالتالي، أن تكون أكثر عرضةً للمخاطر وقد تمثّل نوعاً آخرًا من المخاطرة مقارنةً بمحفظة قروض المجموعات.

<sup>١</sup> للمزيد من التفاصيل حول إرشادات Basel المرتبطة بهذا الموضوع، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٣: المميزات الخاصة بالمخاطر الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر. صفحة م٣٩.

<sup>٢</sup> الرجاء مراجعة الجزئين ٢.٣ و ٤.٣ لمشاهدة الأدوات المقترحة. أيضاً، بالإمكان مراجعة الملحق رقم ١٤: منهجية تطوير مصفوفة إدارة المخاطر خطوة بخطوة، صفحة ٤١٠، للحصول على إرشادات حول كيفية تطوير المصفوفة المعروضة في الجزء ٢.٣.٢.

### مرتبة رقم ١.٢: تقييم وإدارة مخاطر المنتجات<sup>١٢</sup>

قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة العربية بالمباشرة ببرنامج للقروض الفردية من دون إدخال أنظمة تقييم المخاطر الائتمانية ضمن عملياتها بناءً على تحليل التدفقات النقدية. نتيجة لذلك، لم يكن باستطاعة موظفي القروض الفهم الكافي لنواحي المخاطر المحيطة بالمشاريع التي تحصل على دعم القروض، مما أدى إلى ارتفاع جنوني في نسبة القروض الفردية المتعثرة.

من خلال تصنيف الأنشطة إلى فئات وتقييمها حسب المخاطر المرتبطة بها، يصبح بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر فهم المخاطر بشكل أفضل، وبناءً على ذلك، يصبح بإمكانها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف مدى الانكشاف على تلك المخاطر وتجنب الخسارة.

أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحديد احتمال حصول المخاطر والحجم المحتمل من أضرارها. لتقييم احتمالية حصول المخاطر وأضرارها المحتملة، بالإمكان استخدام مصفوفة إدارة المخاطر، كتلك المعروض في الجدولين الأول وأدناه و الثاني على الصفحة التالية، من أجل تصنيف المخاطر المختلفة الأنواع وتحديد المجالات الأولوية التي تحتاج إلى عناية خاصة. وبالإمكان، أيضاً، دمج الإطارين مع بعضهما البعض.

### الجدول رقم ٢.٢: تصنيف وتيرة المخاطر وتأثيرها<sup>١٣</sup>

تأثير قليل	تأثير معتدل	تأثير كبير	
			وتيرة عالية
			وتيرة معتدلة
			وتيرة منخفضة

يتم في المصفوفة تحديد مدير المخاطر المسؤول عن مراقبة وتنفيذ عمليات التحسين المتعلقة بتلك المخاطر. إن نموذج المصفوفة هذا هو فقط قائمة جزئية. فيجب، كذلك، أن يتم إدخال المزيد من المخاطر الأخرى (مخاطر تشغيلية، استراتيجية، أ.خ.) إلى المصفوفة للحصول على الصورة الكاملة عن الوضع، وذلك، حسب المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

إضافة لذلك، بالإمكان تحديد المزيد من المجالات ضمن المصفوفة (مثلاً، إضافة عمود آخر) تلك المتعلقة بالسياسات والإجراءات الرسمية اللازمة وغير المتوقعة لدى المؤسسة، حيث أن هذا النوع من النقص قد يشكل معيار إضافي من المخاطرة والذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند القيام بتقييم شامل للمخاطر.

عند الانتهاء من تطوير المصفوفة، يجب على لجنة إدارة المخاطر، أو مدير إدارة المخاطر، أن يقوموا بعمليات تحديث دورية للمصفوفة واستخدامها لتحديد الأولويات التي تستوجب الاهتمام والمعالجة خلال السنة. على سبيل المثال، بإمكان اللجنة أن تحدد الأولويات بناءً على نقاط الضعف البارزة، أو بإمكانها أن تحدد نطاق عمل أنشطة التدقيق الداخلي (أو الخارجي).

<sup>١٢</sup> بيخولز، لين، يامبلا شامباين، تريغور موجوانجا، مادورانتيا موليك، جراهام أن. رايت وديفيد كراكل. "حقيبة أدوات إدارة المخاطر المؤسسية ومخاطر تطوير المنتجات". خدمات شورينك الاستشارية وميكروسيف، نيروبي، كينيا، ٢٠٠٥.

<sup>١٣</sup> هنالك العديد من المنهجيات التحليلية المستخدمة لتقييم الوضع والأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر. إن كلمة CAMEL هي تعبير مختصر للعمليات الدراسية التشريعية المصرفية التي تركز على كفاية رأس المال، جودة الموجودات/الأصول، جودة الإدارة، الأرباح، والسيولة لمعرفة المزيد عن كيفية تطبيق CAMEL لدى مؤسسات التمويل الأصغر، الرجاء مراجعة الوثيقة التقنية: "أكسيون CAMEL" لسونيا سالنترمان ودارسي سالينجر، سبتمبر، ١٩٩٨.

إن الالتزام الزمني الأبرز هو تطوير المصفوفة وتعيين عمليات التقييم الأولية ضمنها. عند الانتهاء من تحديد جميع تلك العناصر الرئيسية، تصبح المصفوفة أداة إدارية مفيدة يتم تحديثها فصليا أو مرتين في السنة، إلا في حال بروز مشاكل معينة قد تستدعي زيادة وتيرة عمليات التعديل.

### ٣.٣.٢ مستويات المخاطر ضمن منهجية التنظيم

اختار بعض مؤسسات التمويل الأصغر أن تعمل ضمن إطار الإدارة اللامركزية، مما يمكّن إدارات الفروع من تحديد المشاكل في وقت مبكر والتصرف الفوري، وبالتالي، يتم تجنب مخاطر المشاكل الصغيرة من التفاقم. إن هذا الأسلوب من الإدارة يعزز محاسبية الفروع بأن تصبح مراكز ربحية، الأمر الذي يحتمل مدراء الفروع مسؤولية التسوية النقدية، اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل القروض المصروفة إما من خلال المدخرات أو من خلال اقتراض التمويل من المكتب الرئيسي، متابعة النفقات بالمقارنة مع الفوائد والدخل من الرسوم، والتحقق من العملاء المتعثرين.

جدول رقم ٣.٢: نموذج مصفوفة إدارة المخاطر <sup>١٤</sup>					
مخاطرة المشروع أو النشاط	حجم المخاطرة	نوعية المخاطرة	إجمالي حجم المخاطر	التوجّه/المنحى	مدير المخاطر
<b>قروض المجموعات</b>					
سياسة الاقراض والاختتاب	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
الموافقة على صرف القروض/التمويل	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
عملية مراقبة وتحصيل القروض	معتدل	عالية	معتدل	ثابت	
تسوية النقد والبرامج	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
تدريب الأعضاء/العملاء	منخفض	مقبول	منخفض	ثابت	
<b>القروض الفردية</b>					
سياسة الاقراض والاختتاب	عالية	مقبول	عالية	منخفض	
تفويض عمليات صرف القروض	معتدل	عالية	معتدل	ثابت	
عملية مراقبة وتحصيل القروض	معتدل	ضعيف	معتدل	ثابت	
تسوية النقد والبرامج	منخفض	مقبول	منخفض	ثابت	
سياسات وإجراءات مخصص خسارة القروض	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
<b>الأدخار</b>					
سياسات الايداع والسحب	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
التقارير ومسك الدفاتر	معتدل	ضعيف	معتدل	ثابت	
السيولة وتمويل الفروع	عالية	عالية	عالية	ثابت	
تسوية النقد والبرامج	منخفض	مقبول	منخفض	ثابت	
<b>إدارة الخزينة والتمويل</b>					
محفظة الاستثمار/ سعر الفائدة	عالية	مقبول	عالية	متصاعد	
السيولة (سيولة نقدية للعمليات التشغيلية)	معتدل	مقبول	معتدل	ثابت	
إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات (الموئمة)	عالية	عالية	عالية	ثابت	
مخصص خسارة القروض	منخفض	مقبول	منخفض	ثابت	

<sup>١٤</sup> تم اقتباسها عن مصفوفة إدارة المخاطر المستخدمة من قبل مصرف الساحل الجنوبي ووثيقة وايت HPMS، يونيو، ١٩٩٦.

تتمتع شبكات الفروع اللامركزية بمزايا أخرى في مجال إدارة المخاطر، فحالات الاحتيال والمشاكل المرتبطة بالموظفين تميل إلى الانحسار ضمن نطاق الفرع أو المنطقة، مما يقلل من حجم الخسارة المالية المحتملة مقارنة بما لو كانت المؤسسة تعمل بمركزية تامة. غير أنه، هذا النوع من مؤسسات التمويل الأصغر اللامركزية يحتاج إلى وجود ثقافة مؤسسية متينة ونظام معلومات جيد لضمان وجود سياسات وإجراءات موحدة ومتبعة بشكل متلائم. فمن دون وجود مستوى عالٍ من الانضباط، تزداد المخاطر التشغيلية وكل ما يرتبط بالعمليات التفصيلية.

### ٤.٣.٢ أدوات واستراتيجيات خاصة

بعد انتهاء مجلس الادارة وإدارة المؤسسة من تحديد الأولويات في إدارة المخاطر، بإمكانهم تطوير الاستراتيجيات التي ستساهم في إرشاد المؤسسة في عملية مراقبة ومتابعة تلك المخاطر. إن الجدول رقم ٤.٢ يعرض نموذج سياسات لمعالجة المخاطر لدى مؤسسات التمويل الأصغر.

فئة المخاطرة	سياسات صادرة عن مجلس الادارة	مسؤوليات الادارة
سياسات الاقراض	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمليات الاقراضية المسموح بها</li> <li>تنوع المحفظة (X رأس المال للمنتج الواحد،</li> <li>نسبة المخاطرة القصوى لأي عميل، الخ.)</li> <li>متطلبات ونسب الاحتياطي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسات وإجراءات اختيار مفضلة</li> <li>مراقبة محفظة القروض وإرسال التقارير حول نوعية الموجودات/ الأصول</li> <li>إجراءات عملياتية مصممة لتخفيف من مخاطر المعاملات والاقراض</li> </ul>
سياسات الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة النقد أو ما يعادل النقد</li> <li>مؤشرات مخاطر المحفظة (نسبة الاستثمار في أدوات</li> <li>الذخيرة، الأسهم، السندات، المخاطر الائتمانية للضوك</li> <li>الفردية)</li> <li>الحد الأقصى من المخاطرة الناجمة من أسعار العملة</li> <li>النسبة القصوى في عدم مواءمة الموجودات/الأصول مع</li> <li>المطلوبات (عادة تكون نسبة من رأس المال)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسات وإجراءات إدارة الاستثمار</li> <li>اختيار مدى تأثير المحفظة بتغيرات أسعار الفوائد</li> <li>الموازنة بين خطر خسارة المبالغ الأساسية للقروض و/</li> <li>مقابل المداخيل</li> </ul>
سياسات السيولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاحتياطي الأدنى للنقد يساوي نسبة معينة من</li> <li>الإيداعات (لمواجهة السحوبات النقدية للعملاء)</li> <li>المحافظة على أرصدة نقدية أو خطوط ائتمان كافية</li> <li>لتغطية الطلب على قروض جديدة والخسارة النقدية</li> <li>المحتملة من جزاء المتأخرات</li> <li>المحافظة على الاحتياطي التشغيلي ما يكفي لـ ٢-٣</li> <li>أشهر من النفقات التشغيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد ما إذا كانت عملية إدارة النقد ستتم مركزياً أم</li> <li>لامركزياً بين الفروع</li> <li>اختيار الأدوات الاستثمارية قصيرة الأجل (أدوات الخزينة،</li> <li>الخ.)</li> </ul>
كفاية رأس المال	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص قسم من رأس المال لدعم إدارة مخاطر أنواع</li> <li>المتشابهة المختلفة</li> <li>معدل الحد الأدنى من كفاية رأس المال (يجب أن يكون</li> <li>كافياً في حال حصول أي خسارة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراقبة التغيرات في مستويات المخاطر لتحديد ما إذا</li> <li>كان يتوجب تخصيص مبالغ أعلى أو أقل من رأس المال</li> </ul>

إن مجلس الادارة مسؤول عن مراجعة والموافقة على السياسات والاجراءات التي من شأنها أن تخفف المخاطر على المؤسسة (ضمن إطار خطة أعمالها)، حماية المصالح الائتمانية الخاصة بالمستثمرين والمودعين، والتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة. إن تلك السياسات هي التي تحدد النطاق المقبول للمخاطر، وعن كل فئة تنتمي إليها تلك المخاطر، التي يجب على الادارة العمل ضمنها. فالادارة تقوم بتطوير الارشادات التفصيلية والسياسات والاجراءات العملياتية التي تتواءم مع السياسات العامة.

<sup>١٥</sup> "هيكلية إدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر"، الخدمات المصرفية وقسم ٤١ لتطوير الأنظمة المالية، GTZ، يوليو ٢٠٠٠.

وبالتالي، يجب على الإدارة أن توصي بأي تعديلات لازمة على السياسات يجب على مجلس الإدارة إجراؤها، على أن تكون مصحوبة بالأساس المنطقي لكل تعديل مقترح.

**الحالة الدراسية الرابعة: سياسة السداد على الوقت لدى إحدى مؤسسات التمويل الأصغر،** صفحة رقم ٧٣ من الملحق رقم ١ تتناول حالة مؤسسة تمويل أصغر قامت بتحديد سقف للقروض المتعثرة، وقد أدى هذا القرار إلى نتائج عكسية بحيث خسرت المؤسسة عدداً من عملائها الجيدين. تتناول الحالة الدراسية هذه أيضاً طريقة استجابة المؤسسة لتلك المشكلة وتطلب من القارئ أن يتحدث عن سياسات السداد على الوقت القائمة لدى مؤسسته.

ضمن إطار التركيز على المخاطر الرئيسية، وبناءً على عمر وحجم المؤسسة، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تسعى إلى تطوير المزيد من الأدوات الخاصة من أجل تحسين مستوى الدقة والنوعية في عمليات قياسها للمخاطر. بالإضافة إلى السياسات التي تلخص الأهداف والارشادات التوجيهية، بإمكان أدوات القياس الفعالة أن تتضمن ما يلي:

#### ■ المخاطر الائتمانية:

- ◆ تطوير علامات تصنيف أساسية (حيث يتم تصنيف جودة ونوعية القروض/المقرضين)، مما يسهل التالي:
  - الأنشطة والعمليات قصيرة الأجل
  - عمليات المراجعة للمحفظة
  - التواصل مع الجهات الخارجية (المنظمين، الممولين، وكالات التصنيف...)
- ◆ إعداد لجان الموظفين (لتقييم عمليات مراجعة المحفظة، خسارة القروض والمتأخرات)

#### ■ المخاطر التشغيلية/العملية:

- ◆ تطوير خارطة تفصيلية للمخاطر
- ◆ إعداد الاجراءات الملائمة لتحصيل المعلومات حول خسارة القروض، والتي يمكنها تسهيل ما يلي:
  - عملية التقييم اللازمة للعواقب الناجمة عن أية أحداث هامة (حالات احتيال، مخالفات، الخ.)
  - جعل الممارسون يدركون أهمية التكلفة والعواقب الناجمة عن المخاطر التشغيلية

#### ■ مخاطر الأسواق المالية:

- ◆ إعداد لجنة لإدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات (لمراجعة شهرية أو فصلية للخزينة وشؤون التمويل، إضافة للأسواق الجديدة والفائدة/أسعار العملات).
- ◆ استخدام أدوات تقييم السيولة (انظر إلى الجدول م٤، صفحة م٤)

### ٥.٣.٢ الممارسون

إن كل خطوة من عملية إدارة المخاطر تشمل موظفين مختلفين. فجميعهم، أي الموظفين، المدراء، أصحاب المصالح، لديهم دور معين في إدارة المخاطر. إن كل من عملية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يجب أن تبدأ من "رأس" المؤسسة. إن ذلك يعني أنه يجب على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي اعتبار موضوع إدارة المخاطر من بين الأولويات الرئيسية، كما يجب عليهم التأكد من تداخل جميع أصحاب العلاقة المعنيين في هذه العملية.

إن عملية إدارة المخاطر هي مهمة معقدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية، وتزداد أهميتها خاصة وأن المؤسسات المالية حول العالم، بالإضافة إلى السلطات المنظمة لعمل المصارف، يشددون على أنها عنصر أساسي للنجاح على المدى البعيد. فبدلاً من الاهتمام بالأداء المالي الجاري أو الأداء الزمني، يركز المدراء والمنظمين حالياً على قدرة المؤسسة على تحديد وإدارة المخاطر المستقبلية، الأمر الذي يعتبرونه المؤشر الأفضل للنجاح على المدى البعيد. بالنسبة لجميع المؤسسات المالية، فإن الإدارة الفعالة للمخاطر لها فوائد عديدة.

■ نظام الإنذار المبكر للمشاكل المحتملة، ويتضمن عملية نظامية في تقييم وقياس المخاطر ويحدد المشاكل في وقت مبكر قبل أن تتفاقم وتؤدي إلى هدر وقت وموارد المؤسسة. فكلما كان الوقت أقل لحل المشاكل، كلما دل ذلك على توفر المزيد من الوقت للإنتاج والنمو.

■ فعالية أكثر في تخصيص الموارد (رأس المال والنقد): إن الهيكلية الجيدة لإدارة المخاطر تساعد الإدارة على قياس المخاطر من حيث الكمّ والتمكين الأفضل لعملية تخصيص رأس المال واحتياجات السيولة لتكون متوائمة مع معالجة المخاطر التي تواجهها المؤسسة ضمن وخارج إطار الميزانية العمومية، ولتقييم أثر الصدمات المحتملة.

إن التشديد المتزايد على إدارة المخاطر يدلّ على التحوّل الأساسي من قبل مدراء المصارف والمنظمين سعياً منهم لتوقع المخاطر بفعالية أكثر بدلاً من الاستجابة لها فقط بعد وقوعها. إن هذا النهج يؤكد على أهمية "الرقابة الذاتية"، واتباع النهج الاستباقي من قبل أعضاء المجلس والإدارة لقيادة المؤسسة المالية.

أما بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر، فإن الإدارة المتطورة للمخاطر الداخلية تحقق فوائد ممالئة. فمع مواصلة مؤسسات التمويل الأصغر في التوسّع والانتشار السريع، بين ازدياد عدد عملائها وجذب المزيد من المصادر الرئيسية في الاستثمار والتمويل، يجب عليها أن تعزز قدراتها الداخلية من أجل تحديد وتوقع أي مخاطر محتملة لكي تتمكن من تجنب الخسائر والمفاجآت غير المتوقعة. إن تطوير هيكلية تنظيمية وثقافة إدارة المخاطر ضمن المؤسسة هو الخطوة التالية بعد التمكن من أسس المخاطر الفردية، كمخاطر الائتمان، الخزينة والسيولة.

إن الجهات الخارجية المعنية (كالممولين، وكالات التصنيف، والمنظمين) يقومون بدراسة المخاطر بناءً على العناصر التالية:

- احتمالية تعرّض المؤسسة للخسارة؛
- نوعية إدارة المخاطر الداخلية وأنظمة المعلومات لدى المؤسسة؛ و
- مدى كفاية رأس المال والنقد لاستيعاب الخسائر المحتملة التي تمّ تحديدها والتي لم يتمّ تحديدها. بمعنى آخر، ما يقومون به هو تحديد مدى إمكانية قياس وإدارة المخاطر بشكل كافي، تقدير حجم الخسارة المحتملة، وتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحمّل هذا النوع من الخسارة.

### ٣. معالجة المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية

بعد قيام مؤسسة التمويل الأصغر بدراسة تفصيلية حول أنشطتها، عملياتها واستراتيجيتها بهدف تطوير خارطة تفصيلية تتضمن جميع المخاطر التي تواجهها، وبعد تحديد وتطوير الأدوات اللازمة لقياس تلك المخاطر، أصبحت المؤسسة مستعدة لإعادة مراجعة وتعديل كامل نظامها الرقابي الداخلي. إن الهدف من تلك المراجعة هو التأكد من أن جميع مجالات المخاطر يسيطر النظام الرقابي عليها من خلال توفر السياسات والإجراءات أو الموائيق اللازمة، ومن أنه تمّ تحديد جميع العمليات/الخطوات الرقابية والمسؤوليات.

بعد الانتهاء من الجزء الثالث، يجب على القراء أن يكونوا قد تمكّنوا من فهم التالي:

- الدور الهام الذي يلعبه نظام الرقابة المتين في تنظيم مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر، ودور مجلس الإدارة في ضمان توفير نظام رقابي سليم

- المستويات الرقابية الثلاثة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتنظيم المخاطر
  - ◆ العمليات والادارة
  - ◆ التدقيق الداخلي

### ١.٣ نظرة عامة حول نظام الرقابة

يجب على جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مؤسسات التمويل الأصغر أن تتم وفقاً لإجراءات رسمية موثقة، تحدّد من خلالها سياسات وعمليات تشغيلية موحّدة، كيفية معالجة الحالات الاستثنائية، بالإضافة إلى المسؤوليات المحدّدة وعمليات الرقابة. إن تلك الشؤون أساسية جداً من أجل تنظيم فعال لأنظمة المخاطرة لدى مؤسسة التمويل الأصغر. ويختلف نطاق ومستوى التفاصيل تبعاً لحجم ومستوى تطوّر المؤسسة.

لتحقيق الفعالية المطلوبة، يجب على السياسات والاجراءات تلك أن تكون:

- **موثقة:** فالارشادات الشفهية لا تكون متناسقة ومن السهل إساءة فهمها؛
- **سهلة/واضحة:** يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم؛ بالإمكان الاستعانة بالرسوم البيانية لاستعراض أسلوب تسلسل العمليات؛
- **متوقّرة:** يجب التأكد من أن جميع الموظفين مزوّدون بالسياسات والاجراءات المرتبطة بمهامهم الوظيفية وبالمؤسسة بشكل عام؛
- **مفهومة:** يجب توفير التدريب اللازم لجميع الموظفين؛
- **ذات صلة/مترابطة:** عندما يتم تعديل إحدى السياسات، يجب التأكد من إبلاغ ذلك لجميع موظفي المؤسسة، كما يجب توفير التدريب الإضافي اللازم للموظفين الذين يؤثر عليهم هذا التغيير بشكل مباشر.
- **مطبّقة:** يجب على جميع الموظفين تنفيذ السياسات والاجراءات الموثقة.

بإمكان كل مؤسسة تمويل أصغر تقييم هيكلية سياساتها وإجراءاتها بناءً على المعايير المذكورة أعلاه. إن دور مجلس الادارة هو التأكد من التوثيق الرسمي لتلك السياسات ومن مواءمتها مع المعايير أعلاه. وقد يتطلب هذا الأمر إجراء عملية مراجعة رسمية مع المدير التنفيذي لفهم كيف يتم إبلاغ الموظفين عن تلك العمليات وكيف يتم تطبيقها.

يجب على السياسات والاجراءات أن يتم تحديثها دورياً، وبشكل خاص، فيما يتعلّق بالعمليات التالية:

- إجراءات عملية اتخاذ القرارات الافتراضية
- إجراءات متابعة القروض
- المبادئ التوجيهية وإجراءات وظيفة الأسواق والخزينة، والحدود التشغيلية
- عملية تنظيم الرقابة المالية (الديون المعدومة، الخ)
- إجراءات وظيفة مخاطر الائتمالات (إن عملية الرقابة على مدى امتثال الاجراءات العملية الرئيسية للأنظمة والقوانين ترتبط بعملية المصادقة على هوية العميل وخصائصه؛ مثلاً، فتح حسابات جديدة وتنمية علاقات جديدة، عمليات فلترة البيانات، التحقق من أهلية العميل)
- سياسة أمن نظام تكنولوجيا المعلومات وخطة الاستمرارية (مثلاً، استخدام البرامج، الدعم، الخ).

إضافة إلى ذلك، يجب التشديد على المبادئ الأساسية التالية واعتمادها على كافة مستويات المؤسسة. ويجب تنفيذ تلك المبادئ بصورة متلازمة مهما كان حجم المؤسسة. وينبغي على أي تعديلات يتم إجراؤها أن تكون ضمن نفس الإطار المحدد في المبادئ تلك:

- **الفصل بين المهام، الفصل بين وظائف المخاطرة والرقابة؛**
- **حدود الصلاحية، لتحديد مجالات الصلاحية في أنشطة وعمليات الموافقة، النفقات، وغيرها من نشاطات العمل الاعتيادية**
- **المستوى الأول للرقابة** على متسوى العمليات، ذات قواعد رقابة مزدوجة (يجب على موظفي العمليات ومدراءهم أن يدركوا بأنهم الأشخاص الرئيسيين المسؤولين عن العمليات والمخاطر المرتبطة بها. فيجب أن يتم التوقيع على الشيكات من قبل شخصين أو أكثر من الموظفين الموكلين. إن بعض مؤسسات التمويل الأصغر تستخدم لجنة القروض للموافقة على القروض، مما بالتالي، يوزع مسؤولية وصلاحية الموافقة على عدة أفراد)؛
- **المستوى الثاني والثالث للرقابة** يقوم بها مسؤولين أو أقسام وظيفية مركزية مستقلة (من بينهم، مدير المخاطر، ضابط الامتثال، قسم الرقابة، والمدقق الداخلي).

### ٢.٣ المستوى الأول للرقابة: مستوى العمليات والادارة

إن المستوى الأول من الرقابة هو من مسؤولية أقسام العمليات والوحدات التابعة تحت الاشراف الاداري. فمسؤولي القروض، موظفي المحاسبة، موظفي أقسام العمليات، والموارد البشرية، جميعهم مسؤولين عن المصادقة على امثالهم للإجراءات القائمة. ويجب عليهم تبرير جميع عمليات حساباتهم التشغيلية الواقعة ضمن إطار مسؤولياتهم الوظيفية.

إن الملحق رقم ١٥: **المستوى الأول للرقابة الداخلية - إدارة وعمليات**، صفحة م٤٢، يعرض مثالاً حول المستوى الأول من العمليات الرقابية التفصيلية المرتبطة بكل من العمليات الرئيسية التي تجري لدى مؤسسات التمويل الأصغر: الاقراض، العمليات والنقد، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، وأنظمة المعلومات.

### ٣.٣ المستوى الثاني للرقابة: ضباط الرقابة الداخلية المستقلين الدوريين والدائمين

من الضروري جداً أن يقوم المدراء الفرديين بعمليات تدقيق دورية ضمن فترة زمنية محددة أو مستمرة. وبناءً على حجم المؤسسة، بإمكان المدراء (أو الأقسام، حسب المواءمة) التاليين أن يتولوا مسؤولية الرقابة على هذا المستوى الثاني من الرقابة الداخلية.

### ١.٣.٣ دور مدير (أو قسم إدارة) المخاطر

”إذا كان الجميع مسؤول عن أمر معين، يصبح، بالتالي، ليس من مسؤولية أحد.“ للتأثير الفعلي على عملية التغيير، يجب على نظام إدارة المخاطر تعيين المسؤولية الواضحة لشخص محدد ليقوم بتنفيذ أنظمة الرقابة على المخاطرة والتأكد من حسن سيرها واحترامها. وبشكل عام، يجب على هذا الشخص أن يكون مديراً متقدماً يتمتع بالخبرة اللازمة في مجال العمليات والصلاحية اللازمة. إن التحديد الواضح لمدير المخاطر، وجعل مسؤولياته واضحة على أكمل وجه، يساهم بشكل كبير في نجاح تنفيذ جميع الخطوات اللازمة.

غير أنه، لا يمكن للوظيفية المركزية لعملية ضبط المخاطر أن تنجح إلا من خلال دعم موظفي العمليات لعملية إدارة المخاطر وإدراكهم الفعلي لقيمتها بالنسبة للمؤسسة. فمن خلال مشاركة الموظفين في عملية تصميم إدارة المخاطر، ستمكّن المؤسسة تلقائياً من تعزيز روح الدعم بين موظفيها وتشجيعهم على المشاركة. وبذلك، يصبح بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر أن تعزز ثقافة إدارة المخاطر من خلال إدخالها ضمن أهداف الموظفين والحوافز المرتبطة بأدائهم. على سبيل المثال، عوضاً عن مكافأة مسؤولي القروض على كميات القروض الموزعة، بإمكان المؤسسات مكافأة الموظفين بناءً على مجموعة

من العوامل في الأداء: كمية القروض الموزعة، نسبة المتأخرات ما دون المستوى المحدد، ونسبة السداد على الوقت ضمن النطاق المحدد.

وبمعزل عن فريق العمليات (مسؤولي القروض ومدراء الفروع)، فإن دور مدير (أو قسم) إدارة المخاطر أساسي في ضمان أمان العمليات في المؤسسة. وتتضمن مهام ومسؤوليات هذا الدور المخاطر الائراضية، المخاطر التشغيلية، ومخاطر السوق (مع الأخيرة قد تصب ضمن مسؤوليات قسم المالية لدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر).

بشكل عام، إن مهام ومسؤوليات مدير (أو قسم) إدارة المخاطر، تتضمن ما يلي:

- المساهمة في تحديد سياسات تقبل وتقييم المخاطر؛
- مراقبة وقياس المخاطر، وتطوير الأدوات والمنهجيات الملائمة، كنظام تصنيف، ومنهجية تحصيل وإعداد تقارير حول الخسارة التشغيلية؛
- متابعة مجالات تركيز المحفظة ونواحيها المعرضة للخطر؛
- مراقبة المتأخرات والموجودات/الأصول المشكوك بأمرها؛
- تحديد مستويات الصلاحية الائراضية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الائراضية (أن يكون عضو أساسي في لجنة القروض)؛ إن مدير إدارة المخاطر مسؤول عن أي عملية صنع قرار تصب ضمن إطار مسؤولياته؛
- إعداد تقارير القروض وإرسالها لإدارة المؤسسة، مجلس الإدارة وأصحاب العلاقة الخارجيين.

إن مدير إدارة المخاطر مسؤول عن تطوير مصفوفة إدارة المخاطر ومتابعتها، التقييم المنطقي لمدى احتمالات حصولها وتأثيرها، تعيين شخص محدد لتولي مسؤولية ردع وتخفيف إحدى المخاطر المعيّنة. ويقوم مدير إدارة المخاطر بالتحقق دورياً مما إذا كانت الافتراضات القائمة لا زالت على حالها، ما إذا كان يجب اعتبار بعض المخاطر الجديدة وإضافتها إلى المصفوفة (مثلاً، مخاطر قد تكون ناتجة عن منتجات جديدة أو مشاريع جديدة)، وما إذا كانت هنالك أية مخاطر معيّنة لم يتم التنبيه لها. إضافة لذلك، إن مدير إدارة المخاطر مسؤول عن التأكد من أن جميع المدراء الآخرين الذين تم توكيلهم مسؤولية إدارة مخاطر معيّنة يقومون بمهامهم كما يجب.

يجب على تلك المعلومات أن تكون مضمولة ضمن تقرير تتم مشاركته دورياً مع مجلس الإدارة (ربما سنوياً، أو حسب تبدل الظروف). ويجب على المعلومات تلك أن تقدم لمجلس الإدارة الإرشاد اللازم حول المخاطر الخاصة التي بحاجة للمعالجة الفورية وما هي التغييرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لهيكلية إدارة المخاطر لدى المؤسسة.

إن مسؤول إدارة المخاطر مسؤول أيضاً عن مراقبة فريق عمل مدراء المخاطر ومدى التزامهم بالقيام بواجباتهم المتعلقة بإدارة المخاطر على أكمل وجه.

### ٢.٣.٣ دور ضابط (أو قسم إدارة) الامتثال (Compliance Officer)

من بين المسؤوليات التي تصب في إطار مهام ضابط (أو قسم إدارة) الامتثال، يجب التركيز على النقاط التالية:

- التأكد من العملاء (المصادقة على جميع المعلومات المرتبطة بملفات العملاء الموجودة في سجلات المؤسسة) والمصادقة على أرصدة قروضهم (التأكد والمصادقة على حجم القرض الذي حصل عليه العميل، الأقساط المسددة والرصيد الباقي من القرض)؛

- إجراء عملية مقارنة قانونية؛
- تحديد المعايير وتقديم المشورة لضباط المشاريع من أجل ضمان حسن سير العمليات والتأكد من امتثالهم لتلك المعايير (على سبيل المثال، تحديد معايير اختيار العملاء ودراسة هوياتهم، مداخلهم الحالية والتدفقات النقدية المتوقعة)؛ و
- المساهمة في تدريب الموظفين.

### ٣.٣.٣ دور ضابط (أو قسم إدارة) الرقابة

- في حال كان حجم أو الهيكل التنظيمي لمؤسسة التمويل الأصغر لا يمكّنها من أن يكون لديها قسمين منفصلين لإدارة المخاطر والامتثال، بالإمكان إعداد قسم عام للرقابة، وتكون مسؤولياته الرئيسية:
- تشجيع عملية تطوير أفضل الممارسات في ردع وإدارة مخاطر الامتثال؛
  - جعل العمليات مركزية من حيث تصحيح وتسوية المخالفات؛
  - التحقق من مدى امتثال الموظفين بشروط المعاملات، نوعية البيانات، وتنفيذ الإجراءات؛
  - التحقق من أي مخالفات وحالات احتيال.

### ٤.٣ المستوى الثالث للرقابة: مستوى التدقيق الداخلي

إن أهم مصدر للمعلومات بالنسبة لمجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية لدى مؤسسة التمويل الأصغر، وجميع أصحاب العلاقة الخارجيين، للحصول على صورة واضحة حول مستوى المخاطر وفعالية الأنظمة الرقابية في معالجتها، هو من خلال وظيفة التدقيق الداخلي.

هناك فارق واحد هام بين المستوى الثالث هذا والمستويين الأول والثاني للرقابة المذكورين أعلاه، وهو أن المدقق الداخلي يجب أن يكون منفصلاً بشكل تام عن كل ما له أي علاقة بصنع القرارات في المؤسسة. فعدم مشاركته في أي عملية قرار بمنح المدقق الداخلي كامل الصلاحية في ممارسة محاكمته المهنية فيما يتعلق بسلوكيات العمل ومدى فعالية النظام الرقابي.

وهنا نصل إلى الجزء الأخير من هذا الدليل: تقييم نظام الرقابة من خلال وظيفة التدقيق الداخلي.

### ٤ تقييم نظام الرقابة من خلال وظيفة التدقيق الداخلي

نظراً لكون مسؤولية وظيفة التدقيق الداخلي هي توفير البيانات الكاملة لمجلس الإدارة والمدير التنفيذي حول مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر وأنظمتها الرقابية، يجب على كل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الفهم الكامل لدور التدقيق الداخلي. إن الجزء الرابع يوفر للقارئ الفهم اللازم حول ما يلي:

- قيود الرقابة الداخلية والمعوقات أمام إدارة المخاطر؛
- دور وحدة التدقيق الداخلي؛
- دور وظيفة التدقيق الداخلي في تخفيف المخاطر؛
- الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي؛
- الفرق بين التدقيق الداخلي والامتثال؛
- المكونات الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي، وتشمل العلاقة بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة؛ و
- عملية تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي.

## ١.٤ قيود أنظمة الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية قابلة للتطبيق على قدر ما تكون عليه من الفعالية العملية. فلا بد وأن تكون هناك بعض الاستثناءات والحالات الخاصة التي يجب أخذها بعين الاعتبار. فزيادة الأنظمة الرقابية، الخطوات والإجراءات في مختلف عمليات المؤسسة قد تشكل عبئاً كبيراً وتكون غير فعّالة. فإضافة المزيد من الموظفين لضمان الفصل الملائم بين المهام قد تكن مُكلفة على المؤسسة. إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر تدرك تماماً حجم تكاليف تلك الإجراءات من أجل تحقيق أقصى درجة من الفعالية على المستوى الرقابي والأداء، غير أنها ستجد الكثير من الأعداء لكي لا تضطرّ إلى زيادة أنظمة الرقابة لديها. ومما لا شك فيه أن هنالك عدد من المعوقات أمام تحقيق تلك الأهداف:

- **التكلفة مقابل الفائدة:** يجب على وظيفة الرقابة أن تكون ذات تكلفة فعّالة – مثلاً، كلفة تنفيذ عملية رقابية مقارنة بمخاطرة محتملة في حصول خسارة معيّنة وحجم تلك الخسارة.
- **المخالفات:** إن الأنشطة الرقابية بشكل عام تنظر إلى العمليات اليومية الاعتيادية – أما العمليات غير الاعتيادية والتي تشمل المخالفات، فتلك لا يتم النظر إليها، وذلك بسبب الشؤون العالقة ما بين التكلفة ومدى الفائدة.
- **الخطأ البشري:** إن هذا العامل قائم بشكل دائم إلى حدّ ما. فالمخالفات غير المقصودة، الأخطاء، والسهو عنها، تُعتبر جميعها جزءاً من واقع العمل مع الناس.
- **دوران الموظفين:** إن الموظفين الذين عملوا في مجال معيّن لفترة طويلة يتمتّعون بالفعالية والمعرفة بإجراءات العمل أكثر من الموظفين الجدد. لذلك، إن عملية نقل الموظفين من مراكزهم، تغيير أو انسحاب الموظفين، أو التوسّع والانتشار السريع في العمليات، وبالتالي، زيادة عدد الموظفين الجدد قد يُحدّ من فعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
- **حجم العمل:** إن بعض الأشخاص يتمتّعون بقدرة أكبر من غيرهم على تحمّل أحجام كبيرة من العمل والضغوط المرتبطة بها. لذلك، من غير المستغرب أن يلجأ البعض إلى "اختصار" بعض المهام لكي يحقّق فعالية في عمله.
- **التواطؤ:** إذا كانت عملية رقابية معيّنة تعمل على أساس الفصل بين المهام، بإمكان عمليات الرقابة الداخلية ذات العلاقة أن تتعرّض للتمويه عندما يتّفق شخصان أو أكثر من المسؤولين في تلك العملية على التواطؤ معاً للتحايل على المؤسسة.
- **عدم مسؤولية الموظفين:** إن الأشخاص الموكلة إليهم مسؤوليات رقابية معيّنة قد يقوموا بإهمال أو حتى استغلال تلك المسؤوليات – وتحصل تلك المشكلة، عادة، عندما يكون الموظفون غير مكثفين أو يشعرون بالملل من عملهم.

وبسبب تلك المشاكل، تقوم مهمّة الرقابة الداخلية بتوفير الضمانة المعقولة وليس الضمانة الكاملة، بل إن أهداف الإدارة سيتم تحقيقها.

## ٢.٤ العقبات التي تعترض إدارة المخاطر

هناك العديد من الأسباب التي حالت دون إدخال مؤسسات التمويل الأصغر إدارة المخاطر ضمن ثقافتها المؤسساتية وعملياتها. ومن بين أهمّ الأسباب هي عدم توفر هيكلية العمل اللازمة والاستيعاب الكافي لأهمية القيام بذلك، وهو الأمر الذي تسعى هذه الوثيقة لتشجيعه. غير أنه، لا زالت هنالك بعض العقبات التي تعيق من قدرة صناعة التمويل الأصغر على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من إدارة المخاطر.

إن مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة غالباً ما تصبح بالغة الثقة حول مستقبلها، وذلك، استناداً لنجاحاتها السابقة. ولكن، القليل من المؤسسات مضى على وجودها أكثر من عشرة سنوات. إن تلك الفترة الزمنية القصيرة لا تكفي لتقييم قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على الاستمرار على المدى الطويل والتعامل بفعالية تجاه بيئات المخاطر المتغيرة عبر الزمن.

إن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر أصبحت مؤسسات مالية رائدة إلى حدّ ما نظراً لكونها قد واجهت القليل من المنافسة، أو حتى أنها لم تواجه أي منافسة. ولكن، مع ازدياد وجود المنافسة، ومع مرور الوقت، سيتعرّض البعض من تلك المؤسسات لانتكاسات حتمية، بالتالي، سيؤدّي إلى عدد من الدروس المستفادة التي ستثبت لمؤسسات التمويل الأصغر أهمية وجود أنظمة عملية تفاعلية لإدارة المخاطر. وبالرغم من بعض التجارب الناجحة قصيرة الأجل، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تكون على استعداد كافي لمواجهة أسوأ الظروف، مثلاً، التدهور الاقتصادي الشديد، وتطبيق المزيد من الإجراءات لضمانة الاستمرارية.

### ٣.٤ دور التدقيق الداخلي مقارنةً بالتدقيق الخارجي والمنظّمين

إن وظيفة التدقيق الداخلي توفر أداة وسيلة أخيرة للتحقق حول التوازن و التسويات و الاختصارات المذكورة في القسم ١.٤ والثقة الزائدة المذكورة في القسم ٢.٤. إن الهدف الرئيسي للمدقّق الداخلي هو معرفة ما إذا كانت مخاطر المؤسسة يتم تحديدها و إدارتها بالشكل الملائم، وذلك، من خلال التحقّق من التالي:

- مدى دقّة البيانات المالية والتشغيلية (لغايات داخلية وخارجية)؛
- تطبيق السياسات والإجراءات الداخلية؛
- مدى مواءمة أساليب الإدارة في تحديد المخاطر، تصنيفها حسب الأولوية، والعمل على تخفيفها؛ و
- ظهور أية مخاطر جديدة أو مخاطر قد تم تحديدها سابقاً من دون أن تتم معالجتها.

إن المدقّق الداخلي لدى مؤسسة التمويل الأصغر يساهم في مجال الاشراف الرقابي الذي هو جزء من نظام الرقابة الداخلية. فيقوم المدقّق الداخلي بمراقبة مدى الامتثال للسياسات، الإجراءات والأنظمة التي تم إعدادها لتجنّب الخسارة والمخاطر التشغيلية.

إن دور المدقّق الداخلي أساسي أيضاً في عمليات التواصل وتدقيق المعلومات، وهذا جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الفعال. أيضاً، إن الموظفين والمدراء يساهمون بشكل كبير في عملية قنوات التواصل. غير أن، ما يقوم به المدقّق الداخلي هو عرض الصورة الموضوعية التي يجب على مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا مشاهدتها حول ما يجري فعلياً مع العملاء في الميدان والفروع.

أما من جهة المدقّقين الخارجيين والمنظّمين، فهؤلاء يمارسون نفس الأدوار تقريباً، غير أنهم يعملون حصرياً لحساب مرجعياتهم القانونية أو التنظيمية، ويرتكز عملهم بشكل خاص على التدقيق في مدى الامتثال للقواعد والقوانين أكثر من تقديم الخدمات الاستشارية لتحسين فعالية المؤسسة بشكل عام.

#### جدول رقم ٥.٢: عناصر الاختلاف بين المدقّقين الداخليين والخارجيين

المدقّق الخارجي	المدقّق الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ متعاقد مستقل</li> <li>■ يعمل أيضاً لحساب جهات أخرى بحاجة لمصادر موثوقة من البيانات والتقارير المالية</li> <li>■ يقوم بدراسة القوائم المالية لتحديد مدى إبرازها الواضح والدقيق للأحداث الزمنية</li> <li>■ لا يركّز بشكل عام على الرقابة المرتبطة بحالات الاحتيال، ولكنه يهتم بصورة مباشرة عندما تتأثر القوائم المالية بذلك</li> <li>■ أعمال التدقيق تتم مرّة واحدة في نهاية السنة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يمكنه أن يكون موظفاً لدى المؤسسة</li> <li>■ يعمل استجابة لاحتياجات المؤسسة</li> <li>■ يركّز على الأحداث المستقبلية من خلال تقييم الأنظمة الرقابية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة</li> <li>■ معني مباشرة بمنع حصول حالات الاحتيال</li> <li>■ العمل التدقيقي متواصل على مدار السنة</li> </ul>

إن عمليات التدقيق الخارجي توقّر نوعاً من التقييم الخاص الذي يفيد بأن القوائم المالية تعكس وضع المؤسسة بشكل عادل. غير أن، معظم المدققين الخارجيين يقومون بدراسة سطحية للعمليات، بالتالي، لا يساعد ذلك على تحديد حالات الاحتيال.

ونظراً لضعف الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر في مجال الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بإمكان شركات التدقيق الخارجي المساعدة في سدّ هذه الثغرة. بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر أن تتعاقد مع المدققين الخارجيين، غالباً، مقابل تكلفة إضافية قليلة، لتحديد الوظائف والاجراءات التي تحتاج إلى تعزيز داخل المؤسسة. وبإمكان المدققين الخارجيين مساعدة الإدارة العليا على تقييم عمل موظفيهم الإداريين، وخاصةً، عندما لا يكون قسم التدقيق الداخلي متوقراً بشكل فعال لدى المؤسسة. أخيراً، بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر أن تطلب من المدققين الخارجيين القيام بعمليات تدقيق خاصة لمساعدة الإدارة العليا على التنبيه أكثر للمخاطر القائمة في المؤسسة. إن تلك الطلبات الخاصة، وهي خارجة عن نطاق التدقيق المالي التقليدي، يمكنها أن تتضمن إجراء دراسات معيّنة لمحفظة القروض وأنظمة إدارة المعلومات، أو تقييم لأنظمة الرقابة الداخلية لدى المؤسسة. وبإمكان تلك الأنواع من عمليات التدقيق الخاصة أن تكون مفيدة بشكل خاص لمؤسسات التمويل الأصغر التي تشهد نمو سريع أو التي قامت مؤخراً بإدخال أنظمة أو منتجات جديدة.

#### ٤.٤ دور التدقيق الداخلي مقارنة بالامتثال

إن الفرق ما بين التدقيق الداخلي ووحدات الامتثال يزداد مع ازدياد حجم المؤسسة والنطاق الذي يجب أن تتم تغطيته. ومع ذلك، فإن الفرق الأساسي والأكثر أهمية بينهما، حتى لدى المؤسسات الأصغر حجماً والتي لديها شخص واحد فقط لإدارة المخاطر، هي أن المدقق الداخلي لا يشارك إطلاقاً في أي عملية اتخاذ قرار من أي نوع. فهو موجود فقط للتقييم، الرقابة، المساعدة، التوصية/الاقتراح وتحديد الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بجميع الحلول الممكنة، غير أنه، لا يتنبأ أو يتحمّل مسؤولية اتخاذ أي قرار بخصوص العمل. إن هذا الأمر يمحّن وحدة التدقيق الداخلي من أن تكون الوظيفة الأكثر استقلالية في المؤسسة.

بالمقابل، إن الموظف المسؤول عن إدارة المخاطر أو الامتثال، له دور هام في عملية صنع القرار. فهو يشارك في عملية القرارات الاقتراضية (موكباً للأفراد ذوي الصلاحية الاقتراضية أو ضمن لجنة القروض)، كما يشارك في تحديد الشروط الخاصة بمستويات المخاطر الاقتراضية التي تكون المؤسسة على استعداد لها على مستوى المعاملات والمستوى المؤسساتي. وبإمكان ضابط الامتثال أن يشارك في شؤون المصادقة الرسمية على عمليتي فرز العملاء والموافقة عليهم. إن تلك الوظيفتين من شأنهما أن تحقّقا الموازنة فيما يتعلّق بالناحية التجارية مع فريق العمليات الذي غالباً ما يسعى للخوض في المخاطرة الاقتراضية لزيادة محفظة قروضهم أو لإرضاء عملائهم. ونظراً لكون أن هذا الدور قد تمت إزاحته من ناحية الضغط من قبل العملاء، بإمكان وحدة المخاطرة أو الامتثال أن تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر مواءمة. بالتالي، تصبح مسؤولية وحدة التدقيق الداخلي أكثر تعزيزاً فيما يتعلّق بالتأكد على حسن سير عملية المواءمة ما بين المخاطر القائمة/المحتملة وتطوير العمل/الانتاجية. يجب على مجلس الإدارة فهم تلك الاختلافات لكي يتمكن من ضمان عمل تلك الوظائف على أكمل وجه.

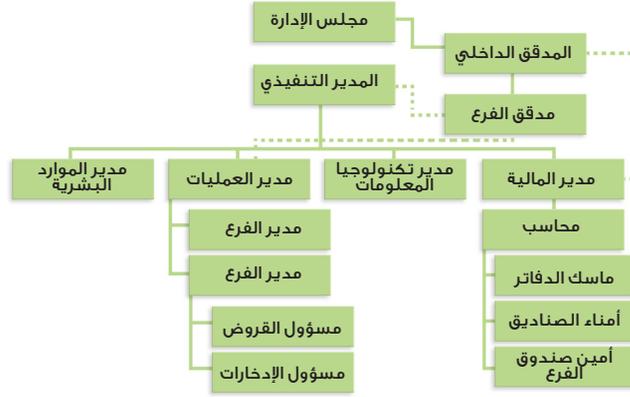
#### ٥.٤ أسس وظيفية التدقيق الداخلي في مؤسسات التمويل الأصغر

إن التوصيات والإرشادات المفصلة حول كيفية التطبيق الصحيح لوظيفة التدقيق الداخلي سيتم عرضها في الجزء ٥.٤، مع التشديد على المعيار الفريد والأساسي الذي يجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التنبيه له خلال عملية تصميم هذا الدور ضمن المؤسسة.

## ١.٥.٤ نظام إرسال التقارير

يجب على كل مؤسسة تمويل أصغر أن يكون لديها نوع معيّن من النظام للتدقيق الداخلي.

يتبع المدقق الداخلي مباشرةً لإدارة التنفيذ (المدير التنفيذي أو رئيس المؤسسة). إضافة لذلك، يجب عليه أيضاً إرسال التقارير العملية، أو على الأقل أن تتوفر له سهولة إيصالها لمجلس الإدارة، وبشكل عام، من خلال لجنة التدقيق لدى المجلس. فذلك يساعد المدقق على تسجيل نتائج تدقيقه بموضوعية واستقلالية من دون التعرّض للصرف من قبل الجهات المسؤولة والمعنية. يجب على لجنة التدقيق الموافقة الرسمية على تعيين وصرف رئيس المدققين. وفي جميع الحالات، إن الإدارة المتينة هي المسؤولة عن جعل وظيفة التدقيق الداخلي فعالة ومفيدة للمؤسسة.



رسم بياني رقم ٣.٢: نموذج هيكلية تنظيمية، نظام إرسال التقارير من قبل المدقق الداخلي<sup>١٦</sup>

## ٢.٥.٤ الصفات الشخصية الخاصة بالمدقق الداخلي

يجب أن يكون المدقق الداخلي محاسب مؤهل و مدرب و ذو خبرة بسابقة العمل في مجال التدقيق، بشكل خاص في مجال الخدمات المالية، إن الخبرة في مؤسسات التمويل الأصغر هو حتماً إضافة قيمة، و يفضل الخبرة في عمل المصارف. حيث أنه كلما نمت مؤسسة التمويل الأصغر من حيث الحجم و الانتشار و التعقيد فسيكون من المهم زيادة عدد المدققين في فريق التدقيق الداخلي. وهو ما يؤمن عملية دوران جيدة لمهام التدقيق بين الفروع و توفر آراء متعددة من مدققين محترفين بدلاً من الاعتماد البسيط على شخص أو شخصين.

تعتبر المزايا الشخصية الخاصة بالمدققين الداخليين بغاية الأهمية. فمستوى الخلقيات العالية، الصدق، النزاهة، السرية والموضوعية، والامتياز في المهارات الشفهية والخطية، بالإضافة إلى المعرفة الكاملة حول تفاصيل العمل والقدرات التقنية جميعها عناصر أساسية في هذه الوظيفة. وبشكل خاص، يجب على رئيس المدققين أن يتم اختياره بعناية فائقة لكي يكون قادراً على معالجة الشؤون الحساسة فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة، شؤون الحوكمة، حالات الاحتياك وجميع الشؤون الأخرى العامة ذات العلاقة بأعمال المؤسسة. أيضاً، يجب أن تتوفر القدرة على التفاعل التام على جميع مستويات المؤسسة (من مجلس الإدارة إلى الموظفين الإداريين وموظفي الفروع)، إضافة إلى أصحاب العلاقة الخارجيين (المنظمين الرئيسيين والمدققين الخارجيين).

<sup>١٦</sup> حقيبة أدوات التدقيق والرقابة الداخلية لدى مؤسسة التمويل الأصغر، أغسطس ٢٠٠٧، مينونايت. شركاء منونايت للتنمية الاقتصادية ميبا، روث دويك، ميكروسيف: "حلول على أساس احتياجات السوق للخدمات المالية"، www.microsave.org. www.meda.org

يجب على المدققين الداخليين أن يثبتوا فعاليتهم كخبراء مهنيين، وأن يكون من السهل التواصل معهم، حريصون على السرية في العمل، وأن يتبعوا منهجية موضوعية في العمل. ويجب على المدققين، بالدرجة الأولى، أن يتمتعوا بالفضول - الفضول حول ما يشاهدونه ويراقبونه، وأن يكون لديهم الفضول الكافي حول أسباب ظهور الأمور كما تبدو. فالهدف من وجودهم هو المساعدة على حماية وترويج المؤسسة وموظفيها وعملائها.

في جميع الظروف، يجب أيضاً التوضيح لجميع الموظفين، وذلك، من خلال عملية تواصل جلية من قبل الإدارة، بأن اهتمام المدقق الداخلي يتركز على نجاح سير الأمور في المؤسسة. لذلك، يجب على الجميع في المؤسسة اعتبار المدقق الداخلي العنصر المؤيد، الوصي والمدرب الخاص للمؤسسة، وليس "الشرطي" عليهم بأي شكل من الأشكال.

### ٣.٥.٤ الأنظمة

إن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة ليس بإمكانها أن تكون فعّالة إذا كان نظام إدارة المعلومات لديها غير موثوق به. فإذا كان موظفي المحاسبة في المؤسسة لا يتمتعون بالكفاءة، المهارة والتدريب اللائق لتأدية عملهم بالفعالية اللازمة، سيواجهون معاناة شديدة في التطبيق الصحيح والمتلائم لسياسات وإجراءات المحاسبة. إن أنظمة التدقيق والرقابة الداخلية لا تعمل في العبث. فهي العنصر الأساسي في المؤسسة، وهي مبنية على أسس عديدة تضمن متانة المؤسسة.

## ٦.٤ تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي

### ١.٦.٤ الأدوار والمسؤوليات

إن إجمالي عملية تقييم الرقابة الداخلية في المؤسسة تتضمن الخطوات التالية:



رسم بياني رقم ٤.٢: خطوات عملية تقييم الرقابة الداخلية<sup>١٧</sup>

إن دور وعمل المدقق الداخلي هو العنصر الرقابي ضمن حلقة التغذية المرتجعة في عملية إدارة المخاطر. إن الهدف ليس فقط "اكتشاف" الاحتيال أو الخطأ، بل، اختبار مدى فعالية الأنظمة والاجراءات الوقائية التي تم إعدادها لهذا الغرض. وقد تؤدي نتيجة هذا التقييم إلى اعتماد وإعادة النظر في السياسات والاجراءات القائمة من أجل تخفيف المخاطر المستقبلية، ولمساعدة مؤسسة التمويل الأصغر على الاستمرار باتجاه تحقيق الاستفادة وخدمة عملائها.

<sup>١٧</sup> تم تطوير حقيبة الأدوات تلك بناءً على المفاهيم الرئيسية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المتوفرة في الهياكل العامة الراجحة ومن خلال "حقيبة أدوات إدارة المخاطر المؤسساتية وتطوير المنتجات" لميكروسييف (بخولتر، ٢٠٠٥)، وتتضمن أيضاً مراجع لموارد ونماذج من "حقيبة أدوات تطوير مصفوفة العمليات لدى مؤسسات التمويل الأصغر" (Toolkit for Process Mapping for MFI's) لميكروسييف و"حقيبة أدوات التدقيق في محفظة القروض لدى مؤسسات التمويل الأصغر" (رايت ٢٠٠٦).

### ٢.٦.٤ تشكيل فريق عمل التدقيق الداخلي

يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تكون قادرة مالياً على تحمّل تكلفة خدمات المدقق الداخلي (أو قسم التدقيق الداخلي) – غير أن الأمر يعتمد بشكل كبير على الحجم، عدد الفروع، المسافات للوصول إلى الفروع، الأنظمة الآلية، والأنظمة الادارية المركزية واللامركزية. وقد يعتمد الأمر، كذلك، على نوع الخدمات المالية المقدّمة، والتكنولوجيا المتوفرة. إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر، التي يبلغ عدد عملائها بين ٦,٠٠٠ و ٨,٠٠٠ عميل، بالإمكان أن تكتفي بتوظيف مدقق داخلي واحد. أما المؤسسات التي لديها أكثر من ١٢,٠٠٠ عميل، فتلك بشكل عام بحاجة إلى تأسيس قسم خاص للتدقيق الداخلي مع فريق عمل من المدققين الميدانيين لتوفير الدعم اللازم لمدير القسم. من بين المؤشرات الأخرى الشائعة هي نسبة المدققين مقابل إجمالي عدد الموظفين، حيث يجب أن تكون حوالي ١٪.

إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر غير قادرة على توظيف مدقق داخلي كفؤ وبدوام كامل، بالإمكان التعاقد مع خبير مختص من خارج المؤسسة للقيام بهذه الوظيفة أو بإمكان بعض المدراء أو المشرفين داخل المؤسسة القيام بتلك الوظيفة. غير أنه، إذا كانت وظيفة التدقيق الداخلي مشمولة ضمن مهام ومسؤوليات المشرفين/المدراء، يجب التنبيه إلى وجود حدود معيّنة قد تشكّل عائقاً ضمن النطاق والموضوعية في العمل.

للمزيد من المعلومات حول الخصائص اللازمة للمدقق الداخلي، الرجاء مراجعة الملحق رقم ٤: تعريفات/إرشادات لرئيس التدقيق الداخلي الفعال، صفحة م١٧.

### ٣.٦.٤ خطط العمل السنوية

بشكل عام، تتضمّن خطة العمل السنوية لمؤسسة التمويل الأصغر الأنشطة التالية:

- إجراء تقييم لعمليات الرقابة الداخلية للمرة الأولى؛
- مراجعة عمليات التعديل والتحديث على السياسات والاجراءات؛
- القيام بعدد معيّن من عمليات التدقيق للفروع في السنة، وذلك، حسب الحاجة والموارد المتوفرة؛
- كتابة التقارير حول النتائج ورفع التوصيات اللازمة حول مراجعة الاجراءات وتمكين عمليات الرقابة؛
- الاجتماع بالادارة العليا وأعضاء مجلس الادارة لمناقشة النتائج، التقارير، وللبحث في وسائل تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة وكيفية إدارة المخاطر الجديدة.

للمزيد من التفاصيل حول عملية التدقيق، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٦: منهجيات وأدوات التدقيق، صفحة م٥٠.

### ٤.٦.٤ مثال حول عملية التدقيق للفرع

إن عملية التصميم والتنفيذ الخاصة لتدقيق الفرع<sup>١٨</sup> تعتمد على ما إذا كانت تلك الزيارة للمتابعة أم هي زيارة جديدة. إذا كانت الزيارة جزء من عملية تدقيق روتينية، يجب على المدقق تحديد المواد التي سيقوم بمراجعتها منذ زيارته الأخيرة.

إن نطاق عمل المدقق الداخلي يتضمّن ما يلي:

- تجهيز قوائم مراجعة لتحديد مدى اتباع الموظفين للاجراءات المنصوصة؛
- تدقيق في عينة مختارة من القوائم والعمليات المالية؛
- مراجعة وثائق سابقة، مثل، تقارير تدقيق سابقة، ردود الادارة عليها، تقارير تدقيق خارجي ورسائل إدارية رقابية (حسب الضرورة وحسب توفرها)؛
- زيارات للعملاء للتأكد من وجودهم ومن أرصدة قروضهم وتوفيرهم.

<sup>١٨</sup> للمزيد من التفاصيل حول عملية التدقيق العام للمحفظ (أي التدقيق على مستوى الفروع أو المؤسسة بالكامل)، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٧ (التدقيق في محفظة قروض مؤسسة التمويل الأصغر) صفحة م٥٢.

وفيما يتعلّق بالعيّنات التي تم اختيارها للتدقيق، كلما ازداد حجم العيّنة، كلما ساهم ذلك في جعل نتائج واستنتاجات عملية التدقيق أكثر فعالية ووثوقاً. وفي حال وجود مشاكل معيّنة يجب متابعتها، أو أن الفرع كان قد اكتشف وجود بعض القصور في نظامه الرقابي، أو حتى أنه لم يتم إجراء أي تدقيق للفرع منذ فترة طويلة، في هذه الحالات، بالإمكان زيادة حجم عيّنات التدقيق.

## ملخص النتائج ٥

إدراج هيكلية إدارة المخاطر بشكل كامل ضمن إدارتهم واستراتيجياتهم من أجل تحقيق الحوكمة المؤسسية الفعالة وأعلى المستويات في المساءلة/المحاسبية، يجب على المجلس أن يتمتع بالفهم والادراك الكامل للمخاطر التي تواجهها المؤسسة. إن هذا الأمر بالغ الأهمية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وقد يصبح شرطاً تنظيمياً، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد للمنظمين الدوليين حول أهمية صناعة التمويل الأصغر، وبالتالي، تشجيع مؤسسات التمويل الأصغر على ضرورة دخولها ضمن أنظمة إدارة المخاطر لدى المؤسسات المالية العالمية.

إن مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر لدى مؤسسات التمويل الأصغر هي التالية:

- التأكد من أن المخاطر البارزة قد تم تحديدها؛
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إعدادها لإدارة المخاطر، أو من وجود خطة عمل مع مهلة زمنية محدّدة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات؛
- مراجعة تقارير الإدارة والبيانات الواردة عن المدقّقين الداخليين والخارجيين لتحديد مدى فعالية تلك الاستراتيجيات ومدى الحاجة إلى إجراء أية تعديلات عليها؛
- تحميل إدارة المؤسسة مسؤولية تحديد أية مخاطر، تنفيذ منهجية إدارة المخاطر، وتطوير النظام الرقابي المتوائم للمؤسسة؛
- التقييم المتواصل لمعرفة ما إذا كان يتم تحديد، مراقبة وإدارة/معالجة أية مخاطر رئيسية. تتضمن علامات الخطر التي يجب على مجلس الإدارة ضبطها باستمرار ما يلي:
  - ◆ تدهور في نوعية محفظة القروض
  - ◆ زيادة في عدد ومبالغ القروض التي تم إعادة جدولتها
  - ◆ انخفاض أو تدهور في نسب الاحتفاظ بالعملاء
  - ◆ تقارير غير كاملة، متأخرة أو مفقودة
  - ◆ نمو كبير في أهداف الأداء مما يشجّع الموظفين على التساهل في معايير الاقراض
  - ◆ ضيق في الهامش ما بين معدل الفائدة السنوي الفعلي ومتوسط كلفة التمويل
  - ◆ فشل متلازم في تحقيق اسقاطات/توقعات المحفظة، الدخل والنفقات
  - ◆ ارتفاع كبير مستمر في مبالغ القروض أو طول فترات استحقاق
  - ◆ نسبة انسحاب موظفين عالية، خاصة بين موظفي القروض
  - ◆ تركيز المخاطرة في محفظة القروض
  - ◆ أزمات سيولة متكرّرة

إن المعلومات الدقيقة والصحيحة التي يتم إيصالها لإدارة المؤسسة ولمجلس الإدارة هي، بالتالي، أساسية في قيامهم بعملية المراقبة الفعالة لأداء المؤسسة. إن الغاية من ذلك التمكن من اتخاذ القرارات الحكيمة اللازمة حول المخاطر التي لدى المؤسسة القدرة على مواجهتها، تحديد المستوى المقبول من المخاطرة، ومستوى المساومة أو التضحية المقبول من قبل المؤسسة فيما يتعلق بالتكلفة-الفائدة (الخسارة-الربح) مقابل قبولها مخاطر معيّنة. ومن مسؤولية مجلس الإدارة التأكد من قيام المؤسسة بتقييم مخاطرها بشكل صحيح وملائم، ومن توفر رأس المال والسيولة الكافية لكي تتمكن المؤسسة من استيعاب حجم الخسارة المالية في حال حصولها.

فيما يلي بعض الخيارات التي يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر اتخاذها لتخفيف المخاطر:

- تقلل المخاطرة كنوع من العمل التجاري (مثلاً، تكلفة المخاطر الاقراضية هي خسارة سنوية للقروض)؛
- تخفيف المخاطرة إلى مستوى مقبول من خلال تنفيذ سياسات وإجراءات مصممة بعناية (مثلاً، جعل عمليات صرف القروض مركزية، قروض المجموعات، تحديد سقف للقروض، عدم صرف القروض بالعملة الأجنبية ووضع حدود معينة لعمليات إعادة التمويل، المتابعة الجدية للقروض المتأخرة لتجنب الخسارة، إلخ)؛
- التخلص من المخاطرة كلياً (مثلاً، اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع الخسارة المادية للممتلكات، تأمين نسخ الدعم لبرامج تكنولوجيا المعلومات)؛
- تحويل المخاطرة إلى جهات خارجية (مثلاً، شراء بوليصة تأمين ضد خسائر معينة).

بالإضافة إلى أنظمة المعلومات والتقارير الملائمة، إعداد الأنظمة الخاصة بتخفيف المخاطر وبوظائف الامتثال، بناءً على حجم المؤسسة، وتصميم أنظمة الرقابة والإجراءات، فإن الخطوة التالية نحو التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها والسيطرة عليها هي عملية تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي. فوظيفة المدقق الداخلي هي توفير القيمة المضافة والصورة الواضحة حول العمليات الميدانية للمدراء الذين لا يمكنهم إجراء تقييم مباشر لمستوى فعالية الأنظمة والأدوات الرقابية.

بإمكان تلك العملية بأكملها أن تمكّن أعضاء مجلس الإدارة من الممارسة الكاملة لدورهم الإشرافي، وبالتالي، قيادة والاستفادة من الفريق الإداري من خلال طرح الأسئلة الرئيسية للتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة. على سبيل المثال:

- هل هنالك توقع كافي للمخاطر؟
- هل الأدوات وفرق العمل الملائمة متوفرة لقياس المخاطر الرئيسية؟
- هل حجم خسارة القروض متوائمة مع سياسة الاحتياط المحددة؟
- إذا كان الأداء المالي لمحفظة الاستثمار أو محفظة القروض يشهد ارتفاعاً، هل يمكن أن يرتبط ذلك بارتفاع في نسبة المخاطرة أو بأي تغييرات غير متوقعة في أسعار الفوائد وأسعار الصرف؟
- هل هنالك أي تخطيط مناسب للمواصلة في الأعمال في حال حصول أي كارثة؟
- كيف يحصل مسؤولو القروض ومدراء الفروع، خاصة الذين يعملون في مناطق بعيدة، على التدريب اللازم حول تقييم المخاطر وتقدير التدفقات النقدية/مداخيل العملاء؟
- ما هو وضع السيولة لدى المؤسسة؟ ما هي الإجراءات المقترحة من قبل إدارة المؤسسة لتحسين الوضع؟
- ما هي مستويات الإنكشاف على أسعار الفائدة وأسعار صرف العملة الأجنبية؟
- هل يوجد لدى المؤسسة مدراء مخاطر و/أو ضباط امتثال فعالين؟ هل وصفهم الوظيفي/وظائفهم مستقلة/منفصلة بشكل ملائم؟ هل هناك أي خوف/مخاطرة من قيام الفريق الإداري أو فريق العمل التجاري بتخطي القرارات المتخذة؟

من خلال تحملها لمخاطر مدروسة عن طريق إدارتها بفعالية، بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر المواصلة في توسيع آفاقها وتقديم مجموعة أوسع من الخدمات لعدد أكبر من العملاء ذوي الدخل المحدود في جميع أنحاء العالم. إن عملية التوسع، الانتشار والاستدامة، بالتالي، تعتمد إلى حد كبير على نوعية/جودة أنظمة الرقابة الداخلية، ثقافة إدارة المخاطر والأخلاقيات السليمة المطبقة على جميع مستويات المؤسسة من الإدارة العليا وصولاً لمستوى العمليات الميدانية.







الملاحق



## ملحق رقم ١: حالات دراسية

### الحالة الدراسية الأولى: تقييم الشكل القانوني

تأسست مؤسسة «إيرادات»<sup>١٩</sup> عام ١٩٩٦ بعد نجاحها كبرنامج تجريبي عام ١٩٩٤ لتقديم القروض للأجنيين. وتصبّ رسالة المؤسسة ضمن إطار تمكين النساء صاحبات المشاريع الصغرى من تحقيق دخلهنّ الخاص ومن أن يصبحن صانعات قرار ضمن أسرهنّ ومجتمعاتهنّ. ومنذ العام ١٩٩٤، شهدت مؤسسة «إيرادات» تغييرين أساسيين في هيكلتها المؤسسية:

- في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٦، تم تسجيل البرنامج التجريبي رسمياً كمؤسسة غير حكومية مستقلة.
- في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩، وجدت «إيرادات» أن وضعها كمؤسسة غير حكومية تابعة لوزارة التنمية الاجتماعية يفرض عليها الكثير من القيود فيما يتعلّق بتحديد أهدافها المالية والتوسّع في نشاطاتها الافتراضية. نتيجة لذلك، كان قرار مجلس الإدارة التحوّل من مؤسسة غير حكومية إلى مؤسسة غير ربحية محدودة المسؤولية ومسجلة لدى وزارة التجارة والصناعة.

لقد كان لعملية التحوّل الثانية أثراً جذرياً على نمو المؤسسة، حيث أن ذلك سمح لها بتطوير هوية مؤسسية ثابتة وثقافة إقراض مستدامة على كل من الصعيدين، داخلياً، ضمن المؤسسة، وخارجياً على مستوى سوق عملها. وخلال فترة التحوّل، كان قد بلغ عدد القروض الموزعة من قبل «إيرادات» أكثر من ٤٨,٠٠٠ قرض بقيمة ١٠ مليون دولار أميركي. وكان عدد العملاء النشيطين قد بلغ ٤,٣٠٠ عميل ومحفظة قروض قائمة بلغت ٦٧,٠٠٠ دولار أميركي. وخلال سنة واحدة، ازدادت القروض النشيطة بنسبة ١٥٠ بالمائة لتبلغ أكثر من ٦,٧٠٠ قرض، في حين أن محفظة القروض القائمة ازدادت بنسبة ٢٥٠ بالمائة تقريباً حيث بلغت ١,٦ مليون دولار أميركي.

### هل عملية تحوّل واحدة كافية؟

بالرغم من التحوّل إلى مؤسسة محدودة المسؤولية، استمرّ مجلس إدارة المؤسسة في طموحه للتحوّل إلى كيان ربحي. إن الإيجابيات في تسجيلها كمؤسسة ربحية كانت لتوضيح الأمور العالقة المرتبطة بمساهمي وأعضاء مجلس إدارة «إيرادات» فيما يتعلّق بالتزاماتهم ومطلوباتهم الشخصية حيال نشاطات المؤسسة. فالمساهمون بالأساس، وفي الحقيقة، لم يدفعوا مقابل أسهم المؤسسة. وكان قد تم تمويل رأس المال المدفوع بقيمة ٥,٠٠٠ دولار أميركي كمنحة من قبل مؤسسة دولية غير حكومية، حيث تم تقسيمه إلى ٩ أسهم على أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين. وفي العام ٢٠٠١، قرر ٥ مساهمون بيع جميع أسهمهم لأحد المستثمرين الذي لم تكن لديه أي خبرة في مجال التمويل الأصغر، مما أدى إلى جعل هيكلية الملكية أضعف مما كانت عليه. حالياً، يملك ذلك المستثمر ٧٤٪ من الأسهم، في حين أن نسبة الأسهم الباقية والتي تبلغ ٢٦٪ تملكها المؤسسة الدولية المانحة. إن المنطق القانوني لتحديد سقف لا يتعدّى ٧٤٪ للمستثمر الفردي هو أن الحق بالاستثمار بنسبة ٧٥٪ أو أكثر يجيز للمستثمر قانونياً تغيير القوانين الداخلية وتحويل المؤسسة لتصبح ربحية، وبالتالي، تصبح حقوق الملكية أملاك خاصة شخصية.

إن نظام الملكية الحالي يفرض سلسلة من المخاطر على مستقبل المؤسسة ويحدّ من حماية المؤسسة نظراً لعدم الوضوح في الشؤون القانونية المرتبطة. وفي ظل أنظمة قانونية غير واضحة من هذا النوع، يصبح من الصعب على المساهمين الفهم الواضح للالتزامات الشخصية كأصحاب المؤسسة. ومن دون قوانين واضحة تدير مسؤوليات وحضانة المساهمين في المؤسسات غير الربحية المحدودة المسؤولية، يبقى الخطر في تراجع إحساس المساهمين بالالتزام تجاه المؤسسة عند مواجهتها لأي صعوبات.

### تشخيص:

هل باعتقادكم ستتمكّن مؤسسة «إيرادات» من تحقيق هدفها في توضيح مسؤوليات المساهمين، وفي نفس الوقت، مواصلة التركيز على رسالتها من خلال التحوّل إلى مؤسسة ربحية؟ هل هنالك أي حلّ أفضل لمشكلتها؟

ما هي الهيكلية التنظيمية القانونية الحالية لدى مؤسستكم؟ هل يوفّر نظام الملكية في مؤسستكم المرونة الكافية لعملية نموّها؟ هل تخططون للتحوّل المؤسساتي مستقبلاً؟ ما هي نقاط القوة/الضعف في نظامكم المؤسساتي الحالي؟

ما هي التحدّيات التي تمنع مؤسستكم من تحقيق هيكلتها القانونية/المؤسسية المرجوة؟

<sup>١٩</sup> تم تغيير أسماء جميع مؤسسات التمويل الأصغر المذكورة في الحالات الدراسية حرصاً على سرّيتها.

### الحالة الدراسية الثانية: تغيير في قيادة مجلس الإدارة

«سند» هي مؤسسة تمويل أصغر غير ربحية محدودة المسؤولية تأسست من قبل إحدى المؤسسات غير الحكومية الرائدة بناءً. وتقدم «سند» المنتجات المالية وغير المالية من خلال شبكة من الفروع والفروع الفرعية الموزعة بين المناطق المدنية وشبه الريفية في المنطقة العربية. وفي ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٩، كان عدد عملائها قد بلغ حوالي ٣٧,٠٠٠ عميل، في حين أنه، بلغ حجم محفظة قروضها القائمة ١٣,٣ مليون دولار أميركي. وقد تمكنت «سند» من تحقيق ربحية كبيرة ارتكزت على عائد ثابت على محفظة القروض، نفقات تشغيلية معتدلة، ومحفظة قروض ذات جودة عالية تاريخياً.

ومن خلال فريق إداري ممتاز، ووجود فعالية في عملية صنع القرارات، واستراتيجية ذات طموح كبير، تمكنت «سند» من تعزيز تموضعها في السوق لتحل في المرتبة الأولى على المستوى الوطني في التوسع والانتشار بين العملاء المستهدفين. فأصبحت المؤسسة مصنفة من بين أفضل مؤسسات التمويل الأصغر في العالم، كما أنها حازت على عدد من الجوائز لأدائها العملياتي والاجتماعي المتميز.

إن الملكية الكاملة لـ «سند» تعود للمؤسسة غير الحكومية التي قامت بتأسيسها، حيث أنها تملك ١٠٠٪ من الأسهم، كما أنها تقوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة بنفسها. واستناداً لنظامها الداخلي، لا يحق لـ «سند» توزيع الأرباح على المساهمين. وتخضع «سند» لمجلس إدارة مؤلف من سبعة أعضاء يتمتعون بخلفيات مهنية متنوعة وذات صلة. وقد تميزت تركيبة المجلس طيلة فترة إدارته بالثبات إلى حين استقالة رئيس مجلس الإدارة عام ٢٠٠٩. وتبع ذلك استقالة عضوين آخرين في نفس الوقت. قام رئيس المجلس بتعيين خلف له من بين فريق أعضاء المجلس القائمين، وبعد ذلك، قام المجلس بترشيح ثلاثة أعضاء جدد ذوي خلفية في مجال الأعمال.

### تحول سلوكي:

عندما كان رئيس مجلس الإدارة الجديد لا يزال عضواً عادياً في المجلس، تميزت بفعالية كبيرة بين الأعضاء. غير أنه، عندما تسلّم منصبه الجديد في المجلس، تغير سلوكه. فبدأ يتبين لأعضاء المجلس القائمين عدّة إشارات مثيرة للقلق، ومن أبرزها تتعلق بشؤون رئيسية ثلاثة، كالتالي:

- (١) **عدم احترام السلطة التنفيذية:** قام رئيس المجلس بتشجيع التواصل المباشر بينه وبين موظفي العمليات من دون علم المدير التنفيذي لدى المؤسسة، وأعطى الصلاحية المطلقة لأحد المدراء المتقدمين بمراقبة نشاطات المدير التنفيذي. إن تلك الخطوة أدت إلى التقليل من شأن سلطة المدير التنفيذي بين الموظفين، كما تكبدت بخسارة مالية على المؤسسة خاصة بعد قرار مجلس الإدارة بفصل المدير المتقدم من الوظيفة ودفعتهم له تعويض الصرف من الخدمة. فضلاً عن ذلك، قام رئيس المجلس بتحديد قيمة مبلغ التعويض هذا من دون استشارة أو الحصول على موافقة أعضاء المجلس.
- (٢) **التدخل في إدارة التفاصيل:** بدأ رئيس مجلس الإدارة بالتدخل في الشؤون اليومية للعمليات، ومنها:
  - ♦ التدخل في تفاصيل عملية توظيف موظفي العمليات؛
  - ♦ معارضة قرارات المدير التنفيذي بالنسبة لصرف بعض الموظفين غير الكفؤين والذين تربطهم قرابة شخصية برئيس المجلس؛ و
  - ♦ الإصرار على أن تتم جميع المراسلات الرسمية من خلال رئيس المجلس.
- (٣) **الانحراف عن رسالة المؤسسة:** عندما كانت المؤسسة تمرّ في مرحلة التغيير في نظامها الحوكمي، كان مجلس الإدارة يبحث في الوسائل الممكنة لتحول المؤسسة من هيئة غير ربحية إلى مؤسسة ربحية تجارية مع المحافظة على الرسالة والرؤية. غير أن رئيس مجلس الإدارة، وهو مدير تنفيذي يعمل في القطاع الخاص، تبنت منهجية تفكير تعمل أكثر على أساس تحقيق الربحية مع اهتمام أقل بتوجه المؤسسة من حيث الرسالة والرؤية. فباشّر منذ البداية بتشجيع عملية النمو السريع من أجل تحقيق نسب أعلى من الأرباح من دون أخذ النوعية والجودة بعين الاعتبار. على سبيل المثال، قام رئيس المجلس باحتساب العلاوة على راتب المدير التنفيذي عن العام السابق مستنداً على الربحية والعائدات المحققة من دون التشاور مع أعضاء مجلس الإدارة؛ و (٢) اعتبار معايير التقييم التي تم تحديدها في العام السابق.

تشخيص:

ما هي الأمور الغير ملائمة في تصرفات رئيس مجلس الإدارة في الفترة التي تلت تسلمه منصبه؟  
ماذا بإمكان مجلس الادارة القيام به على المدى القريب لحل المشكلات الفورية مع عضو المجلس هذا؟

برأيك، ماذا كانت النتيجة الأكثر ترجيحاً من جراء تصرفات رئيس المجلس؟

ما هي الاجراءات التي يمكن لمجلس الادارة اتخاذها لتجنب حصول موقف مماثل في المستقبل؟

كيف من الممكن أن تستجيب مؤسستك لحالة مشابهة؟ هل تتوقع أن تكون الاستجابة ذات نتائج مجدية؟ إذا كان الجواب لا:  
كيف من الممكن أن توجه مؤسستك باتجاه الحصول على النتائج المرجوة؟

### الحالة الدراسية الثالثة: مجالس إدارة متبدلة

عام ١٩٩٧، تعرّضت مؤسسة «فكرة»، وهي مؤسسة منبثقة عن برنامج قروض لمجموعة من مخيمات اللاجئين تابع لمؤسسة غير حكومية دولية، لحالة احتيال لدى عدد من فروعها. وتضمّنت عملية الاحتيال حصول تواطؤ بين بعض الموظفين والعملاء الذين اتفقوا على تشكيل مشاريع وهمية وحصلوا على سلسلة من القروض.

عندما تنبّه مجلس الإدارة لتلك المشكلة، كان قد بلغ عدد عملاء المؤسسة حوالي ٧,٠٠٠ عميل وبلغت محفظة قروضها القائمة ٦٠٠,٠٠٠ دولار أميركي. أما نسبة المحفظة في خطر (< ٣٠ يوم) فكانت ٦٪. وفي ذلك الحين، كان الخوف الأكبر لدى مجلس الإدارة هو احتمال حصول تأثير متصاعد؛ إن لم يتم اتخاذ التدابير اللازمة، سيؤدّي ذلك إلى حصول فوضى في السوق. بالتالي، سارع المجلس بقبول استقالة المدير التنفيذي وقام بالتدخل الفوري لتنفيذ عدد من الإجراءات التصحيحية التالية:

- اللجان: قام المجلس الذي يتألّف من سبعة أعضاء بالانقسام إلى لجتين إشرافيتين للإشراف على الشؤون التشغيلية والاقرضية. وقد قامت اللجنة التنفيذية بإعداد خطة عمل تشغيلية لتخفيف الاضطرابات الحاصلة في العمليات الميدانية وإدارة السداد المتأخّر. أما اللجنة الاقرضية، فقامت بإدارة عمليات صرف جميع القروض.
- الخلافة: بعد مرور شهر على تولّي مجلس الإدارة زمام الأمور، تم تعيين مدير تنفيذي جديد من ضمن المجلس لتولّي إدارة جميع العمليات وإعادة المؤسسة إلى المسار الصحيح. ويتمتع المدير الجديد بالخبرة التقنية في التمويل الأصغر، وكان لتعيينه أثر إيجابي على استعادة ثقة الموظفين وتحسين الأجواء بشكل عام داخل المؤسسة، وذلك، ضمن فترة وجيزة.
- تدابير الرقابة الداخلية: خطوة أولى، بدأ المدير الجديد، وبتنسيق جيد مع مجلس الإدارة، بعملية «المأسسة».
- السياسات والاجراءات: تم توثيق جميع السياسات والاجراءات، كما تم جلب الخبراء الاستشاريين للعمل على تطوير أدلة العمليات، المالية، الرقابة الداخلية، والموارد البشرية.
- صرف القروض: تم تعليق عمليات صرف القروض في المناطق التي شهدت نسبة عالية من السداد المتأخّر، وتم تخصيص فريق عمل ميداني لتحصيل القروض يومياً.
- التدقيق الداخلي: قام المدير الجديد بإعداد قسم للتدقيق الداخلي ذو مهام واضحة مخصصة للزيارات الميدانية وزيارات الفروع وعمليات تدقيق دورية.
- الموظفون: تم ملئ جميع الوظائف الرئيسية في المؤسسة، كما تم تطبيق نظام حوافز شامل، وإطلاق حملة مكثفة لتدريب وبناء قدرات الموظفين.
- الدعم: إلى ذلك الحين، كانت مؤسسة «فكرة» لا تزال تُعتبر برنامجاً تابعاً للمؤسسة الدولية الشريكة. فكانت السلطة الممنوحة لـ«فكرة» من قبل إدارة المؤسسة محدودة، خاصة فيما يتعلّق بالشؤون المالية وتصميم المنتج. غير أنه، مع تفاعل مجلس الإدارة وتحت إدارة المدير الجديد، تم استعادة الثقة وبدأت عملية تحوّل البرنامج إلى كيان مستقل تماماً. وخلال فترة ستة أشهر من تولّيها زمام الأمور، أصبحت الإدارة الجديدة لدى مؤسسة «فكرة» تعمل باستقلالية مالية وتشغيلية تامة.

### تشخيص:

برأيك، ما هي المخرجات الناتجة عن تفاعل مجلس الإدارة في عملية إدارة الأزمة الداخلية؟

ماذا برأيك كان أثر مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة على أدائها المالي والتشغيلي؟

هل هناك أية شؤون أخرى كان من الممكن على الإدارة الجديدة ومجلس الإدارة معالجتها؟

في أي مرحلة كان يجب على المجلس التوقّف عن التدخل في الشؤون التشغيلية والانتقال إلى المستوى الأعلى من دوره في الإشراف الاستراتيجي؟

اذكر حالة حصلت في مؤسستك وقد أدّت إلى أزمة (أو أزمة محتملة)، وشرح كيفية قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة بمعالجة الوضع. هل كان بإمكان المؤسسة معالجة المشكلة بطريقة مختلفة؟

### الحالة الدراسية الرابعة: سياسة السداد على الوقت لدى إحدى مؤسسات التمويل الأصغر<sup>٢٠</sup>

إن سياسة عدم التسامح المطلق تجاه السداد المتأخر بإمكانه أن يكون أداة فعّالة في إيصال الرسالة لعملاء التمويل الأصغر بأن المؤسسة تتعامل مع السداد بجدية مطلقة. غير أنه، تبين لإحدى مؤسسات التمويل الأصغر أن هذه السياسة بإمكانها أن تشكل عائقاً أمام المؤسسة عندما يتم تطبيقها بأسلوب لا يتغير وشديد الحزم. إن سياسة عدم التسامح المطلق تجاه السداد المتأخر تعني أنه لحظة تأخر العميل عن سداد قسط واحد، لا يستطيع الحصول على قرض آخر من المؤسسة. إن سياسة من هذا النوع تهدف إلى تخفيض المخاطر على المؤسسة من خلال التخلص من العملاء الذين تبدو عليهم احتمالات التأخر عن السداد حتى ولو كانت ضئيلة، وذلك، من خلال تصنيفهم ضمن مرتبة المخاطرة العليا. غير أنه، حتى العميل الأكثر نجاحاً لا بد وأن يواجه ظروفًا صعبة في بعض الأحيان. وقد تتراوح تلك الظروف بين تراجع في مردود مشروع العميل بسبب عوامل خارجية، كالمناخ أو عدم الاستقرار الاقتصادي، أو بسبب ظروف شخصية، كحصول وفاة في الأسرة أو تعرّض العميل لأزمة صحية، فالعميل، بالرغم من تاريخه الائتماني الجيد، قد يواجه ظروفًا قاهرة في بعض الأحيان تجعله من المستحيل عليه أن يسدّد القسط.

بعد عدّة سنوات من تطبيقها سياسة عدم التسامح المطلق تجاه السداد المتأخر، تبين لمؤسسة التمويل الأصغر أنها باتت تخسر البعض من أفضل عملائها بسبب هذا الأسلوب الصارم. فأرادت استرجاع هؤلاء العملاء، ولكنها، في نفس الوقت، أرادت التأكد من السماح باسترجاع فقط أفضل عملائها. بالتالي، قامت المؤسسة باتباع الأسلوب الحذر التالي لاسترداد عملائها، وفي نفس الوقت، محاولة تقدير نسبة المخاطرة الملائمة للتسامح:

١. قامت المؤسسة بتحديد العملاء الذين يشكّلون أقل نسبة من المخاطرة، ومن ثم، السماح لهم بإعادة الانضمام إلى المؤسسة بعد تسديد جزء التأخير. مستعينة بقاعدة بياناتها، تمكّنت المؤسسة من تحديد العملاء الذين قاموا بتسديد أقساطهم المتأخرة ضمن مهلة عشرة أيام من تاريخ الاستحقاق. بالتالي، ٣٥٪ من هؤلاء العملاء وافقوا على دفع جزء التأخير، فتمّ إعطؤهم فرصة أخرى.
  ٢. بعد أن أثبت هذا البرنامج نجاحه، قامت المؤسسة بتوسيعه. فتوجّهت المؤسسة إلى العملاء الذين تأخروا عن السداد مدّة ١٥ يوم، أيضاً، وافق الكثير منهم على دفع جزء التأخير مقابل العودة للاستفادة من خدمات المؤسسة. ومن خلال تطبيق هذا البرنامج تدريجياً وبحذر، تمكّنت المؤسسة من ضمان نجاحه.
  ٣. بعد ذلك، قامت المؤسسة بتطبيق برنامج يجنّبها خسارة أفضل عملائها بسبب تعرّضهم لبعض الظروف الاقتصادية الصعبة، فقامت بتبني سياسة تسعى إلى تجنب عملائها الانسحاب من المؤسسة بسبب تلك الظروف الصعبة، مع تشديدها على ثقافة السداد على الوقت. فبدلاً من محاولة استرجاع العملاء الذين تم إبعادهم بسبب سدادهم المتأخر، أصبحت المؤسسة تساعد العملاء على تجنب مشاكل السداد من خلال السماح بتأجيل الأقساط. بالتالي، إن العملاء الذين يتمتّعون بتاريخ سداد جيد أصبح بإمكانهم تأجيل جميع أقساطهم لشهر واحد إلى الأمام (one month forward) من دون أن يؤثر ذلك على تاريخ سدادهم. فإذا توجّه العميل إلى أحد فروع المؤسسة للتبليغ عن مشكلته في عدم التمكن من السداد، وذلك، قبل تاريخ استحقاق القسط، وإذا كان هذا العميل قد حصل من المؤسسة على ثلاثة قروض متتالية ولديه سجل سداد نظيف، يوافق مدير الفرع على تأجيل جميع تواريخ استحقاق أقساطه الباقية. وفي هذه الحالة، يوافق العميل على دفع مبلغ الفائدة عن شهر واحد لكي لا تعرّض المؤسسة إلى أي خسارة في دخلها من الفوائد نتيجة سماحها للعميل هذا بالتأجيل.
- تمكّنت المؤسسة من تحديد أساس المشكلة، اختبار الحّل المناسب، والتوسّع في نطاقه من أجل تحديد مستوى التسامح الملائم تجاه العملاء الذين يشكّلون نسبة قليلة فقط من الخطر. ومن خلال تطبيق برنامج تأجيل الأقساط، تمكّنت المؤسسة من تخفيض مخاطر التعرّض، وذلك، من خلال جعل العملاء مسؤولين عن أقساطهم المتأخرة، وفي نفس الوقت، منحهم الفرص الملائمة بناءً على تاريخ سدادهم. وبفضل هذا البرنامج، تمكّنت المؤسسة من زيادة نسبة احتفاظها بالعملاء ومن مواصلة احتفاظها بالعملاء الناجحين مع المحافظة على سمعتها كمؤسسة حريصة جداً على جدية الالتزام بثقافة السداد.

### أسئلة:

١. عند قيام مؤسسة التمويل الأصغر بمراجعة سياساتها المتعلقة بعدم التسامح المطلق تجاه السداد المتأخر (أي بثقافة السداد على الوقت)، ما هي القرارات الأكثر مواءمة التي قام الموظفون باقتراحها؟

٢. هل لدى مؤسستكم سياسة عدم التسامح المطلق تجاه السداد المتأخر (أي بثقافة السداد على الوقت)؟ ما هو مدى فعاليتها في حال تعرّض أفضل عملائكم لظروف خارجة عن سيطرتهم قد تؤدي إلى تعرّضهم في السداد، وكيف تقومون في نفس الوقت بالالتزام بسمعة المؤسسة في ثقافة السداد على الوقت؟ هل ينبغي على مؤسستكم مراجعة سياساتها الحالية في ظل نسبة احتفاظها بالعملاء ونسبة السداد لديها؟

<sup>٢٠</sup> عن نبيل الشامي، التمويل الأصغر في الأفق الجديدة، ساهرة هالبييرن، شبكة التمويل الأصغر، ٢٠٠٠، ص. ١٨، ٢٣.

### الحالة الدراسية الخامسة: إدارة التهديدات - فقدان السيطرة على الرقابة

إن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر لا يعترف بأهمية وجود نظام رقابي متين لتخفيف من التهديدات الداخلية والخارجية إلا بعد التعرّض للتجارب القاسية. فمخاطر خسارة الأرباح الناتجة عن أخطاء في العمليات الحسابية، البيانات غير المتوائمة، عدم الامتثال للسياسات والاجراءات، التوثيق الخاطئ، وحالات الاحتيال من قبل الموظفين تُعتبر جميعها مخاطر رئيسية تعترض المؤسسة. إن توقيت وطريقة المؤسسة في إدخال نظام لكشف المخاطر قبل وقوعها له تأثير كبير على نجاح المؤسسة. خلال السنوات العشرة الأخيرة، وعلى مراحل مختلفة من تطورها، تعرّضت مؤسسة «الرائدة» لسلسلة من المخاطر الداخلية والخارجية وقد فشلت في تجنبها، مما أدى بالتالي إلى وقوع حالة احتيال كبيرة في البرنامج\*.

### البنية المؤسسية وإشراف مجلس الإدارة:

- في المرحلة الأولى من عملية الاقتراض، قامت مؤسسة «الرائدة» بتقديم القروض من خلال وكالات التنمية الاجتماعية. وبعد أربعة أعوام، قامت بنقل محفظات القروض تلك إلى حساب المؤسسة حيث بدأت بتقديم القروض مباشرة للعملاء. في ذلك الوقت، تبين لمؤسسة «الرائدة» وجود حالات احتيال وانتهاك للسياسات والاجراءات في عمليات وكالات التنمية الاجتماعية. لم يتم اتخاذ أية تدابير خاصة للتحقق من تلك المخالفات. لا بل، قام عدد من الخبراء الاستشاريين بزيارات دراسية للعمليات من دون الاشارة في تقاريرهم لأي من حالات الاحتيال الحاصلة.
- ضمت لجنة الاقتراض أعضاء من مجلس الإدارة حيث تقوم اللجنة بالموافقة على القروض و تحصل على مكافآت عن كل قرض.
- لم تتمتع مؤسسة «الرائدة» بالصلاحيات الكاملة لإجراء التعديلات على أنظمتها، سياساتها وإجراءاتها؛ فقد كانت المؤسسة بحاجة للموافقة من المؤسسة الدولية الشريكة في جميع تلك المجالات.

### السياسات والاجراءات، وثقافة البرنامج:

- كانت السياسات والاجراءات لدى مؤسسة «الرائدة»، بالرغم من توثيقها الجيد ضمن أدلة، نظرية إلى حد بعيد كما أنه تم تطويرها من قبل المؤسسة الدولية الشريكة، وليس من قبل «الرائدة». ولم تكن «الرائدة» تتمتع بصلاحيات تحديث الأدلة، حتى بعد تعرّضها لحالات الاحتيال الكبيرة. إضافة لذلك، لم تقوم المؤسسة الشريكة بتعديل تلك الأدلة بعد اكتشاف حالة الاحتيال الأولى.
- ظلّ الفريق الإداري للبرنامج بعيداً عن العمليات الميدانية، وبالتالي، لم يتمكّن من معالجة الأزمات على نحو استباقي. فتفاقمت حالات الاحتيال على مدى سنتين إلى ثلاث سنوات، وحتى بعد أن أصبحت الإدارة على علم بحالات الاحتيال المحتملة، كانت ردّة فعلها متأخرة. إضافة لذلك، أدى عدم وجود الشفافية اللازمة ضمن المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة إلى إعاقة اتخاذ التدابير التصحيحية.
- إن أي مؤسسة تمويل أصغر ناجحة تدرك أهمية وجود سياسات السداد على الوقت لكي تتمكّن من معالجة المخالفات تجاه السياسات والاجراءات على المستوى المؤسسي والسداد المتأخر على المستوى الميداني. غير أن، مؤسسة «الرائدة» لم تكن صارمة تجاه أي من المستويين. فقد استفاد الموظفون من عدم تطوير المؤسسة ثقافة السداد على الوقت، فانخرطوا في عمليات احتيال. وفي ظلّ الضعف الكبير القائم في إجراءات التدقيق، عدم الفصل للمهام، ضعف عمليات مشاركة التقارير بين الفروع الميدانية والمكتب الرئيسي، وضعف عمليات التحليل للبيانات المتوفرة، استمرت أزمة المتأخرات لدى مؤسسة «الرائدة» بالارتفاع من دون التمكن من اكتشافها إلى حين بلوغها أسوأ المستويات التي أثّرت على قابلية استمرار البرنامج.

### نظام إدارة المعلومات:

كان نظام إدارة المعلومات الضعيف من بين أكبر المشاكل التي كانت تواجهها مؤسسة «الرائدة». فعوضاً عن تطوير نظام يستجيب للاحتياجاتها، قامت المؤسسة بوضع عدّة مجموعات من أنظمة المعلومات التي تم تطويرها خارجياً من قبل شركائها الاستراتيجيين. وكانت تلك الأنظمة غير موثوقة، غير قادرة على التطور بتواؤم مع تطور البرنامج، كما أن البيانات التي كانت توفرها للإدارة كانت قليلة وغير مفيدة للتمكن من تحديد أي حالات احتيال محتملة.

\* عندما تم اكتشاف حالة الاحتيال والاعتراف أخيراً بوجود مشكلة كبيرة، بدأ العملاء يفقدون ثقتهم بالمؤسسة، وانخفضت نوعية المحفظة. وفي ديسمبر/ كانون الأول ٢٠٠٥، كانت مؤسسة «الرائدة» قد قامت بشطب أكثر من ١٥ بالمئة من محفظتها، وكانت نسبة المحفظة في خطر أقل من ٣٪ بعد عملية شطب القروض. غير أنه، استمرت نسبة المحفظة في خطر بالارتفاع بعد ذلك إلى أن بلغت حوالي ٨٪. ومنذ ذلك الحين، بدأت المؤسسة تدريجياً بالسيطرة على المشكلة وتنفيذ بعض التغييرات الهامة. بالتالي، بدأت نسبة القروض المعدومة والمحفظة في خطر (< ٣٠ يوم) بالانخفاض بثبات لتصل إلى ٣.٥٪ في العام ٢٠٠٩.

#### عمليات التدقيق

لم تتوفّر لدى مؤسسة «الرائدة» الأنظمة الرقابية الملائمة لمراقبة حركة القروض، كلجنة الإشراف لمتابعة عمليات الرقابة الداخلية، أو قسم التدقيق الداخلي.

#### تشخيص:

ماذا كان بإمكان مؤسسة «الرائدة» القيام به للحؤول دون تعرّضها لأزمة المتأخرات؟

ما هي النواحي التي بحاجة لتعزيز لتجنّب الأزمات الداخلية لدى مؤسساتكم؟

ما هي برأيك الآليات الملائمة التي يجب توفّرها للتمكّن من التحديد المبكر لحالات الاحتيايل المحتملة؟



### الحالة الدراسية السادسة: نمو غير مراقب - تجربة إحدى البلدان

خلال السنوات الأخيرة، شهدت مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» نموًا بارزاً على مستوى كامل قطاع التمويل الأصغر، فخلال أربع سنوات فقط، بلغ نمو محفظة القروض ١١ ضعف عما كانت عليه، في حين أن عدد العملاء ازداد أربعة أضعاف. وفي نهاية عام ٢٠٠٨، بلغ إجمالي نسبة التوسّع والانتشار للقطاع أكثر من ٤٠ بالمائة من إجمالي العملاء النشيطين في المنطقة. ويعود الفضل في هذا النمو المذهل إلى مجموعة هامة من مؤسسات التمويل الأصغر التي تحظى بسمعة طيبة على المستوى العالمي والتي ساهمت معاً في الوصول إلى ٩٠ بالمائة من العملاء في الصناعة. وقد تمكنت تلك المؤسسات من تحقيق أعلى نسب في مؤشرات الأداء، على مستوى حجم المحفظة، التوسّع والانتشار، الجودة والربحية. إن قصة نجاح مؤسسة «المميزة» في مجال التمويل الأصغر تأثرت أيضاً بشكل مباشر من خلال قانون التمويل الأصغر الذي يمنح امتيازات معيّنة لمقدمي خدمات التمويل الأصغر، بالإضافة إلى الدعم الكبير من قبل صانعي السياسات والمنظمين في القطاع المالي.

### ظهور المشاكل: ماذا جرى؟

عام ٢٠٠٧، بدأت بعض المشاكل بالظهور: ارتفاع في نسب المتأخرات، قيام عدّة مؤسسات بتقديم قروض لنفس العملاء المرتكزين في المدن، وارتفاع كبير في محافظ القروض. ومع بداية الأزمة المالية العالمية قبل نهاية العام نفسه، كانت نسبة المحفظة في خطر < ٣٠، يوم قد بلغت أكثر من ستة أضعافها. وفي أواخر عام ٢٠٠٨، كانت نسبة المتأخرات قد تضاعفت حيث بلغت ٥٠٪ خلال ستة أشهر فقط، وقد تصاعدت تلك النسبة إلى أن بلغت ١٠ بالمائة، مما أجبر مؤسسات التمويل الأصغر على شطب المزيد من قروضها المعدومة. نتيجة لذلك، تأثرت نسب الائتدار (القدرة المالية على إيفاء الديون) والربحية بشكل سلبي إلى حدّ كبير.

### حالة مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر»:

إن رسالة مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر»، وهي من مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة، هي إحداث تغيير كبير في المستوى المعيشي للفقراء - وخاصة النساء اللواتي لا يتمتعن بوسائل الحصول على خدمات مالية - وذلك، من خلال مساعدتهم على تطوير مشاريعهم المدرة للدخل. وقد عملت مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» على تقديم منتجات مالية (قروض فردية وللمجموعات) وغير مالية (خدمات تدريب وتطوير الأعمال).

في نهاية عام ٢٠٠٢، كان قد بلغ عدد القروض الموزعة لدى المؤسسة ٨٠,٠٠٠ قرض، في حين بلغت محفظة قروضها القائمة حوالي ١٠ مليون دولار. أما نسبة السداد، فكانت أكثر من ٩٩,٧ بالمائة. وخلال عام ٢٠٠٧، ازداد حجم نمو مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» أكثر من ١٣٠ بالمائة بالرغم من وجود ضعف كبير في نظام إدارة المعلومات ومنهجية الاقراض، سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، ونظام الحوكمة المؤسسية لديها. في تلك الفترة، كانت المحفظة في خطر < ٣٠، يوم ثابتة على نسبة ٣ بالمائة. وكانت إدارة المؤسسة غير مدركة لإطلاقاً للمخاطر الخارجية المحيطة بالمؤسسة (بصرف النظر عن الأزمة المالية العالمية)، وبالتالي، كانت المؤسسة متجهّة نحو فشل محتمّ.

إن التغييرات التي جرت على منهجية الاقراض لدى المؤسسة ساهمت إلى حدّ بعيد في تضخّم المشكلة. فقد قامت المؤسسة بإدخال برنامج القروض الفردية بالإضافة إلى منتجات قروض أخرى، منها، القروض السكنية، من دون إجراء التقييم الصحيح لمخاطر تلك المنتجات. فإصرار مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» على تحقيق النمو السريع دفع بها إلى تحويل اهتمامها للتركيز على تقديم قروض أكبر حجماً (في ظلّ سياسات احتتاب ضعيفة) وسداد شهري بدل الأسبوعي.

إضافة لذلك، مع استمرار المؤسسة بالنمو وجعل عملياتها لامركزية، ساءت عمليات التواصل ما بين المكتب الرئيسي والفروع الميدانية. وتم توظيف موظفين جدد من دون توفير التدريب اللازم لهم وتلقينهم رسالة وثقافة المؤسسة. أما نظام حوافز الموظفين الميدانيين، فكان مبنياً بشكل أساسي على مؤشرات النمو بدلاً من أن يتضمّن النوعية إضافة إلى النمو. وكان من شأن ذلك أن زاد المشكلة تفاقماً، مما أدّى إلى وجود أكثر من ٤٠ بالمائة من العملاء ممن لديهم قروض متعدّدة.

إن سعي مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» للتوسّع في عملياتها على هذا النحو، ومن دون وجود نظام إدارة معلومات ملائم، ساهم في الوضع سوءاً. وعكس أحد أكبر منافسيها، لم تقم مؤسسة «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» بالاستثمار الجذّي في تطوير نظام إدارة المعلومات لديها، ومع قيام المانحين بدفع المؤسسة إلى تقديم منتج قرض جاهز، أدّى بها الأمر إلى نظام (أ) غير متوائم مع نظام النمو في عملياتها؛ (ب) لا يستجيب لاحتياجات الإدارة فيما يتعلّق بالضوابط والتوازنات؛ (ج) يشكّل مخاطرة كبيرة مع ازدياد حجم العمليات.

في منتصف عام ٢٠٠٩، ارتفعت نسبة المحفظة في خطر لدى «المميزة لخدمات التمويل الأصغر» (< ٣٠ يوم) لتبلغ ٣٠٪.

#### تشخيص:

إن مؤسسة "المميزة لخدمات التمويل الأصغر" ليست وحدها من بين المؤسسات التي واجهت مشاكل من هذا النوع. فالعديد من البلدان، حيث بلغت صناعة التمويل الأصغر مراحل نضوجها، اضطرت إلى مواجهة ظروف صعبة في فترة معينة أثناء مرحلة نموها السريع. فالنمو بالغ السرعة للمحفظة، إن كان مبنياً على أساس سوء إدارة أو لغايات شخصية خاصة بالهيئة الحاكمة، غالباً ما يسيء إلى نوعية المحفظة. وعندما يتم البحث جيداً في هذا الموضوع، يتبين أن معظم تلك الحالات هي نتيجة فقدان الإدارة الصحيحة للمخاطر، الأمر الذي غالباً ما يتم تشخيصه خطأ على أنه يعود إلى مجموعة من السياسات والقواعد الخاطئة بدلاً من تحميله على "الثقافة المؤسسية" بشكل عام.

وقد ظهرت من بين التجارب تلك عدّة دروس مستفادة، حيث أن بعض مؤسسات التمويل الأصغر كان أكثر استعداداً من غيرها لمواجهة الأزمات.

في هذه الحالة، ما هي الأسباب الرئيسية وراء تلك التطورات؟ ما هي المخاطر الداخلية/الخارجية التي تعرّضت لها؟

كيف ساهم أصحاب العلاقة في حلّ المشكلة؟

حتى الآن، لم تتمكّن الخطة الإصلاحية لدى مؤسسة "المميزة لخدمات التمويل الأصغر" من السيطرة على مشكلة المتأخرات. ما هي الإجراءات الأخرى التي كان من الممكن اتخاذها لتخفيف أثر المشكلة وللحدّ من التدهور الشديد في جودة المحفظة؟



### الحالة الدراسية السابعة: إدارة التدفقات النقدية التشغيلية

إن «جمعية التمويل الأصغر» هي من بين مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة في الصناعة، حيث تسجل باستمرار أفضل علامات التصنيف المالية والاجتماعية حسب معايير وكالات التصنيف العالمية. وقد أدت استراتيجية النمو لفترة ٥ سنوات والتي استهلكت عام ٢٠٠٨ إلى تحقيق الجمعية لتوسّع وانتشار كبيرين، حيث سجّلت حوالي ٧٠٪ من الزيادة في عدد العملاء النشيطين ومحفظة قروضها، وزيادة ٢٠٪ من الفروع بين عامي ٢٠٠٨ و٢٠١٠. وبشكل خاص، تُعتبر استراتيجية النمو لفترة السنوات الخمس تلك وثيقة قائمة عملت بفعالية على الاستجابة للمعوقات الناتجة عن الأزمة الدولية القائمة، وفي نفس الوقت، تمكّنت من مواجهة تحديات الطلب الكبير على خدماتها. على سبيل المثال، في العام ٢٠٠٩، تم تخصيص الاهتمام الكبير بنوعية محفظة القروض بعد أن تنبّهت الجمعية للارتفاع التدريجي في عدد الأقساط المتأخرة لدى عملائها. ونتيجة تلك التدابير، نجحت الجمعية في إبقاء نسبة المحفظة في خطر (< ٣٠ يوم) أقل من ٢٪. إن إدارة الجمعية على يقين أنه، نظراً لخطتها الطموحة في التوسّع والانتشار ولتحقيق أهداف أخرى طويلة الأجل، بما في ذلك التحوّل المحتمل إلى مؤسسة مالية مننظمة، يجب عليها اعتماد أسلوب استباقي يساعدها أكثر على توقّع ومعالجة المشاكل قبل وقوعها. ومن أبرز تلك الشؤون هي إدارة التدفقات النقدية التشغيلية.

في عام ٢٠٠٩، شهدت جمعية التمويل الأصغر مشاكل متكررة مرتبطة باختلال في التدفقات النقدية اليومية لدى البعض من فروعها. ويعود ذلك الاختلال إلى حدّ بعيد لمشاكل في توقعات التدفقات النقدية، حيث حاولت الجمعية تسوية أقساط السداد النقدية مقابل مبالغ القروض الموزعة في نفس اليوم لدى جميع الفروع. وتُعتبر تلك مشكلة في التدفق النقدي التشغيلي أكثر من كونها التحدي المربك في عدم توفر القدرة التمويلية الكافية لإدارة العمل. فالجمعية لديها المصادر الكافية للتمويل، غير أنها تدرك أن مشكلة التدفق النقدي التشغيلي أدت إلى زيادة تكاليفها التشغيلية التي ستستمرّ بالارتفاع مع ازدياد حجم العمليات. لذلك، يجب على الموظفين في جميع الفروع تخصيص الوقت الكافي لحل مسألة الرصيد النقدي اليومي. أيضاً، ازدادت تكاليف المعاملات بسبب ازدياد عدد التحويلات النقدية اللازمة لتغطية الاختلال النقدي. إضافة لذلك، باتت الجمعية تدرك أنها، إذا لم تعمل على معالجة تلك المسألة فوراً، ستزداد احتمالية تعرّضها للمزيد من المخاطر التشغيلية.

إن مشكلة جمعية التمويل الأصغر في إدارة التدفقات النقدية التشغيلية تعود بشكل مباشر لتركيزها على العملاء وعلى سعيها المتواصل للتوسّع والانتشار. لسنوات عديدة، كان تركيز عملية التوسّع والانتشار تلك في المناطق المدنية. أما اليوم، أصبحت عملية التوسّع تمتدّ إلى المناطق الريفية. وأصبحت الجمعية تقوم بدراسة عملية تقديم منتجات جديدة وإدخالها إلى السوق استجابة للاحتياجات قاعدة عملائها المتنوعة. وفي سياق سعيها الاستراتيجي للاستجابة لاحتياجات العملاء، تقدّم الجمعية قروض مرنة الصرف بتواريخ سداد شهرية، مما يضيف الكثير من التعقيد على عملية إدارة التدفقات النقدية لدى الفروع. فكلما ازداد حجم محفظة القروض، ازداد حجم مشكلة التدفقات النقدية لدى كل فرع.

### تشخيص:

هل يوفّر نظامكم المؤسسي الحالي النموذج الأفضل لإدارة التدفقات النقدية التشغيلية؟

من (من بين الموظفين) لدى مؤسستكم يتمتّع بالمسؤولية والقدرة على توقّع عملية التدفقات النقدية؟

هل تقوم معايير قياس الأداء بقياس مستوى نجاح الموظفين المسؤولين في توقّع عملية التدفقات النقدية؟

كيف يمكن لنظام إدارة المعلومات المساعدة في عملية توقّع التدفقات النقدية؟ هل بإمكان الأنظمة الحالية توليد البيانات اللازمة؟ هل هنالك حاجة لتحسين أو استبدال تلك الأنظمة؟

هل إجراءات تشغيل القروض متوفّرة بشكل متوائم لضمان التلازم في الممارسات بين الفروع؟

كيف يقوم الموظفون ذوي الوظائف المتشابهة (القروض، المخاطرة، نظام إدارة المعلومات، الخزينة، التسويق/تطوير المنتج، وموظفي الفروع) بالتواصل مع بعض حول احتياجات العملاء، عروض المنتجات، وتوقعات التدفقات النقدية؟

### الحالة الدراسية الثامنة: الادارة في زمن الحرب

عملية اجتياح عسكري غير متوقعة، تسببت بمقتل ما يزيد عن ألف شخص وتهجير حوالي ربع سكان البلاد، أدت بـالمؤسسة الريفية للتمويل الأصغر إلى التعثر. ٣٠٪ من مشاريع عملاتها وثلث محفظة قروض المؤسسة تأثر إما بشكل مباشر أو غير مباشر من جراء الحرب. وأكثر من ١٪ من العملاء فقدوا منازلهم، في حين أن أكثر من ٢٪ فقدوا مشاريعهم. وخلال ستة أشهر، انخفض عدد العملاء النشيطين بأكثر من ٧٪، بينما انخفضت إجمالي محفظة القروض حوالي ١٤,٥٪. أما نسبة المحفظة في خطر < ٣٠ يوم، التي كانت ٢٪ تقريباً قبل الاجتياح، فارتفعت بشكل جنوني لتبلغ ٥٣٪ خلال شهرين. وفي الفترة نفسها، انخفضت نسبة كل من الكفاية الذاتية التشغيلية والمالية لتستقر على ٣٠٪ تقريباً.

بالرغم من ذلك، كان من الممكن أن يكون الوضع أكثر سوءاً. فقد ساهم مزيج بين الحظ والاجراءات الحاسمة يعكس التدهور الحاصل وتحويله. قبل اندلاع الحرب، كانت المؤسسة الريفية تحتفظ بسيولة إضافية تحسباً لمرحلة توسع وانتشار. وكان أيضاً متوقفاً لديها سيولة نقدية إضافية من جراء الأرباح المحتجزة المتراكمة خلال السنتين الأخيرتين. وخلال فترة الحرب، تم تعليق جميع عمليات صرف القروض، وقامت المؤسسة بإعادة جدولة قروض جميع العملاء الذين تأثروا من جراء الحرب. وشمل ذلك جميع الأفراد الذين تأثروا سلباً في حياتهم الخاصة، ممتلكاتهم أو مشاريعهم. وبالرغم من التحديات التي واجهها مسؤولو القروض في العثور على العملاء الذين تسببت الحرب بهجير الكثير منهم، غير أنهم تمكنوا في النهاية من الجلوس مع كل عميل حيث تم الاتفاق على إعادة جدولة القروض بناءً على قدرة كل عميل على إعادة استصلاح مشروعه. فقامت المؤسسة الريفية بمنح عملائها فترات سماح تراوحت بين شهر وستة أشهر عملاً بجدول سداد متفق عليه. أيضاً، حصل بعض العملاء، الذين كانوا بحاجة لجرعة سريعة من التمويل النقدي لإعادة بناء مشاريعهم، على قروض طارئة.

بفضل توفر السيولة الكافية لتخطي الأزمة التي خلفتها الحرب، خاصةً وأنها ساعدت العملاء على إعادة بناء مشاريعهم بنجاح، تمكنت المؤسسة الريفية من تخفيض نسبة المحفظة في خطر لديها < ٣٠ يوم إلى أقل من ٥٪ خلال ١٤ شهر من تاريخ وقوع الأزمة. نتيجة لذلك، ارتفعت نسبة الكفاية الذاتية التشغيلية والمالية لتبلغ ما يزيد عن ١٥٠٪ خلال الفترة نفسها. وقد نجحت المؤسسة الريفية في السنة التالية في تخطي توقعاتها للنمو المرسوم ما قبل الحرب.

### تشخيص:

لماذا قد يكون للعلاقة الجيدة مع العملاء عاملاً إيجابياً على مؤسسة التمويل الأصغر التي تواجه أي أزمة سياسية أو أمنية؟

ما هي الخطوات الإضافية (إن وجدت) التي كان بإمكان المؤسسة الريفية للتمويل الأصغر اتخاذها للدفع أكثر بعملية استرداد عافيتها؟

ما هي المخاطر السياسية الأساسية التي تواجهها مؤسساتكم في بلدكم؟ ما هي استعدادات مؤسساتكم لتخفيف تلك المخاطر في حال وقوع أزمة ما؟

## ملحق رقم ٢: المهارات المطلوب توفرها لدى مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر

إن المهارات التالية هي خصائص هامة يجب أن يتمتع بها مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر:

- **المفهوم التجاري.** يجب على مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر أن يتمتع بالمفهوم التجاري الخاص بإدارة الأعمال، إضافة إلى بعض الخبرة المالية في المجالين التاليين: المجال الأول هو التحليل المالي، الذي يساعد مجلس الإدارة على فهم وقياس إداء المؤسسة في المجالات الرئيسية التي تشمل مواءمة رأس المال، نوعية الموجودات/الأصول، وإدارة السيولة. أما المجال الثاني فهو التدقيق المالي، الذي يوفر لمجلس الإدارة الإمكانية الملائمة لتقييم مدى متانة آليات الرقابة الداخلية لدى المؤسسة.
- **الخبرة في التمويل الأصغر.** نظراً لحدثة مؤسسات التمويل الأصغر نسبياً، قد لا يتوفر سوى عدد محدود من الخبراء في هذا المجال ذوي المعلومات المحلية اللازمة لفهم إطار عمل مؤسسة التمويل الأصغر. بالرغم من ذلك، فإنه من المفيد جداً للمؤسسة أن يتضمن مجلس الإدارة أفراد ذوي بعض الخبرة في هذا المجال.
- **خبرة في الأسواق المالية.** إن الأفراد الذين يتمتعون بالفهم الكافي للأسواق المالية ويعرفون الممارسين على الساحة، ويتمتعون بالفهم أو الخبرة في الأسواق المالية العالمية، بإمكانهم أن يكونوا عناصر مساهمة هامة كأعضاء في مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر.
- **الخبرة القانونية والتشريعية.** إن جميع مؤسسات التمويل الأصغر، وبشكل خاص تلك التي دخلت القطاع المالي المنظم، أو تفكر في القيام بهذا النوع من التغيير، ستستفيد من الأشخاص الذين يجلبون معهم الخبرة القانونية لمجالس إدارتهم.
- **الخبرة التسويقية.** مع ازدياد حجم المنافسة، أصبح على مؤسسات التمويل الأصغر «تسويق» منتجاتها بقوة أكثر لعملائها أصحاب المشاريع الصغرى. إضافة لذلك، في بعض الأسواق، يحتاج الفقراء الذين هم المستفيد الأكبر من الحصول على تلك الخدمات إلى التثقيف حول أهمية وقيمة الخدمات التي تقدمها مؤسسة التمويل الأصغر. ونظراً لأن التسويق لا يزال مجال حديث نسبياً بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر، بإمكان المدراء أعضاء مجالس الإدارة ذوي الخبرة في هذا المجال وفي مجال تطوير المنتجات توفير التوجيه والارشاد اللازم لمؤسسات التمويل الأصغر.
- **العلاقات العامة.** يجب على مؤسسات التمويل الأصغر الاهتمام بالصورة التي تنقلها للعملاء وللمجتمع بشكل عام، ويجب عليها أن تكون قادرة على إجراء حملات ترويج ناجحة للتوسع والانتشار.
- **الخبرة التكنولوجية.** إن المنافسة المتزايدة، التركيز على تخفيض التكاليف، وطبيعة عمليات التمويل الأصغر المتزايدة في التعقيد (مثلاً، استقبال الادخارات، والمنتجات المتنوعة) كل ذلك يتطلب من المؤسسات تحسين أنظمة التكنولوجيا لديهم. إن أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتداخلة والمنظمة تمكن المؤسسة من إجراء تقييم أفضل لأدائها في أي وقت، تخفيض الأخطاء وتحسين نظام متابعتها، تخفيض فرص الاحتيال، وتخفيض التكاليف التشغيلية. لذلك، تستفيد مجالس الإدارة من الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة التكنولوجية.
- **جمع التمويل.** بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر غير الربحية، يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بدور فعال في جمع التمويل. إن الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة سابقة واتصالات واسعة يمثلون أهمية بالغة للمؤسسة.

بالإضافة إلى المهارات المذكورة أعلاه، يجب اعتبار الخصائص أدناه عند تشكيل مجلس الإدارة:

- **تركيبة المجلس.** يجب على مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل على مستوى كامل البلاد أن تختار أعضاء مجلس إدارة يمثلون مختلف المناطق. أيضاً، إن بعض المؤسسات، كما ورد سابقاً، لديها أعضاء مجلس إدارة يعيشون خارج البلاد حيث تعمل المؤسسة. بإمكان هؤلاء المدراء المساهمة في توسيع نطاق وجهة نظر مجلس إدارة المؤسسة. غير أن التحدي هو التأكد من أنهم أو مؤسساتهم ملتزمون تجاه تخصيص الوقت والموارد للمشاركة الفعلية في اجتماعات المجلس. لتسهيل عملية مشاركة الأعضاء الدوليين،

يجب على مجالس الإدارة العمل على الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية والتخفيف من بعض القيود المتعلقة بحضور الاجتماعات، مثلاً، السماح لأعضاء مجالس الإدارة الدوليين الإدلاء بأصواتهم عبر الهاتف عندما تحول المسافات من إمكانية حضورهم الاجتماعات شخصياً.

- **التنوع.** الشأن الآخر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند تشكيل مجلس الإدارة هو التأكد من توفر التمثيل المتنوع (الجنس، العرق) الذي من شأنه أن يثري من حوارات المجلس من خلال وجهات النظر المتعددة. أيضاً، بالإمكان استخدام ونشر مؤشرات رئيسية حول التنوع كمؤشر أداء، مثلاً، نسبة النساء الأعضاء في مجلس الإدارة عبر الوقت، حيث بالإمكان الاستفادة من تلك المؤشرات كأداة للتركيز على تركيبة المجلس.

## ملحق رقم ٣: تعريف التضارب بين المصالح وكيفية معالجتها على مستوى مجلس الإدارة

**بصرف النظر عن هيكلية الملكية، هناك أنواع مختلفة من التضارب بين المصالح التي تواجهها مجالس الإدارة:**

إن التمويل الأصغر يعني بشكل خاص بتقديم الكثير من القروض الصغيرة، ولذلك، تأثيره المحتمل كبير جداً على حياة الكثير من الناس. أيضاً، نظراً لكون عملاء مؤسسات التمويل الأصغر ينتمون إلى فئات فقيرة، قد يشكّل هذا الأمر إغراءً لبعض أعضاء مجالس الإدارة (أو الأفراد الذين يحتلون مناصب إدارية عالية في مؤسسات التمويل الأصغر) ذوي الطموحات السياسية باستغلال مناصبهم في المؤسسة من أجل دعم مستقبلهم السياسي. بالتالي، يجب اختيار أعضاء مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر بناءً على ولائهم واستعدادهم الصادق للامتنال لرسالة المؤسسة فوق كل الاعتبارات أو الطموحات السياسية التي قد تكون لديهم، وفيما يلي بعض الأمثلة الأخرى حول التضارب بين المصالح لدى مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر:

- **معاملات مالية مع أطراف ذات صلة:** حيث يقوم البعض من أعضاء مجلس الإدارة بعمل يفيد مصلحة إحدى المؤسسات حيث هم أعضاء في مجلس إدارتها، وفي نفس الوقت، يضطر هذا العمل بمصلحة مؤسسة أخرى حيث هم أعضاء أيضاً في مجلس إدارتها. وقد يمتد الأمر إلى نطاق أوسع من التعامل الفردي، حيث أن شخص واحد يدير المؤسسة ويقوم بإدخالها في عملية خاصة تفيده شخصياً، أو قد يقوم بإدخال المؤسسة ضمن نوع من الاتفاق مع مؤسسة أخرى خاصة به. بالتالي، يجعل الأمر من هذا الشخص مستفيداً من كلا الجانبين من "الاتفاق". وفي بعض الحالات الأخرى، يقوم الموظف بالحصول على وظيفة خارجية مع مؤسسة أخرى (مع المحافظة على وظيفته الحالية) حيث تكون مصالح الوظيفة الخارجية متعارضة مع مصلحة الوظيفة الحالية.
- **مصالح أو محاباة عائلية:** يتضمّن ذلك توظيف أعضاء الأسرة أو الأقارب للقيام بإحدى الوظائف بالرغم من وجود أفراد آخرين يتمتّعون بكفاءات أفضل مقابل نفس مبلغ الراتب. وفي بعض الحالات الأخرى، تتم عمليات شراء الحاجيات أو توظيف الخدمات الخارجية من خلال مصادر يديرها أو يملكها أحد أفراد أسرة أو أقارب المدير.
- **هدايا من الأصدقاء أو المعارف:** مقابل قيامهم بأعمال خاصة مع المؤسسة تفيد مصالحهم الخاصة.
- **إساءة استخدام أعضاء مجلس الإدارة لموارد المؤسسة:** وقد تكون تلك الموارد إما الموارد البشرية للمؤسسة أو ممتلكاتها، على سبيل المثال، عندما يقوم أحد أعضاء مجلس الإدارة برحلة مكلفة جداً على حساب المؤسسة من دون أن تكون ذات منفعة حقيقية للمؤسسة، يُعتبر هذا الأمر مثلاً واضحاً عن وجود تضارب بين المصالح.
- **النظرة الذاتية:** حيث تقوم المؤسسة بإخفاء أدلة تثبت حصول سلوكيات غير أخلاقية، عوضاً عن معالجة تلك المخالفات واتخاذ التدابير اللازمة.
- **عمولات مدفوعة مباشرة من الموردين:** الأمر الذي قد يدفع موظفي المؤسسة للتوصية بشراء منتجات غير ملائمة بهدف الحصول على مبلغ العمولة.
- **خدمات متبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة:** مما قد يؤدي بأعضاء المجلس إلى عدم التمكن من وضع الرسالة المؤسساتية فوق مصالحهم، وبالتالي، إلى الحد من الإشراف اللازم. ويحصل التضارب بين المصالح، أيضاً، عندما تبدأ المؤسسات التي لديها أعضاء مشتركين بين مجالس إدارتها بالتنافس مع بعضها البعض. على سبيل المثال، بإمكان هكذا وضع أن يحصل عندما تقوم مؤسسة غير حكومية قائمة بتأسيس مؤسسة تنظيمية، وفي نفس الوقت، تستمر في العمل في نفس الأسواق/المناطق حيث ستعمل المؤسسة التنظيمية والتي تقودها مجموعة من الأعضاء الذين ينتمون إلى مجلس إدارة كل منهما.

إن جميع التحدّيات الناتجة عن تلك الأوضاع والحالات يجب دراستها من أجل فهم كيفية معالجتها والتغلب عليها. فمجلس الإدارة، بشكل عام، ينبغي عليه أن يضع مصالح المؤسسة فوق جميع الاعتبارات الأخرى. إن المناقشات المفتوحة على مستوى مجلس الإدارة ضرورية جداً عندما تحصل مثل تلك المشاكل التي قد تضع وراء عضو المجلس تجاه المؤسسة في موضع الشك، وعند الضرورة، أيضاً، قد يضطرّ المدير إلى الامتناع عن اتخاذ أي قرار ذو علاقة. مثال آخر على أفضل الممارسات ضمن هذا الإطار هو العودة إلى السياسات المنصوصة حول موضوع التضارب بين المصالح، والتي قامت بعض مجالس الإدارة بتطويرها لمساعدة أعضائها عند تعرّضهم لمثل تلك الأوضاع. أيضاً، يجب التأكد من طرح جميع الأسئلة المتعلقة بموضوع التضارب بين المصالح خلال أي عملية تقييم لمجلس الإدارة.

## ملحق رقم ٤: تعريف/إرشادات لرئيس قسم التدقيق الداخلي الفعّال

إن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في البلدان النامية، حيث توجد مشاكل كالتحديات المرتبطة بالبنية التحتية، قد تفرض في بعض الأحيان المزيد من المخاطر على عملياتها، إضافة لذلك، فإن من بين أهم خصائص التمويل الأصغر هي إجراءاتها غير الرسمية واللامركزية في جمع البيانات الإقرائية.

من السهل الفهم، من خلال تلك الخصائص، أهمية دور التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة المؤسسية؛ فالشخص الذي يقوم بتلك الوظيفة يجب عليه أن يتمتع بمجال واسع من المهارات، الكفاءات والخبرة.

من بين الصفات التي يجب على رئيس لجنة التدقيق البحث عنها في شخصية رئيس قسم التدقيق الداخلي الفعّال هي الاستقلالية في التفكير، الشجاعة، النزاهة، الذكاء العاطفي، مهارات الاقناع والتواصل، القدرة على تطوير العلاقات ضمن المؤسسة، وفوق كل شيء، القدرة القيادية. ويجمع رؤساء لجان التدقيق الداخلي على أن رئيس قسم التدقيق الداخلي يجب أن يتمتع بالخبرة الكافية في مجال الأعمال بدلاً من أن تكون خبرته مقتصرة فقط على خلفية مهنية في التدقيق الداخلي (مع أن تمتعه أيضاً بالخبرة في التدقيق الداخلي أمر مفيد جداً).

أحياناً، من المفيد أن يتم توظيف أشخاص قادمين من قطاعات أخرى، وذلك، للاستفادة من خبرات ووجهات نظر جديدة ومختلفة ذات قيمة مضافة لهذا الدور. غير أن إحدى المعوقات في تلك العملية هي عدم توفر الموارد اللازمة لتوظيف الشخص الملائم للوظيفة. بالرغم من ذلك، من الأفضل دائماً عدم المساومة/القبول بمؤهلات أقل عند توظيف الشخص لهذه الوظيفة. ويُفضل، أيضاً، الإبقاء على استقلالية هذه الوظيفة بعيداً عن دور مدير المخاطر تفادياً لحصول أي تضامن محتمل قد يكون من شأنه أن يضرّ بمصلحة المؤسسة.

## ملحق رقم ٥: أداة تقييم ذاتي للجان التدقيق و المالية

يجب على لجنة التدقيق أن تقوم بتقييم ذاتي سنوي مفصل. وبإمكان عملية التقييم الذاتي أن تعتمد منهجيات مختلفة وتقنيات متنوعة. غير أن الموضوع الأهم هو أن التقييم الذاتي يجب أن يعتمد الأسلوب المباشر الذي سيساعد لجنة التدقيق على تقييم نقاط القوة والضعف، ووضع الأسس اللازمة لتطويرها في المستقبل. فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة حول تصميم منهجية للتقييم الذاتي، وتتضمن المجالات التالية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

١. **التعمق.** يجب على لجنة التدقيق أن تقيم أدائها الخاص من خلال طرح أسئلة محددة حول مدى تأثيرها على المؤسسة، والأهم من ذلك، عملية إعداد تقاريرها المالية، التدقيق السنوي، علاقتها مع المدقق المستقل، وأعضاء الفريق الإداري. أيضاً، يجب على لجنة التدقيق أن تقيم مدى مواءمة دراسات التدقيق الداخلي التي جرت خلال الفترة، إجراءاتها التصحيحية، بالإضافة إلى مدى فعالية السياسات والإجراءات الداخلية. يجب على رئيس مجلس الإدارة المشاركة في هذا التقييم السنوي.
٢. **الشمولية.** إن التقييم بـ «٣٦ درجة» لأعضاء لجنة التدقيق ورئيس اللجنة هو من أدوات التقييم الهامة. فـ «التقييم على ٣٦ درجة» هو ذلك التقييم الذي يحصل على التغذية المرتجعة من مجموعة كبيرة من الأفراد الذين يمثلون مختلف وجهات النظر. في هذا الإطار، يقوم كل عضو لجنة بتقييم ذاتي، كما يتم تقييمه من قبل أعضاء آخرين في اللجنة، رئيس مجلس الإدارة، رئيس قسم الرقابة، رئيس قسم المالية، والمدير التنفيذي، بالإضافة إلى غيرهم من موظفي المالية/المحاسبة المتقدمين. ويقوم كل من رئيس مجلس الإدارة ورئيس لجنة التدقيق بأخذ نتيجة التقييمات بعين الاعتبار. وبالتالي، يجب عليهما أن يقررا إجراء الدوران/ التبديل بين أعضاء لجنة التدقيق، وخلال هذه العملية، يجب عليهما أيضاً مناقشة سجل حضور الأعضاء ومستوى مشاركتهم في اجتماعات اللجنة.
٣. **الكفاءة.** يُنصح باستخدام الأدوات المتوفرة، ومنها، «أداة تقييم الكفاءة الذاتية» (CAT) لتقييم الأداء، وقد قامت بتطويرها مؤسسة AICPA. إن هذه الأداة متوفرة باللغة الانكليزية فقط ومن دون مقابل لأعضاء AICPA على الموقع الإلكتروني التالي: [www.cpa2biz.com/CPEConferences/CAT.htm](http://www.cpa2biz.com/CPEConferences/CAT.htm).

بالإمكان استخدام الاستمارة التالية كخيار آخر:

### مربع رقم ٥: إرشادات حول استمارة التقييم الذاتي للجنة التدقيق

**إرشادات حول هذه الأداة:** إن نماذج الأسئلة المتوفرة في هذه الأداة هي فقط نقطة انطلاق لعملية تقييم أداء وفعالية لجنة التدقيق. وقبل استكمال الاستمارة، يجب على اللجنة أن تحدد الوسيلة الأفضل للحصول على إجابات تعكس التبادل الصريح في الأفكار والآراء بين أعضاء لجنة التدقيق. كما يجب على اللجنة، كذلك، أن تحدد كيفية استكمال عملية التقييم، وبالإمكان الحصول على إجابات نماذج الأسئلة التالية قبل حضور اجتماع التقييم أو خلال إحدى جلسات اللجنة، وذلك، من دون وجوب تحديد أسماء الأشخاص المحييين على الأسئلة. الرجاء مناقشة الأسئلة أدناه وتدوين أية ملاحظات في حال وجوب اتخاذ أية تدابير أخرى.

### جدول رقم م: أداة التقييم الذاتي للجنة التدقيق

ملاحظات	غير مؤكد	كلا	نعم	استمارة تقييم ذاتي للجنة التدقيق
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١. هل تحتوي لجنة التدقيق على العدد الملائم من الأعضاء؟ يجب على حجم اللجنة ألا يكون كبيراً بشكل: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يؤثر ذلك سلباً على قدرتها على العمل بفعالية</li> <li>■ يؤخر في عملية التحدث في الشؤون الهامة</li> <li>■ يصبح من الصعب جمع النصاب للجلسة عند الاضطرار لمناقشة مسألة مستعجلة</li> </ul> يجب على لجنة التدقيق أن يتوفر لديها العدد الكافي من الأعضاء لضمان وجود المجموعة اللازمة من المهارات والمعارف. أيضاً، يجب تشكيل لجنة منفصلة تهتم بالتعيين/الحوكمة أو لجنة تضم مدراء منفصلين، وذلك لتولي مسؤولية تعيين أعضاء لجنة التدقيق واختيار رئيس للجنة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢. هل يحافظ جميع أعضاء اللجنة على استقلاليتهم؟ بالإضافة إلى التعريف التقني للاستقلالية، يجب على أعضاء اللجنة إظهار الموضوعية في آرائهم خلال الاجتماعات، وذلك، من خلال الاهتمام، مثلاً، بتحديد مواضيع النقاش على أجندة الاجتماعات، التعمق في نقاش المواضيع، التشاور مع جهات أخرى، وتوظيف الخبراء حسب الضرورة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣. هل يتم التوصل إلى الحلّ الملائم للاختلافات بين الآراء حول بعض الشؤون؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤. هل يتحدث الأعضاء رئيس اللجنة ببعض أفكارهم بشكل ملائم؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥. هل يتم استخدام لائحة لجنة التدقيق كدليل لإرشاد اللجنة ضمن إطار جهودها، وللمساعدة على اختيار مواضيع أجندة الاجتماع؟ هل يتم استخدام قائمة مراجعة من أجل التحقق من وتوثيق مدى الامتثال للمبادئ المنصوصة في اللائحة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦. هل يتمتع أعضاء اللجنة بأية معرفة مالية، وهل لجنة التدقيق على وثوق تام بتوقعها بالخبرات المالية المتوائمة مع لائحة الشروط والمبادئ لديها؟ فيما يلي بعض الأمثلة حول هذا الموضوع:
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(أ) تتمتع لجنة التدقيق بالفهم الكامل حول تركيبة القوائم المالية لدى المؤسسة، بما في ذلك، درجة استخدام تقديرات الإدارة في تقرير بنود الحسابات المتنوعة لديها.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ب) إن اللجنة تدرك المعذلات والمؤشرات المالية الرئيسية السائدة على مستوى كل من المؤسسة والصناعة، وكيفية مقارنة أداء المؤسسات مع ميزانياتها المستهدفة وميزانيات نظيراتها من المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى تخطيطها الإداري لمعالجة مواجهة أية تغيّرات سلبية محتملة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ت) تناقش اللجنة عملية الاختيار الأولية أو التغيّرات الجارية على السياسات المحاسبية البارزة المستخدمة في تطوير القوائم المالية، الأسباب والتأثيرات الناجمة عن أي تغيير في السياسات، وأسباب عدم تبني السياسات البديلة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ث) تقوم اللجنة بمناقشة المعاملات الهامة، المعقدة أو غير المعتادة، مع الإدارة والمدققين الخارجيين.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ج) تدرك اللجنة المجالات التي تمثل خطراً كبيراً عندما تترجم بشكل خاطئ في القوائم المالية، وتناقش الافتراضات والأساليب المتبعة مع الإدارة والمدققين الخارجيين.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ح) تشكل اللجنة وجهة نظرها الخاصة حول مخاطر الأخطاء المادية الناتجة عن الاحتيايل، تناقش الموضوع مع الإدارة والمدققين الخارجيين بالمقارنة مع وجهات نظرهم، وتتأخذ من إمكانية التوفيق بين أي اختلافات في وجهات النظر.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ز) تكون اللجنة على إدراك تام حول التغيّرات الهامة الجارية في القوائم المالية عن السنوات السابقة وعن الموازنة، ويتم تزويدها بالدلائل الكافية والموثوقة لدعم وتوضيح الفروقات.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(د) تخصص اللجنة الوقت الكافي لمراجعة، مناقشة، ودراسة القوائم المالية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(ذ) تجتمع اللجنة مع الإدارة المالية لمناقشة نتائج التقارير قبل وضع اللمسات الأخيرة.

## جدول رقم م١: أداة التقييم الذاتي للجنة التدقيق (تكملة)

ملاحظات	غير مؤكد	كلا	نعم	استمارة تقييم ذاتي للجنة التدقيق
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧. هل تقوم اللجنة بالتشاور مع خبراء خارجيين بالشكل الملائم؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨. هل أنظمة التقارير المالية لدى المؤسسة متينة نتيجة لتعاون الإدارة مع لجنة التدقيق على سبيل المثال: (أ) تفاهم وتوافق لجنة التدقيق مع مجلس الإدارة فيما يتعلق بفئات الرقابة الداخلية التي تقع ضمن مسؤولياتها. وتلك الفئات تتضمن ما يلي (وفقاً لمعايير COSO): ■ نزاهة التقارير المالية ■ الامتثال للقوانين والقواعد ■ الكفاءة والفعالية التشغيلية تتوافق اللجنة مع مجلس الإدارة حول أي تغييرات قد تحصل على الصلاحية المحددة للإشراف الرقابي الداخلي في اللجنة. (ب) لجنة التدقيق تدرك مجالات المخاطر القائمة، بما فيها، تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الكمبيوتر ضمن الفئات الرقابية التي تشرف عليها، بالإضافة إلى كيفية معالجة الإدارة لتلك الشؤون.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٩. هل تدرك اللجنة الخط الفاصل بين الرقابة والإدارة، وهل تسعى إلى احترام هذا الخط؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠. هل تقوم اللجنة بعقد جلسات على مستوى الإدارة التنفيذية بشكل يوفّر جو من الثقة للفرد، وفي نفس الوقت، يفسح المجال لطرح الأسئلة الصعبة والضرورية، وتقييم الإجابات، ومتابعة الشؤون الطارئة إلى حين التوصل لحلول مرضية؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١. هل يشارك أعضاء لجنة التدقيق في أي نوع من النشاطات التثقيفية المتواصلة لمواكبة التغييرات في مجالات المحاسبة والتقارير المالية، التنظيمية والمجالات الأخلاقية؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٢. هل تقوم اللجنة بدورها اللازم لضمان توفّر الموضوعية بين أعضاء فريق الرقابة الداخلية؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣. هل تقدّم للجنة التغذية المرتجة البناءة لرئيس التدقيق التنفيذي مرة في السنة على الأقل؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤. هل جرت عمليات تدقيق ومراجعة داخلية هذه السنة؟ (أ) هل تم التدقيق في جميع المجالات الرئيسية في عمليات المؤسسة؟ (ب) ماذا كانت نتائج التدقيق وكيف قام المدير التنفيذي بتصحيحها؟ (ت) هل برزت بعض النتائج في عمليات تدقيق سابقة؟ أم أنها نتائج جديدة؟ (ث) هل تم إبلاغ موظفي المؤسسة عن نتائج التدقيق بشكل كافي؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥. خلال السنة الأخيرة، ما هي التغييرات الرئيسية التي تم إجراؤها على السياسات والإجراءات؟ ما الذي دفع بتلك التغييرات؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٦. هل تعتقد أن تلك التغييرات تم فهمها/تنفيذها جيداً؟ وهل حصلت على دعم من قبل الفريق التنفيذي؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٧. ما هي برأيك مجالات المخاطر لدى المؤسسة خلال الأشهر القادمة؟

### الخبرة المالية لدى لجنة التدقيق

تُعتبر الخصائص التالية عناصر أساسية في الخبرة المالية:

- فهم تام لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) وللقوائم المالية المعتمدة في البلاد/المناطق حيث تعمل المؤسسة؛
- القدرة على تقييم عملية تطبيق تلك المبادئ والمعايير بشكل عام فيما يرتبط باحتساب التدويرات، والاستحقاقات، والاحتياطيات؛
- الخبرة في إعداد، تدقيق، تحليل أو تقييم قوائم مالية تظهر اتساع ومستوى تعقيد المسائل المحاسبية التي يمكن أن تظهر في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، أو القيام بالإشراف الفعلي (أي، التفاعل المباشر) على شخص أو أكثر ممن يؤدون هذا النوع من النشاطات؛
- فهم جيد حول عمليات الرقابة الداخلية والإجراءات المرتبطة بالتقارير المالية؛
- فهم جيد لوظائف لجنة التدقيق؛ و
- معرفة خاصة بقطاع التمويل الأصغر.

يجب استخدام الأسئلة التالية لمعرفة مدى توافر الخصائص أعلاه لدى العضو الفردي في لجنة التدقيق، أو لدى لجنة التدقيق بشكل عام:

- هل حصل أي من الأعضاء على دورة أو برنامج تدريبي في المحاسبة أو التدقيق؟
- هل يتمتع أي من أعضاء اللجنة بخبرة في الإدارة المالية (على سبيل المثال، مدير للشؤون المالية أو مدير للأعمال)، رئيس المحاسبين، رئيس قسم الرقابة، محاسب عام، أو مدقق؟
- هل لدى أي من الأعضاء خبرة في منصب/مناصب تتضمّن القيام بمهام أو وظائف مشابهة؟
- هل لدى أي من الأعضاء خبرة في الإشراف الفعلي/العملي على موظف/موظفين آخرين يؤدون واحدة أو أكثر من تلك الوظائف/المهام؟
- هل لدى أي من الأعضاء في اللجنة أي خبرة في الإشراف أو في تقييم أداء الشركات، المؤسسات غير الربحية، أو المحاسبين العموميين، فيما يتعلّق بإعداد، تدقيق، أو تقييم القوائم المالية؟
- هل يتمتع أي من الأعضاء بأي نوع آخر من الخبرات المالية ذات العلاقة (مثلاً، العمل في مجالس إدارة المؤسسات المصرفية أو الاستثمارية، أو خبرة في العمل الصيرفي، أو خاستشاري في الاستثمار)؟
- هل لدى أي من الأعضاء خبرة في العمل مع لجان تدقيق أخرى تابعة لمؤسسات غير ربحية أخرى؟

### وسائل أخرى

في حال لم يكن هناك أي فرد من أعضاء لجنة التدقيق يمتلك الصفات المطلوبة في مجال الخبرة المالية، وأن أعضاء اللجنة كُملّ لا يتمتعون بأي من تلك الخصائص، بالإمكان النظر في خيارات عدّة:

- تطوير علاقة مع إحدى المؤسسات النظرية أو التي تعمل في مجال مشابه للاستعانة بخبرة الرئيس التنفيذي المالي لديها. بإمكان ترتيبات من هذا النوع أن تكون متبادلة أو أن تشمل عدّة مؤسسات تتعاون مع بعضها البعض.
- التعاقد مع خبير استشاري خارجي لمساعدة لجنة التدقيق من خلال خبراته المالية. ويُعتبر هذا الخبير الاستشاري شخص متعاقد بشكل مستقل، أي، من دون أن يترتب على المؤسسة أي استحقاقات مالية سوى أتعابه المتفق عليها في عقده مع المؤسسة.
- السعي إلى توفير برامج تدريب لأعضاء لجنة التدقيق من أجل تطوير خبراتهم المالية.

## ملحق رقم ٦: أداة تقييم ذاتي لمجالس الادارة

هناك أنواع عديدة من أدوات التقييم الذاتي المتوفرة. إن الأداة التي تم اختيارها أدناه هي واحدة من الوسائل العديدة التي يمكن لمجالس الادارة القيام بها:

يجب على كل واحدة من مسؤوليات مجلس الادارة أن يتم تصنيفها بين ١-٥، حيث أن الرقم ٥ يعني الموافقة الكاملة، بينما الرقم ١ يعني عدم الموافقة إطلاقاً. وبعد أن تتم مشاركة الإجابات بين جزء وآخر، يجب أن تتم مناقشة الإجابات التي حصلت على أقل مجموع من العلامات؛ هل يُعتبر ذلك ضعفاً؟ ما هو سبب ذلك؟ كيف يمكن تحسين الأمر؟ بالإمكان إدخال المواضيع الرئيسية للإجابات تحت العنوان «أسئلة للنقاش» في أسفل الصفحة. في هذه الأثناء، يجب البدء بتطوير خطة عمل لمعالجة تلك الشؤون الرئيسية. وبعد تنفيذ خطة العمل وتناول المواضيع حسب أولوياتها، بالإمكان العودة إلى أداة التقييم للبدء بتطوير خطط العمل للمؤشرات الأخرى التي تحتاج للمعالجة.

### أداء مؤسسة التمويل الأصغر

١. تحقق مؤسسة التمويل الأصغر رسالتها.
٢. تحديد واضح لمؤسسة التمويل الأصغر للأهداف المالية، التشغيلية، والاجتماعية قصيرة وطويلة الأجل، وهي على استعداد تام لتحمل مسؤولية تحقيق تلك الأهداف.
٣. وصول خدمات برامج المؤسسة إلى جميع فئاتها المستهدفة.
٤. الفئات المستهدفة قادرة على تحمل كلفات خدمات المؤسسة.
٥. تهتم المؤسسة بفعالية كبيرة بالحصول على المدخلات والتغذية المرتجة من قبل العملاء وأصحاب العلاقة.
٦. العملاء يتمتعون بالتحفيز الكافي لسداد قروضهم على الوقت.
٧. لدى المؤسسة البرامج، السياسات والاجراءات حسب أفضل الممارسات لحماية المستهلك لضمان معاملة عملائها بكرامة واحترام.

### أداء مجلس الادارة

١. فهم أعضاء مجلس الادارة الواضح لرسالة وأهداف المؤسسة.
٢. يضمن مجلس الادارة توفير جميع المهارات اللازمة، التمثيل الكافي لأصحاب العلاقة والتنوع.
٣. يتم إجراء اجتماعات دورية لمجلس الادارة، \_\_\_\_\_ على الأقل (كما هو محدد في لائحة النظام الداخلي).
٤. المجلس مكتمل النصاب في كل اجتماع.
٥. التقارير الملائمة الصادرة عن اللجان والمدير التنفيذي يتم تقديمها دورياً.
٦. مجلس الادارة يتمتع بالمصداقية في المجتمع.
٧. أعضاء مجلس الادارة يحصلون على التدريب والتوجيه الملائم.
٨. مجلس الادارة يخضع لبناء المهارات في مجالات ضعفه.
٩. يقوم المجلس بالتقييم الدوري لمدى تقدّمه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
١٠. يتبع مجلس الادارة إجراءات معيّنة لمعالجة الشؤون الطارئة ما بين الاجتماعات.
١١. إن الأدوار الخاصة بكل من مجلس الادارة والمدير التنفيذي محددة بشكل واضح ويتم احترامها.
١٢. يتركز اهتمام مجلس الادارة على شؤون السياسات، وليس على العمليات اليومية.
١٣. يقوم مجلس الادارة بتطبيق تقييم ذاتي بشكل دوري، كما يقوم بالإجراءات اللازمة لمعالجة المسائل المقلقة التي تبيّن نتائج التقييم.

### فعالية الاجتماعات

١. اجتماعات مجلس الإدارة تسهّل عمليات معالجة الشؤون المؤسسية الهامة.
٢. اجتماعات مجلس الإدارة مثيرة للاهتمام، وغير ممّلة.
٣. يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المواد والمعلومات اللازمة دورياً وفي حينها.
٤. كل عضو في المجلس يشعر أنه جزء مشارك وفّعال.
٥. جميع الأعضاء يدركون ويتبعون الاجراءات البرلمانية الأساسية.
٦. يدلي جميع أعضاء المجلس بأرائهم بإخلاص وبشكل بناء.
٧. يحترم أعضاء المجلس آراء واهتمامات بعضهم البعض.
٨. يحترم أعضاء المجلس سرّية اجتماعات مجلس الإدارة.
٩. يتم حلّ النزاعات أو أجواء التوتر بين أعضاء المجلس بشكل مرض.
١٠. يحرص رئيس مجلس الإدارة على إبقاء النقاشات على مسارها الصحيح.
١١. محاضر اجتماعات مجلس الإدارة توثق نقاشات الأعضاء بشكل مختصر.

### «العناية»، «الولاء»، و«الطاعة»

١. يبدي أعضاء مجلس الإدارة حرصهم الشديد عند اتخاذ أية قرارات تتعلّق بالمؤسسة.
٢. يسعى أعضاء المجلس للحصول على المعلومات المفيدة لكي يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح.
٣. عندما يتخذ مجلس الإدارة قراراً معيناً أو يقوم بتحديد سياسة معينة، يعمل جميع أعضاء المجلس بشكل يتلائم مع هذا القرار حتى إذا كان البعض منهم غير متوافق مع مضمونه.
٤. أعضاء المجلس أوفياء للمؤسسة.
٥. لا يستخدم الأعضاء أي من المعلومات التي حصلوا عليها من خلال مناصبهم في المجلس، لمصالحهم الخاصة.
٦. يشارك أعضاء مجلس الإدارة مشاركة كاملة في الأعمال المرتبطة بالمؤسسة.
٧. لا يطلب أعضاء المجلس أية خدمات خاصة من المدير التنفيذي أو الموظفين.
٨. لا يتحدّث أي من أعضاء المجلس بإسمه إلا في حال تمّ تفويضه بذلك رسمياً.

### أسئلة عامّة للنقاش

١. ما هي نقاط الضعف والقوة لدى مجلس الإدارة؟
٢. هل أعضاء المجلس راضين عن أعمال/أداء المجلس بشكل عام؟
٣. كيف يمكن لمجلس الإدارة أن يعمل بكفاءة وفعالية أكثر؟
٤. ما هو أكثر ما يعجبك في كونك عضو مجلس إدارة في مؤسسة تمويل أصغر؟
٥. ما هو التحديّ الأكبر في كونك عضو مجلس إدارة في مؤسسة تمويل أصغر؟

## ملحق رقم ٧: نصائح مفيدة لأعضاء مجلس الإدارة

### واجب الطاعة:

- ١) المحافظة على حدّ فاصل بين مسؤوليات المجلس ومسؤوليات إدارة المؤسسة؛ يجب عدم تجاوز القرارات الصادرة عن فريق الإدارة عندما تكون متعلقة بالشؤون العملية.
- ٢) يجب على كل عضو في المجلس أن يكون على استعداد تام للتفكير جيداً بدوره ضمن المجلس، وأن يكون قادراً على إجراء أي تعديلات ملائمة عليه، أو التنحّي عن دوره إذا تبين له أن وجوده في المجلس لا يخدم مصلحة المؤسسة.
- ٣) يجب ألا تطول مدة عضويتك في مجلس الإدارة (٤ سنوات تُعتبر فترة كافية). فالمؤسسات في تحوّل دائم. والأعضاء الجدد في مجالس الإدارة يأتون بخبرات ووجهات نظر جديدة وذات قيمة هامة. إضافة إلى ذلك، يعد مرور فترة طويلة على عضوية الشخص في المجلس، هناك احتمال كبير بأن القدرة على المناقشة الفعالة والمحافظة على الموضوعية قد تنخفض.
- ٤) الغفران خطئية. يجب على مجلس الإدارة إظهار الشجاعة/الجرأة في قراراته وفي تنفيذها. فالمجلس هو المسؤول النهائي عن مسار وأداء المؤسسة.

### واجب الولاء

- ١) يجب على مجلس الإدارة ألا يحصل على أي تفويض بالتوقيع الرسمي على أي من الحسابات المصرفية الخاصة بالمؤسسة.
- ٢) يجب على المجلس تجنّب قبول أي تفويض يتوظيف أو صرف موظفي المؤسسة (ما عدا المدير التنفيذي).
- ٣) يجب تجنّب المحسوبية (مثلاً، الشؤون المتعلقة بالمحاسبة/تفضيل الأقارب ضمن المجلس).
- ٤) يجب على أعضاء المجلس عدم التدخّل في العمليات المالية بين المؤسسة والفرقاء الآخرين.

### واجب العناية

- ١) يجب عدم الاكتفاء بالإجابة «نعم». يجب التحقق أكثر من أي شأن مثير للشك، ويجب عدم التأخر عن طلب الحصول على المزيد من التفاصيل من الإدارة. يجب على المجلس أن يتجنّب الموافقة التلقائية على طلبات الفريق الإداري.
- ٢) يجب الحرص على قراءة جميع الوثائق المرسلة من قبل إدارة المؤسسة. فالنقاط الرئيسية التي يتم عرضها بطريقة غير واضحة قد يتم السهو عن مناقشتها خلال الاجتماعات.

## ملحق رقم ٨: بيانات يجب عرضها على مجلس الإدارة

لكي يتمكّن مجلس الإدارة من لعب دور ناجح في مراقبة وضبط المخاطر، يجب عليه أن يكون مزوّداً بالفهم الكامل حول المخاطر المواجهة للمؤسسة وبالأولويات والخطوات المرتبطة بعملية إدارة المخاطر، ويجب على أعضاء المجلس تشديد تركيزهم على مؤشرات الأداء الرئيسية والمعلومات الاستراتيجية التي يجب أن تكون متوفرة لديهم بشكل متواصل. أيضاً، يجب على المجلس أن يكون مدركاً لأبرز المخاطر المواجهة للمؤسسة، كما يجب أن يتم التأكيد على أن عملية إدارة تلك المخاطر تعمل بفعالية تامة. وللتمكّن من تحقيق الفعالية اللازمة في جميع تلك النواحي، يجب على مجلس الإدارة أن يتم توفيره بأنواع البيانات التالية (حسب قابلية تطبيقها استناداً للهيكلية التنظيمية لدى مؤسسة التمويل الأصغر):

- (١) خطط تشغيلية وموازنات سنوية، بالإضافة إلى تقارير حول أي عمليات تحديث عليها؛
- (٢) موازنة رأس المال، بالإضافة إلى تقارير حول أي عمليات تحديث عليها؛
- (٣) تقارير بالنتائج الفصلية للمؤسسة وأقسامها التشغيلية أو فروعها الإقليمية؛
- (٤) محاضر اجتماعات لجنة التدقيق ولجان المجلس الأخرى؛
- (٥) بيانات حول أتعاب موظفي الإدارة العليا، بما في ذلك، عمليات تعيين أو صرف الرئيس التنفيذي المالي والمدقق الداخلي؛
- (٦) عرض بيانات كامل حول طلبات التحقيق ومذكرات الإنذار والجزاء المتعلقة بأحداث ذات الأهمية الملموسة في المؤسسة؛
- (٧) وثائق بيانات حول حوادث فادحة، أحداث خطيرة، وأية مشاكل مادية أخرى؛
- (٨) بيانات حول أي تعثر مادي تجاه التزامات مالية معيّنة لصالح أو من قبل المؤسسة، مبالغ كبيرة من القروض غير المسدّدة، وتقارير حول مخصصات فقدان القروض؛
- (٩) أية قضايا تعويض محتملة ذات طبيعة جوهرية مرتبطة بحقوق عامة أو إدعاء بالمسؤولية تجاه المنتجات، والتي قد يكون لها آثار سلبية على المؤسسة؛
- (١٠) تفاصيل حول أية اتفاقيات تتضمّن تأسيس شركة مشتركة أو اتفاقيات تعاون؛
- (١١) تفاصيل المعاملات التي تنطوي على دفع مبالغ كبيرة مقابل أصول عينية مثل الشهرة التجارية (شهرة المحل)، حقوق ملكية العلامة تجارية، أو ملكية فكرية؛
- (١٢) مشاكل هامة مرتبطة بالعمل وحلولها المقترحة، وأي تطورات هامة على صعيد الموارد البشرية، كالتوقيع على اتفاقية الأجر، إلخ.
- (١٣) عمليات بيع جوهرية، لاستثمارات، مؤسسات تابعة أو موجودات/أصول ليست من ضمن سياق عمل المؤسسة الأساسي؛
- (١٤) بيانات فصلية حول تفاصيل المخاطر الانكشاف على أسعار صرف العملة الأجنبية، والخطوات المتخذة من قبل الإدارة للحدّ من مخاطر التأثيرات العكسية لحركة الصرف، في حال كانت التأثيرات جوهرية؛
- (١٥) تقارير أو بيانات حول أي نشاطات تثبت عدم الامتثال لأي من الشروط التنظيمية، القانونية، أو لوائح خدمة المساهمين، كالامتناع عن دفع أرباح الأسهم، أو التأخر في تحويل الأسهم، إلخ.
- (١٦) نسخة محدّثة دورياً لمصفوفة إدارة المخاطر؛
- (١٧) تقرير دوري حول تحليل محفظة القروض؛
- (١٨) دراسة فصلية حول أبرز المخاطر الاقراضية والاستثمارية لدى المؤسسة؛
- (١٩) أي قرض هام خاص بجهة ذات علاقة؛
- (٢٠) بيانات حول أهم الإجراءات في إدارة المخاطر، حدود المخاطر، وأنظمة صلاحيات الاقراض وإدارة السداد.

## ملحق رقم ٩: نموذج مصفوفة صانعي القرارات

العملاء	على المستوى الخارجي		على المستوى الداخلي											
	مقدمات الخبرات	مقدمات السياسات الحكومية/المصرفية	رأس المال	مجموعة الصومية لدوى العائقة	وظيفة التدقيق الداخلي	الأدارة الوسطى	المدير التنفيذي	المدراء غير-التفديين	لجنة التعويضات	لجنة جمع التمويل	لجنة التمويل والتدقيق	لجنة التشريح	رئيس مجلس الادارة	مدى المشاركة في صنع القرار
				X (قرار)			XX	XX					XX	الإستراتيجية
			X	X (قرار)			XX	XX	X				XX	الرؤية/الرسالة
X	X		X	X (قرار)	X		XX	X					XX	السوق المستهدفة
X	X		X	X (قرار)	X		XX	X				X	XX	التوزيع والانتشار الجغرافي الخارجي
X	X		X	X (قرار)				X			XX		XX	تقديم المنتج/التسويق
				X (قرار)				X				XX	XX	اختيار المدراء غير-التفديين
				X (قرار)				X			XX		XX	اختيار المدراء التنفيذيين
														<b>الإدارة</b>
				X (قرار)			XX	XX					XX	تحديد سعر الفائدة
		X (إذا كان ذلك شرطا قانونيا)	X	X (قرار)		XX	XX	XX		XX			XX	مراجعة البيانات المالية
		X (إذا كان ذلك شرطا قانونيا)		X (قرار)	XX		X	XX		XXX			XX	مراجعة الضوابط الداخلية
		X (إذا كان ذلك شرطا قانونيا)			XXX		XX	XX						الصوابط العمليانية
					XX		XX							اختيار أنظمة المعلومات
	X			X (قرار)		X	XX				XX			قرارات الموارد البشرية
						XX	XX	X					X	سياسات وإجراءات العمليات الأفرانية
		X (إذا كان ذلك شرطا قانونيا)		X (قرار)			XX	XX					XX	استخدام الأرباح
			X		XX		XX	XX		XX			XX	إدارة الأزمات

X = له تأثير في اتخاذ القرار  
 XX = مشاركة مباشرة مع الممارسين في صنع القرار  
 XXX = صانع القرار الرئيسي

## ملحق رقم ١٠: COSO - تعريف وتركيز الضوء على إرشادات للمؤسسات/الشركات الصغرى

تأسست «لجنة المنظّمات الراعية» (COSO) في أميركا عام ١٩٨٠ كمبادرة في القطاع الخاص لمعالجة مشكلة التقارير المالية المزورة/الاحتيالية من خلال التركيز على الحوكمة المؤسسية، أنظمة الرقابة الداخلية، والمعايير الأخلاقية. وتتألف اللجنة من المؤسسات التالية:

- ✓ المعهد الأميركي للمحاسبين القانونيين (AICPA)
- ✓ معهد المدققين الداخليين (IIA)
- ✓ جمعية المحاسبين الأميركيين (AAA)
- ✓ معهد التنفيذيين الماليين (FEI)
- ✓ معهد المحاسبين الإداريين (IMA)

وقد أُطلق على مشروعهم الأولي إسم «تقرير مفوضية تريدواي» (Treadway Commission Report) الذي صدر في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٨٧. وقامت المفوضية بتطوير نظام رقابة داخلية سُمي بـ «الرقابة الداخلية - هيكلية متكاملة». وتعمل الهيكلية على تشجيع المفهوم بأن الرقابة الداخلية الفعالة هي من مسؤولية الإدارة وتتطلب مشاركة جميع الأشخاص العاملين في المؤسسة لضمان فعاليتها. ومنذ ذلك الحين، أصبحت الهيكلية معترفاً بها نهجاً شامل وملائم للرقابة الداخلية بالنسبة للمدراء التنفيذيين، أعضاء مجالس الإدارة، المنظمين، المسؤولين عن تحديد المعايير، والمؤسسات المهنية المحترفة.

وتقوم «لجنة المنظّمات الراعية» (COSO) بتحديد الرقابة الداخلية، وصف مكوّناتها والمعايير التي بالإمكان تقييم أنظمة الرقابة على أساسها. وتكرّس اللجنة اهتمامها بتوفير التوجيه والإرشاد للإدارات التنفيذية والهيئات الحاكمة حول النواحي الرئيسية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، أخلاقيات العمل، الرقابة الداخلية، إدارة مخاطر مشاريع الأعمال، الاختيال، والتقارير المالية. ويساعد نموذج لجنة COSO على تمكين الشركات والمؤسسات من تقييم أنظمة الرقابة لديها. إضافة لذلك، يعمل نموذج COSO على معالجة المعوقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية: الأخطاء البشرية، عدم فهم الإرشادات، الأخطاء الأخرى، تجاوز القرارات الإدارية، حالات التواطؤ، والاعتبارات الخاصة بالتكلفة/الربح.

وقد قام نموذج COSO بإيصال «الهيكلية» إلى النطاق الأوسع في مجال إدارة مخاطر مشاريع الأعمال. وقد تمكّن أيضاً من تطوير دليل إرشادات خاص بالشركات العامة الصغيرة، حيث يقدّم الدليل الإرشادات اللازمة حول كيفية تطبيق «الهيكلية» عند تصميم وتنفيذ نظام رقابة داخلية ذو تكلفة فعالة خاص بالتقارير المالية. إن هذا الدليل «الرقابة الداخلية على التقارير المالية - دليل للشركات العامة الصغيرة»، الصادر عام ٢٠٠٦، يستند على ٢٠ مبدأ أساسياً تم الخروج بها من خلال المكوّنات الخمسة التابعة لهيكلية الرقابة لدى لجنة COSO.

### أ. البيئة الرقابية

١. النزاهة والقيم الأخلاقية
٢. إن القيم السليمة، خاصة بين أفراد الإدارة العليا، هي التي تحدّد المستوى السلوكي.
٣. مجلس الإدارة
٤. يجب على مجلس الإدارة أن يتمتّع بالفهم الكامل والقدرة اللازمة في الاشراف على عملية التقارير المالية والرقابة المرتبطة بها.
٥. فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل
٦. تقدّم الدعم الملائم لعملية الرقابة الفعالة.
٧. الهيكلية التنظيمية
٨. تدعم عملية الرقابة الفعالة.
٩. الكفاءة في عملية التقارير المالية
١٠. يجب أن يتمتّع بعض الموظفين بالكفاءة الملائمة في عملية التقارير المالية والاشرف الملائم عليها.

٦. الصلاحية والمسؤولية
- يجب على عملية التعيين المتوائمة مع مستويات الصلاحية والمسؤولية أن تسهّل عملية الرقابة الفعالة.
٧. الموارد البشرية
- يجب على السياسات والممارسات المرتبطة أن يتم تصميمها وتطبيقها تسهيلاً لعملية رقابة فعالة.

#### ب. تقييم المخاطر

١. أهداف عملية التقارير المالية
- يجب على إدارة المؤسسة أن تضع أهدافاً واضحة.
٢. مخاطر عملية التقارير المالية
- يجب تحليل المخاطر المواجهة خلال عملية الوصول للأهداف من أجل تحديد كيفية إدارتها/معالجتها.
٣. مخاطر الاحتيال
- إن مخاطر ورود أخطاء بيانية في التقارير المالية بقصد الاحتيال هي حالات يجب التنبيه لها بوعي كبير خلال عملية التقييم.

#### ج. نشاطات/عمليات رقابية

١. التداخل مع عمليات تقييم المخاطر
- يجب على النشاطات الرقابية أن تحدّد المخاطر القائمة.
٢. تجرئة وتطوير النشاطات الرقابية
- يجب الأخذ بعين الاعتبار كلفتها وفعاليتها المحتملة في عملية تخفيفها للمخاطر.
٣. السياسات والإجراءات
- يجب أن يتم تطوير السياسات وتعميمها على كامل المؤسسة. ويجب تنفيذ التوجيهات الإدارية من خلال استخدام الإجراءات امتثالاً للسياسات المرتبطة.
٤. تكنولوجيا المعلومات
- يجب تطبيق الأنظمة الرقابية لتكنولوجيا المعلومات دعماً لعملية تحقيق أهداف المؤسسة.

#### د. المعلومات والتواصل

١. معلومات التقارير المالية
- يجب تحديد البيانات المرتبطة، تحليلها والاستفادة منها وتعميمها على جميع مستويات المؤسسة.
- فالصيغة المتبعة في عرض تلك البيانات، إضافة إلى أهميتها تقديماً في حينها، يساهم في دعم عملية تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. معلومات الرقابة الداخلية
- إن البيانات التي تحتاج إليها المكونات الأخرى للرقابة يجب أن يتم تحديدها، تحليلها وتوزيعها. إن صيغة عرض تلك البيانات وتقدمها في حينها يجب أن يساعد الموظفين على الإهتمام بمسؤولياتهم بشكل فعال.
٣. التواصل الداخلي
- إن ذلك يدعم عملية فهم وتنفيذ أهداف وعمليات ومسؤوليات الرقابة على جميع المستويات.
٤. التواصل الخارجي
- إن العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المؤسسة يجب مشاركتها مع الجهات المعنية خارج المؤسسة.

#### هـ. المراقبة والمتابعة

١. عمليات تقييم متواصلة ومنفصلة
- تساعد الإدارة على تحديد مدى توفر وفعالية الرقابة.
٢. أوجه القصور في عملية التقارير
- يجب تحديد أوجه القصور والتواصل بشأنها دون تأخير وبشكل دوري مع الأشخاص المسؤولين لكي يقوموا بتنفيذ الإجراءات التصحيحية الفورية. يجب أيضاً الحرص على إبلاغ الإدارة والمجلس عند الضرورة.

## ملحق رقم ١١: أنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر

تواجه مؤسسات التمويل الأصغر أربع فئات من المخاطر في عملياتها:

- مخاطر محفظة القروض؛
- مخاطر تشغيلية؛
- مخاطر السوق المالية؛ و
- مخاطر اقتصادية.

إن الملحق رقم ١١ يقدم شرحاً أكثر تفصيلاً حول كل من فئات المخاطر تلك، إضافةً لأنواع المخاطر المختلفة المعنية بكل فئة. الرجاء مراجعة الملحق رقم ١: الحالات الدراسية ٥ إلى ٨ لمشاهدة مجموعة من الحالات الدراسية المواجهة لهذا الجزء والتي تطلب من القراء مشاهدة تجربة مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة، التفكير في مشاكل إدارة المخاطر الناتجة عن كل تجربة وكيفية معالجة المؤسسة لكل وضع، والخروج بالحل الملائم لوضع مماثل لدى بيئة عمل القارئ نفسه.

### ١. المخاطر الإقراضية

المخاطرة الإقراضية، هي مخاطرة تحصيل الدخل من القروض أو رأس المال بسبب تأخر أو تعثر العملاء في السداد. وتلك هي من أبرز مجالات المخاطر بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر نظراً لكون أن عمليات توزيع وتحصيل القروض عادةً تتم نقداً، وقد تتم في مناطق نائية. إن المخاطرة الإقراضية تشمل كل من خسارة الدخل الناتجة عن عدم تمكن المؤسسة من تحصيل القيمة المتوقعة من الفائدة على القرض واسترداد المبلغ الأساسي للقرض بسبب التعثر.

### مخاطر المعاملات (فيما يتعلّق بالرسالة التجارية للمؤسسة)

ترتبط مخاطر المعاملات بالمخاطر المرتبطة بالقروض الفردية. تقوم مؤسسات التمويل الأصغر بتخفيف مخاطر معاملاتها من خلال اتباعها تقنيات في فلترة العملاء، ومعايير اكتتاب، وإجراءات نوعية في عمليات توزيع، ومراقبة، وتحصيل القروض.

نظراً لكون عمل مؤسسات التمويل الأصغر هو تقديم عدد كبير من القروض الصغيرة قصيرة الأجل، من الصعب جداً إجراء التدقيق اللازم لكل عملية إقراضية نظراً لكلفته العالية، وبالتالي، تصبح فرص حصول المخالفات وحالات الاحتيال متاحة أكثر. إن نوعية نظام المعلومات المرتبطة بالقروض هو أيضاً موضوع بالغ الأهمية. وحتى فيما يتعلّق بضمانات مؤسسات التمويل الأصغر، مقارنةً بالبنوك التجارية، فهي غالباً غير متوفرة من أجل تخفيف المخاطر الإقراضية.

غير أنه، فيما يلي بعض الخطوات الرئيسية لتخفيف مخاطر المعاملات لدى مؤسسات التمويل الأصغر:

- إعداد إجراءات سهلة، موحّدة ومتلازمة للعمليات النقدية على جميع مستويات المؤسسة؛
- إدخال أنظمة رقابة داخلية وقائية وفعالة ضمن العمليات اليومية من أجل تخفيف فرص الأخطاء البشرية وحالات الاحتيال على مستوى الفروع؛
- تطبيق نظام تدقيق داخلي فعّال للتحقق من دقة البيانات وامتنالها للسياسات والإجراءات؛
- استخدام الأنظمة المعلوماتية والتقليل من عدد المرّات التي يتم فيها إدخال البيانات يدوياً، مما يقلّل من فرص حصول الأخطاء البشرية؛ وقيام مسؤولي الاقراض بمراجعة دورية لبيانات محفظة قروضهم وتصحيح أي أخطاء؛
- المراقبة الدورية (أسبوعياً) للمتأخرات ومتابعة جداول السداد، حتى ولو اضطرّ الأمر إلى القيام بذلك يدوياً في بعض المؤسسات الصغيرة.

### مخاطر تكوين المحفظة

من الاعتبارات الهامة التي يجب الانتباه إليها عند معالجة المخاطر الإقراضية هو الخطر الكامنة في تكوين محفظة القروض بمجملها. وبالإمكان التخفيف من مخاطر المحفظة من خلال تطوير سياسات في التنوع (أي، تجنّب تركيز العمليات في قطاع أو مجال معين)، سقف القرض، أنواع القروض، وهيكلاتها.

يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بمراجعة كامل محفظة القروض بشكل متواصل لكي تتمكن من تحديد أسباب التعثر في السداد، البحث عن المناطق الجغرافية ونقاط التركيز حسب القطاع، المنتج والفرع، فمن خلال مراقبة التعثر بشكل عام، بإمكان الإدارة أن تفيده المؤسسة حول الكمية الكافية من الاحتياطي الواجب توفره لديها لتغطية أي خسارة محتملة.

لقد تمكنت مؤسسات التمويل الأصغر من تطوير منهجيات إقراض فعالة جداً تقوم على تخفيف المخاطر الإقراضية المرتبطة بعمليات إقراض المشاريع الصغرى، ومن بينها قروض المجموعات، الضمانات المتقاطعة، المتابعة والاشراف. ومن بين الشؤون الرئيسية الأخرى التي تؤثر على المخاطر الإقراضية لدى المؤسسة هي تنوع المحفظة، توزيع مبالغ أكبر من القروض الفردية، والحد من التوسع في قطاعات معينة (مثلاً، القروض الزراعية والموسمية). إن لكل نوع من القروض مخاطر مختلفة وتتطلب هيكلية إقراضية فريدة وإرشادات توجيهية خاصة. فمن الضروري جداً إجراء المراقبة الدقيقة لعملية نمو المحفظة ونوعيتها للتمكن من فهمها بشكل أفضل (مثلاً، عدد القروض للعميل الواحد، متوسط حجم القرض، والنمو في عدد العملاء) وعدم السماح لهذا النمو أن يؤدي إلى زيادة نسبة المتأخرات.

لتحسين عملية متابعة محفظة القروض، من الضروري جداً تشكيل لجنة إدارية تتمتع بالاستعداد الكامل لتخصيص الوقت والجهود اللازمة للعمل بالفعالية المطلوبة. بإمكان تلك اللجنة الاجتماع شهرياً بحضور المدير التنفيذي، مدير المخاطر وممثلين عن الفرق التجارية، لمراجعة خصائص المحفظة، وبشكل خاص: جدول تقادم المحفظة، القروض المتعثرة والقروض المتأخرة. حالات القروض المعاد جدولتها، محاور تركيز المخاطرة، وتحديد المخصص حسب عدد أيام الأداء غير الناشط، بالإمكان تشكيل لجنة من هذا النوع حتى في أصغر مؤسسات التمويل الأصغر؛ في هذه الحالة، تتخذ نوعية البيانات والتقارير المستخدمة شكلاً مبسطاً أكثر.

## ٢. المخاطر التشغيلية/العملية

### مخاطر الانحراف عن الرسالة الاجتماعية

إن عدم توفير الخدمات المالية الملائمة التي تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة من قبل المؤسسة يمثل نوع من المخاطرة في عدم تمكنها من تحقيق إحدى أهدافها الرئيسية. على سبيل المثال، إن سعي المؤسسة إلى تحقيق النمو اللازم من أجل إثبات نجاحها المالي يؤدي أحياناً إلى «الانحراف عن الرسالة»، مما يؤدي إلى فقدان تركيز المؤسسة على خدمة العملاء ذوي الدخل المنخفض. فالضغط الذي يتعرض له مسؤولي الإقراض في زيادة محفظة قروضهم والحفاظ على أقل نسبة ممكنة من المتأخرات قد يدفعهم إلى اختيار العملاء الأكثر يسراً اقتصادياً والذين يحتاجون إلى مبالغ أكبر من القروض.

### مخاطر الاحتيال

يشكل الخداع المقصود أو المتعمد، بهدف الكسب الشخصي غير العادل أو غير القانوني، من قبل أي موظف أو عميل، مخاطرة عملية كبيرة. فالأفعال أو النشاطات المتعمدة، التلاعب بالبيانات أو الوثائق، أو الاساءة في استخدام المنصب الوظيفي، أو السياسات، أو الإجراءات، أو أي وثائق خاصة بالمؤسسة بهدف تحقيق المكاسب الشخصية، بإمكانها أن تؤدي إلى تعريض الوضع المالي للمؤسسة وسمعتها للخطر. إن الاحتيال، ويشار إليه من خلال عبارة «مخاطرة النزاهة»، يؤدي إلى خسائر كبيرة على المؤسسة.

إن أكثر أنواع الاحتيال شيوعاً بين مؤسسات التمويل الأصغر هي السرقة المباشرة للأموال من قبل مسؤولي الإقراض وغيرهم من موظفي الفروع. وتتضمن بعض الحالات الأخرى من عمليات الاحتيال تطوير قوائم مالية مزورة، الرشوة، العمولات، والقروض الوهمية. وتلعب عمليات الرقابة الداخلية الفعالة دوراً هاماً في مواجهة حالات الاحتيال والتزوير على مستوى الفروع، وخاصةً أن موظفي الخط الأمامي في الفروع يتعاملون بمبالغ كبيرة من أموال العملاء والمؤسسة. وبالرغم من أن مخاطر الاحتيال متواجدة لدى جميع المؤسسات المالية، غير أنه، إن تركزت من دون مراقبة، ستزداد حتماً نظراً للإمكانية الكبيرة من جهة الموظفين في تعلم ومشاركة أساليب الاحتيال فيما بينهم.

### جدول رقم م ٣: إشارات لكشف حالات الاحتيال<sup>٢١</sup>

إشارات خطر	أمثلة حول المشاكل الناتجة المحتملة
تخطي الموظف نطاق مسؤولياته	يتولى الموظف التفاوض على العقود ويتولى مسؤولية الموافقة على صرف الفواتير لكي يحصل على العمولة
انخفاض غير اعتيادي، أو خسارة في مشروع عميل قديم للمؤسسة	موظف رئيسي يقوم بإبرام اتفاق/شراكة سري/ة مع منافس جديد/آخر
ملكية وهمية لمشروع صغير	قيام موظف أو مدير لدى المؤسسة بسداد ديون شخصية من أموال المؤسسة
مسؤول القروض يوافق على طلب القرض	المبالغة في تقييم أو إعطاء بيانات مالية مضمخة يتم على أساسها توزيع القروض مقابل الحصول على العمولة
ظهور دلائل على الموظف تشير إلى أنه يعيش على مستوى من اليسر المادي لا يمكن لراتبه الوظيفي أن يوفقه له عقود/اتفاقيات مفتوحة مع العملاء والموردين	قيام مسؤول القروض بالاختلاس للتمكّن من تأمين "عيشه الرغيد"
	يظطر المشرف لاعتماد إما كلام مسؤول القروض أو كلام العملاء، وذلك، نظرا لعدم وجود أي وثائق رسمية أو اتفاقيات مكتوبة في حالة العقود المفتوحة

فيما يلي مبدأين رئيسيين يتوجب تطبيقهما:

١. استخدام الإجراءات الوقائية اللازمة للتخفيف من حالات الاحتيال (تكون من ضمن السياسات والإجراءات التشغيلية)؛
٢. ضرورة زيارة العملاء للمصادقة على بيانات الفرع (إن الأسلوب الأفضل للكشف عن وجود أي حالات احتيال والحد من استغلال مسؤول القروض لتلك الفرص هو من خلال قيام شخص آخر، غير مسؤول القروض، بزيارة العميل والمصادقة على صحة البيانات الحسابية، وينبغي على ذلك الشخص أن يتمتع بالفهم الجيد لإجراءات العملية الاقراضية).

إن الحالة الدراسية الخامسة: إدارة التهديدات - فقدان السيطرة على العمليات الرقابية، صفحة ٨٣ من الملحق رقم ١ تستعرض حالة مؤسسة تمويل أصغر تفتقر للرقابة الملائمة لمنع واكتشاف حالات الاحتيال. يتم طرح السؤال على القارئ حول كيفية إمكان المؤسسة أن تقوم بأداء أفضل في تجنب وإدارة أزمات الاحتيال لديها.

#### مخاطر الأخطاء وتعطل الأنظمة المعلوماتية

إن الأخطاء غير المقصودة والتي تؤدي إلى بيانات وتقارير غير موثوقة أو إلى فقدان الموجودات/الأصول قد تحدث نتيجة للنقص في القدرات والتدريب، السرعة في النمو، أو النقص في عدد الموظفين. كذلك، إن الخطأ في الحكم أو في ترجمة السياسات والإجراءات، أو في المعاملات النقدية وقراءة الوثائق قد يتسبب بخسائر كبيرة أو صغيرة على مؤسسات التمويل الأصغر. يجب حماية نزاهة ومصداقية أنظمة المعلومات، سواء أكانت آلية أم مسجلة يدوياً، من أجل تجنب المخاطر.

#### المخاطر المرتبطة بالنفقات العامة

كما هو الأمر لدى جميع الأعمال، تتضمن دورة النفقات بصورة أساسية مصاريف الشراء وجدول الرواتب. يجب على سياسات الشراء أن تحدد إجراءات التقدم بالطلبات المتعلقة بالحاجيات والخدمات المطلوبة، عملية تقديم الطلب، المستويات المعنية بالموافقة، تحضير وتوقيع الشيكات أو صرف المبالغ النقدية، وصولاً إلى استلام وحفظ الحاجيات. أما جدول الرواتب، فيتضمن وظائف قسم المحاسبة المرتبطة بجميع عمليات صرف الرواتب، الخصميات، العوائد، السلف، و التعديلات الأخرى. إن جميع تلك العمليات تشمل كميات كبيرة من التدفقات النقدية، وبالتالي، يجب حمايتها من أجل تجنب أية خسائر. في مؤسسات التمويل الأصغر الصغيرة، من أهم الأمور التي يجب القيام بها هي الرقابة الدقيقة على عمليات الصرف. على سبيل المثال، يجب أن تكون مسؤولية توقيع الشيكات وعمليات سحب المبالغ النقدية الكبيرة مقتصرة على إدارة في المؤسسة.

<sup>٢١</sup> حقبة أدوات التدقيق والرقابة الداخلية لدى مؤسسات التمويل الأصغر، أغسطس ٢٠٠٧.

### مخاطر أمن الموظفين والموجودات/الأصول

يعنى هذا الموضوع بخطر السرقة أو إلحاق الأذى بالتملكات والأفراد. إن مؤسسات التمويل الأصغر - الكبيرة والصغيرة - تدور حول الأشخاص، الأوراق والأموال، إن الأموال، وخاصة عملية استخدامها على مستوى كبير جداً لدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر، تشكل مخاطرة أمنية على كل من الأموال والأشخاص. إن عملية الانتقال إلى تكنولوجيا الصيرفة والتحويلات النقدية الإلكترونية لا زالت متأخرة في معظم بلدان العالم، غير أن تلك التكنولوجيا سيكون لها تأثير كبير في تخفيف مخاطر أمن العمليات النقدية.

إن الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر لا تتمتع بسياسات خاصة بإدارة الموجودات/الأصول الثابتة إلا فيما يتعلق بإجراءات شراؤها. غير أن المخاطر تكون أعلى بشكل عام نظراً لارتفاع التكاليف. تبدأ العمليات الرقابية بالموافقة المسبقة على كمية موازنة رأس المال والمعايير الخاصة باستخدام الموجودات/الأصول. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير سياسات خاصة بتحديد/تعريف قائمة بالموجودات/الأصول، وإهلاك والتخلص من الموجودات/الأصول، وإجراءات وتسجيل عمليات التخلص من الموجودات/الأصول.

### المخاطر البيئية المادية

بإمكان الكوارث الطبيعية أن تحصل (مثلاً، الزلازل، الفيضانات، إلخ). إن البنية التحتية المادية قد لا تكون موائمة لتخفيف تلك المخاطر (لدى مواقع الفروع و/أو المكتب الرئيسي). إن بعض المناطق الريفية معرّضة للفيضانات كل عام تقريباً. أيضاً، الجفاف له تأثير كبير على المناطق الريفية الفقيرة التي تعتمد على المشاريع الزراعية. إن الكوارث الطبيعية تلك لا تؤثر فقط على العملاء ومشاريعهم، بل، أيضاً على مؤسسات التمويل الأصغر التي تقدّم لهم خدماتها. و لذلك بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر المكشوفة على مخاطر الكوارث الطبيعية فمن المهم وجود خطة طوارئ يمكن تطبيقها في حال وقوع أي من الكوارث تلك.

إن الأوبئة، مثل فيروس نقص المناعة المكتسبة/الأيدز، هو من بين الأمراض التي تشكّل تهديداً كبيراً للأشخاص المنتجين الذين في منتصف السنّ، الأمر الذي يشكّل مخاطر على الفئة المستهدفة وموظفي المؤسسة. إن أهمية هذا النوع من المخاطر يعتمد إلى حدّ بعيد على البلاد والمنطقة حيث تعمل المؤسسة.

### مخاطر الموارد البشرية

بالنسبة للعديد من مؤسسات التمويل الأصغر، فقد أدت بها ضغوطاتها في سبيل تحقيق النمو إلى الحدّ من قدراتها على القيام بالإعداد اللازم للمدراء الجدد من الموظفين القائمين الذين قامت بتدريبهم بسرعة إلى مناصب إدارية (مثلاً، مدراء جدد للفروع) من دون أن يكونوا قد كسبوا الخبرة الكافية. إن مخاطرة الإدارة الضعيفة للعمليات من خلال مدراء تنقصهم الخبرة يمكن أن تتفاقم وتصبح أسوأ حالاً من خلال ضعف في تخطيط الموارد البشرية أو استثمار غير كافي في التدريب. فعندما لا تتواءم خلفيات/خبرات الموظفين مع مسؤولياتهم، تزداد المخاطرة العملية في المؤسسة.

بإمكان مؤسسة التمويل الأصغر أن تقلّل من مخاطرتها العملية من خلال تطوير موظفيها بعناية والتأكد من أن اهتمامتهم تتواءم مع أهداف المؤسسة. إن التواصل الجيد من قبل الإدارة العليا في سبيل تعزيز الثقافة المؤسسية والالتزام بالخدمة والنزاهة من شأنه أيضاً أن يحفّز الموظفين الجدد والقائمين على القيام بأداء أفضل.

### مخاطر التخطيط المتواصل

علماً بأنها صناعة حديثة العهد، إن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر لا يزال في بداية تجربة التحوّل الإداري الأول من 'مؤسس' إلى 'خلف'؛ فبالنسبة للعديد، كانت القيادة العليا الفعالة والحيوية أداة رئيسية في التحفيز وإدارة المخاطر للموظفين والمدراء، مع سعيها لتوفير رؤية موحّدة وشعور عميق بالالتزام والايان برسالة المؤسسة. وبالنسبة للغير، إن التحوّل إلى مؤسسة مالية تنظيمية قد يحتاج إلى قيادة جديدة، أو بإمكان القادة القائمين العودة إلى صيغة المؤسسة غير الحكومية لمتابعة العمل في المشاريع التنموية. إن التغيير في قيادة المؤسسة هو جزء من عملية النمو والتطور في الصناعة، غير أن عدد قليل من مؤسسات التمويل الأصغر يخطط لهذا النوع من التغيير. يجب على مؤسسات التمويل الأصغر عدم الانتظار إلى حين أن يصبح مدراؤها الإداريون الرئيسيون مشرفين على التقاعد، فمن الضروري الإعداد لوجود الأشخاص الملائمين الذين سيخلفونهم من بعدهم. حيث أنه من الصعب توقع من سيتترك المؤسسة و متى.

### مخاطر التكنولوجيا

يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تعمل على ضبط عملية نموّها لكي يتوفّر لديها الوقت الكافي لتطوير الأنظمة الداخلية وإعداد موظفيها وتدريبهم على كيفية التعامل مع التغييرات الجارية في الأنظمة والتكنولوجيا.

### المخاطر المرتبطة بالمنتجات الجديدة

إن مخاطر المنتجات الجديدة هي الخسارة المحتملة التي يمكنها أن تنتج عن منتج فاشل أو قد يعرض المؤسسة إلى أذى غير مقصود. ومع خوض العديد من مؤسسات التمويل الأصغر غمار التجارب في مبادرات لمنتجات جديدة، أصبح من الضروري جداً عليها تحديد وإدارة هذا النوع من المخاطرة.

فيما يلي بعض المخاطر الرئيسية المرتبطة بالمنتجات الجديدة:

- مشاكل تصميم المنتج: إن المشاكل المتعلقة بنوع القرض، الهدف من استخدامه، أو مدة القرض قد تزيد من المخاطرة في المحفظة. يجب القيام بالاختبار التجريبي للمنتج في سبيل التخفيف من تلك المخاطرة؛
- مشاكل مرتبطة بالتدريب، حيث لا يتم تدريب مسؤولي القروض بالشكل الملائم لفهم منهجية المنتج أو للقيام بالتقييم الملائم للمخاطرة الاقراضية؛
- اضطرابات السوق، بوجود حوافز خاطئة تشجّع مسؤولي القروض على تقديم القروض الجديدة من دون الاهتمام اللازم و الانضباط في ما يخص ثقافة السداد؛
- عواقب غير مقصودة، حيث قد تؤدي فكرة جيدة جداً حول منتج جديد إلى أذى غير مقصود للمؤسسة؛ مثلاً، منتج جديد للتوفير يقدم نسبة عالية من الفوائد ويجذب الكثير من العملاء، وفي نفس الوقت، يسبب ارتفاعاً كبيراً في تكلفة التمويل لدى المؤسسة؛
- التقارير: إن دمج بيانات المنتج الجديد ضمن إجمالي بيانات المحفظة يجعل من غير الممكن مراقبة مناحي التعرّض في السداد؛
- عدم تخصيص جميع الوحدات المرتبطة بتكاليف المنتج الجديد يؤدي إلى حصول تشويش في توقعات المداخيل؛
- عدم الامتثال للشروط التنظيمية؛

على سبيل المثال، إن مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل في المناطق الريفية والتي تقدّم منتجات القروض الزراعية تعرّض نفسها لمخاطر جديدة. فالمخاطر المرتبطة بالكوارث الطبيعية بإمكانها تؤثر على الإنتاج الزراعي لدى العديد من العملاء في نفس الوقت، الأمر الذي يزيد من المخاطر المرتبطة بالسيولة وسداد القروض. لتجنّب تلك المخاطر، يجب على تلك المؤسسات أن تتجنّب تركيزها الجغرافي وأن تعمل على تنوع خدماتها من خلال تقديم القروض لعدّة أنواع من عملائها المزارعين.

إن الحالة الدراسية السادسة: **نمو غير مراقب - تجربة إحدى البلدان**. صفحة ٣٦ من الملحق رقم ١، تتناول حالة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر التي شهدت سلسلة من المخاطر التشغيلية المتصاعدة والتي أدت لهبوط سريع في نوعية المحفظة. يتم في هذه الحالة الدراسية الطلب من القارئ التفكير في مدى مساهمة عدد من أصحاب العلاقة في تفاقم المشكلة، وما هي الخطوات الإضافية التي كان بإمكان المؤسسة اتخاذها للحدّ من تأثير المشكلة.

### ٣. مخاطر الأسواق المالية

لقد قام معظم مؤسسات التمويل الأصغر بتخصيص أغلبية مواردها في تطوير منهجية تعمل على تخفيض مخاطر الإفراض الفردي والمحافظة على جودة محفظة قروضها. إضافة لموضوع التعامل مع مخاطر الاقراض، إن التحوّل المؤسساتي يصبّ ضمن إطار عمل المؤسسة المالية؛ أي، إدارة المخاطر المالية، وتشمل إدارة مخاطر إعادة التمويل وإدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات، مخاطر السيولة، مخاطر السوق (أسعار الفائدة، أسعار صرف العملة الأجنبية، ومحفظة الاستثمار). أما مؤسسات التمويل الأصغر التي تستخدم إيداعات التوفير كمصدر لتمويل قروضها، فيجب أن تتوفر لديها السيولة الكافية للتمكّن من تأمين القروض وعمليات السحب من مبالغ التوفير. إن تلك المؤسسات التي تعتمد على العملاء المدخزين وغيرهم من مصادر التمويل المقترض، معرّضة أيضاً للتغيرات في أسعار الفوائد. إن عملية إدارة المخاطر المالية تتطلب وظيفة إدارة متينة للخزينة، ومركزها عادةً في المكتب الرئيسي، حيث تتولّى إدارة مخاطر السيولة، أسعار الفائدة، ومحفظة الاستثمار، ومع توقّر الفرص لمؤسسات التمويل الأصغر في المزيد من الخيارات في المصادر التمويلية والتمايز بين منتجات القروض، تزداد، في نفس الوقت، أهمية إدارة تلك المخاطر.

### مخاطر إعادة التمويل

يشير ذلك إلى الحاجة المستمرة إلى الوصول إلى مصادر تمويل عن طريق القروض، حيث أن مؤسسات التمويل الأصغر تعتمد على عرض محدود من للإقراض، خاصة عند اختيارهم لمصادر التمويل بالعملة المحلية فقط، وذلك لتخفيف مخاطر أسعار الصرف. وكذلك فإن الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر تعتمد على قروض مدعومة، وهو ما يزيد من محدودية خيارهم، لأن مصادرهم قد تعمل بموازات ثابتة. إن القدرة على الاستفادة من الإذخارات لتمويل الإقراض هي إحدى طرق تخفيف هذه المخاطر، و لكن معظم مؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي ينقصها الإطار التنظيمي الذي يسمح لها بالقيام بذلك.

### مخاطر إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات

إن مخاطر الموجودات/الأصول و المطلوبات تنجم عن الاختلافات (أو انعدامها) بين مدة القرض و معدلات الفائدة و العملات المختلفة. إن تلك المخاطر تزداد وتصبح أكثر تعقيداً مع تطوّر المؤسسة وتوسّعها في نطاق الخدمات المالية ليشمل خدمات التمويل. يجب على المؤسسة أن تسعى لتحقيق المواءمة بين أنظمة الاستحقاقات، أسعار الفوائد والعملات، فيما يتعلّق بموجوداتها/أصولها (محافظ القروض والاستثمار) ومطلوباتها (الموارد والتمويل)، لكي تتمكّن من تحقيق النمو المستدام. على سبيل المثال، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر مواءمة العملات وأنواع الفوائد (ثابتة، متغيّرة) بين التمويل والاقتراض إذا كانت قادرة على استقبال الإيداعات بالعملية المحلية. غير أنه، ليس من الشائع أن تقوم مؤسسات التمويل الأصغر بتمرير التغيرات في تكلفة التمويل إلى العملاء على المدى القصير، عكس ما يجري في البنوك؛ لذلك، يجب احتساب هذا التأخير. فإذا تم التمويل بالعملية الأجنبية، يجب على المؤسسة تحليل أي ثغرة بين العملات، للتمكّن من التعامل مع التغيرات المتنوعة في أسعار الفوائد للعملات المختلفة.

### مخاطر أسعار الفائدة

تنشأ مخاطر سعر الفائدة عن احتمالية حصول تغيير على قيمة الموجودات/الأصول والمطلوبات نتيجة للتغيرات في أسعار الفوائد في السوق. إن أسوأ أنواع المخاطر في أسعار الفوائد لدى مؤسسات التمويل الأصغر تحصل عندما ترتفع تكلفة التمويل بسرعة أكبر من إمكانية المؤسسة أو استعدادها لتعديل أسعار الفوائد على قروضها. وفي بعض الأحيان، تبلغ كلفة التمويل أكثر من العائد على فوائد القروض والاستثمارات، مما يعرّض المؤسسة للخسارة. إن التغيرات التي تحصل على أسعار الفوائد يمكنها أيضاً أن تؤثر على الدخل من الرسوم نظراً لارتباطها بمنتجات القروض التي تتأثر بتغيرات أسعار الفوائد. إن إدارة مخاطر سعر الفائدة أمر بالغ الأهمية بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي تقدّم قروض طويلة الأجل وتعتمد على أسواق رأس المال للحصول على نسب كبيرة من التمويل. فضلاً عن ذلك، إن المؤسسات التي تعمل في ظروف التضخم الاقتصادي تواجه المزيد من المشاكل في إدارة الموجودات/الأصول والمطلوبات.

فيما يلي النهجين الشائعين في إدارة مخاطر أسعار الفائدة:

- لتخفيف الاختلافات ما بين المطلوبات قصيرة الأجل ذات أسعار الفائدة المتغيّرة (مثلاً، إيداعات التوفير) والقروض طويلة الأجل ذات أسعار الفائدة الثابتة، بإمكان المدراء القيام بإعادة تمويل بعض عمليات الاقتراض قصيرة الأجل من خلال الاقتراض ذو سعر الفائدة الثابت طويل الأجل. وقد يشمل ذلك تقديم خدمة الإيداع على فترة سنة وستين كمنتج، واقتراض التمويل من مصادر أخرى على مدى خمسة إلى عشرة أعوام. إن خطوة من هذا النوع تقلل مخاطرة أسعار الفائدة والسيولة حتى ولو كانت كلفة هذا التمويل على المؤسسة أعلى بنسبة قليلة.
- لدعم الربحية، بإمكان مؤسسات التمويل الأصغر «خلق اختلاف» ما بين الموجودات/الأصول والمطلوبات توقّعاً لحصول تغييرات في أسعار الفائدة. فإذا توقّع مدراء الموجودات/الأصول والمطلوبات انخفاض في أسعار الفائدة في المستقبل القريب، بإمكانهم أن يقرّروا تقديم المزيد من القروض طويلة الأجل بأسعار الفائدة الثابتة الحالية، وتقصير مدّة مطلوبات المؤسسة.

إن العديد من البنوك لديه نموذج مالي يظهر محفظة الاستثمار ومحفظة القروض، والغرض منه اختبار مدى تأثير المؤسسة بالنقصان أو الزيادة في أسعار الفوائد. إن تأثير مؤسسة التمويل الأصغر بالتغيرات في أسعار الفوائد بإمكانه أن يؤثر بشكل كبير على الربحية قصيرة وطويلة الأجل.

### مخاطر صرف العملة الأجنبية

إن مخاطر صرف العملة الأجنبية هي احتمالية خسارة الأرباح أو رأس المال الناتجة عن التقلبات في قيمة العملة. في معظم الأحيان، تواجه مؤسسات التمويل الأصغر مخاطر صرف العملة الأجنبية عندما تقوم بالاقتراض أو باستقبال مبالغ التوفير بعملية معينة وتقديم القروض بعملية أخرى. على سبيل المثال، إن مؤسسات التمويل الأصغر التي تسمح بفتح حسابات التوفير بالدولار الأميركي وتقدّم القروض بالعملية المحلية تعرّض نفسها للخسارة المالية في حال انخفضت قيمة العملة المحلية مقابل الدولار. من جهة أخرى، إذا ارتفعت قيمة العملة المحلية مقابل سعر الدولار الأميركي، يعود ذلك على المؤسسة بالربح المالي. ونظراً للخطورة الشديدة المحتملة في الجانب السلبي المطروح أعلاه، ينبغي على المؤسسة أن تتجنّب تمويل محفظة قروضها بالعملية الأجنبية إلا إذا استطاعت أن تطابق مطلوباتها الأجنبية مع موجودات/أصول أجنبية على أن تكون متعادلة مع المدّة وفترة الاستحقاق.

وقد استخدمت بعض مؤسسات التمويل الأصغر أيضاً عقود مقايضة أسعار الفائدة أو العقود المستقبلية من أجل «الحجز» على سعر صرف معين، مما يحميها من عدم الاستقرار.

### مخاطر محفظة الاستثمار

بالنسبة لبعض مؤسسات التمويل الأصغر، فلديها نسبة كبيرة من الموجودات/الأصول (الثلاث) على شكل سيولة واستثمارات بدلاً من القروض. إن محفظة الاستثمار تمثّل مصدر التمويل للاحتياطي، للنفقات التشغيلية، للقروض المستقبلية أو لأي استثمارات أخرى منتجة. وبإمكان هذه المحفظة أيضاً أن تكون حالة مؤقتة. أما مخاطرة محفظة الاستثمار، فتشير بشكل عام إلى القرارات حول الاستثمار طويل الأجل بدلاً من القرارات المرتبطة بإدارة النقد أو السيولة قصيرة الأجل.

يجب على محفظة الاستثمار أن تحفظ التوازن بين مخاطر الأفاض (للاستثمار)، أهداف الدخل والتوقيت في الاستجابة لاحتياجات السيولة متوسطة وطويلة الأجل. إن اتباع أسلوب حاد في إدارة المحفظة يساعد على تحقيق الزيادة في الدخل من خلال الاستثمار في أوراق مالية ذات نسبة مخاطر مرتفعة. أما الأسلوب التقليدي والأكثر تحفظاً، فيلتزم بعمليات الاستثمار الأكثر أماناً، مع نسبة أقل من العائدات.

إن معظم المؤسسات المالية لديها سياسات تحدّد معايير الاستثمارات التي يمكن قبولها ضمن محفظة الاستثمار، وتتراوح بين استثمارات شديدة التحفظ وتلك الأكثر حدة لكل جزء من محفظة الاستثمار. وتحدّد هذه السياسات نطاق العمليات الاستثمارية المسموح بها، فضلاً عن مستوى التركيز المقبول لكل نوع من الاستثمارات.

### مخاطر السيولة العامة

إن مخاطر السيولة هي احتمالية التأثيرات السلبية على مصالح المالكين، العملاء وغيرهم من ذوي العلاقة في المؤسسة المالية والنتيجة عن عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها النقدية الحالية في الوقت المناسب وبتكلفة فعالة. بشكل عام، تنشأ مخاطر السيولة نتيجة عدم قدرة الإدارة على توقع تلك المخاطر والتخطيط لإجراء التغييرات اللازمة في مصادر التمويل والاحتياجات النقدية. إن الإدارة الفعالة للسيولة تستوجب المحافظة على كمية كافية من الاحتياطي النقدي (لتغطية سحبيات العملاء، عمليات صرف القروض، وأي نقص في السيولة)، وفي نفس الوقت، الاستثمار في الأموال قدر الإمكان من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح (توظيف السيولة من خلال القروض أو الاستثمار في السوق). في معظم الأحيان، يفرض المنظمون على المؤسسات وجود احتياطي، نسبة سيولة معيّنة، أو حدود معيّنة في الحصول على التمويل من نفس المصدر.

يجب على المقرض أن يكون قادراً على الوفاء بجميع التزاماته النقدية عند استحقاقها، والاستجابة لاحتياجات العملاء للحصول على قروض جديدة وسحب المدخرات. ويمكن تلبية هذه الالتزامات من خلال الاعتماد على الموجودات النقدية، استخدام التدفقات النقدية الجارية، اقتراض السيولة، أو من خلال تحويل الموجودات/الأصول السائلة إلى سيولة نقدية.

إن الحالة الدراسية السابعة: إدارة التدفقات النقدية التشغيلية، صفحة م١٢ من الملحق رقم ١، تنظر في حالة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر التي بدأت بمواجهة بعض الاخلال في التدفقات النقدية على مستوى الفروع. وتنظر الحالة في تفاصيل وقوع هذه المشكلة، وتطلب من المقرض تحديد عدد من العناصر المرتبطة بمخاطر السيولة وكيفية ترابطها مع بعضها البعض. إن جدول م٤١ أدناه يشرح مجموعة من الأدوات التي يمكن للإدارة المالية العليا في مؤسسات التمويل الأصغر استخدامها لتقييم وإدارة الأنواع المختلفة من مخاطر الأسواق المالية.

جدول م٤: أدوات تقييم السيولة <sup>٢٢</sup>		
الأهمية	النشاط	الأداة
يحدد مجالات تركيز المقرضين وأقسام السداد	قائمة بالقروض حسب المصدر المقرض، المبلغ القائم، الإستهقاق، العملة، سعر الفائدة، جدول الصرف/السداد	جدول الديون
يساعد على تحديد القصور الزمني في السيولة، تركيز الاستحقاق، يُستخدم لوضع القيود	تحديد خريطة الثغرات قصيرة الأجل على الميزانية العمومية حسب افتراضات الإستهقاق	تحليل الموجودات/الأصول - المطالب (فجوة استحقاق)
يوفر البيانات حول الوضع الحالي، المنحى الزمني، تحليل مقارن لمؤسسة التمويل الأصغر، يساعد على تحديد الدوافع/القيود	توقعات التدفق النقدي	نسب السيولة
يقيس كمية الوقت التي يوفرها احتياطي السيولة للمؤسسة	تقسيم التمويل النقدي على صافي الطلب النقدي الأسبوعي	حساب النقد في اليد
توفر مخطط لإدارة السيولة لمواجهة الظروف الحرجة	تحليل قصير الأجل وخطة زمنية للتمويل الداعم في حال وقوع أزمة إقتصادية، كوارث طبيعية، الخ.	خطة التمويل البديلة
تحدد وتقيس كمية الموجودات/الأصول لتصفيتها عند الضرورة	تحديد وقياس كمية الموجودات/الأصول التي يمكن بيعها بسهولة مقابل تلك المرهونة	تحليل الموجودات/الأصول السائلة
يوفر رؤية حول درجة الاعتماد على الجهة المقرضة	كشف تفصيلي لحسابات مقدم/مودع مبالغ الأموال الكبيرة ومدى حساسيته تجاه الوضع الأفاض للمؤسسة	تقرير مقدم مبالغ الأموال الكبيرة
تحدد الثغرات النقدية في خطوط الأساس والظروف الضاغطة. تفيد إدارة العمليات النقدية داخل المؤسسة حول كمية النقد المتوجب الاحتفاظ بها مقابل الكمية الممكن استثمارها	توقعات لخطوط الأساس وسيناريوهات تأمين التدفق النقدي تحت ظروف ضاغطة للفروع والمكتب الرئيسي	توقعات التدفقات النقدية
مراقبة الحركة النقدية، تطوير الإجراءات الصارمة لتجنب الاختيال	تطوير خريطة للنشاطات المرتبطة بحركة النقدية وتجميعها	خريطة الحركة النقدية

<sup>٢٢</sup> تم إعادة طباعته من قبل High Water Women, Women's World Banking.

## ٤. المخاطر الاستراتيجية

### مخاطر المنافسة

في بعض الأسواق، تنشأ المنافسة بين مؤسسات التمويل الأصغر. وبالتالي، فإن المعرفة الجيدة حول الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى من أجل تموضع، تسعير، وتسويق خدمات المؤسسة هي عنصر رئيسي لاتخاذ الإجراءات الملائمة في الحين المناسب، ولصنع القرارات الاستراتيجية. فيما يتعلق بالموظفين، تُعتبر المنافسة أيضاً مخاطرة كبيرة. في الفترة الأخيرة، قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر الساعية للتوسع والانتشار الكبير بسحب وتوظيف ٢٤ من أصل ٣٦ موظفاً ميدانياً يعملون لدى مؤسسة أخرى أصغر حجماً تعمل في نفس المنطقة.

### مخاطر على مستوى البلاد والسياسة

إن لعدم الاستقرار السياسي، المدني أو حتى الحروب تأثير كبير جداً على استمرارية الأعمال في بعض البلدان. أما المخاطر السياسية الأخرى فتشمل مخاطر المصادرة (حيث تقوم الحكومة بسحب أو مصادرة موجودات/أصول المؤسسة) ومخاطر التحويل (حيث تقوم الحكومة بإيقاف أو منع عمليات تحويل الأموال النقدية من وإلى خارج الدولة).

إن الحالة الدراسية الثامنة: إدارة الأزمات في زمن الحرب، صفحة م١٣ من الملحق رقم ١، تنظر في حالة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر التي أرغمت على مواجهة أزمة كبيرة بسبب وقوع الحرب غير المتوقعة والتي كان لها أثراً بالغاً على مشاريع وحياة عملائها، وكذلك، على محفظة قروض المؤسسة. في هذه الحالة الدراسية، يُطلب من القارئ تقييم المخاطر السياسية الرئيسية التي تواجهها مؤسسته والتفكير في الاستراتيجيات الملائمة لتخفيفها.

### مخاطر البيئة الاقتصادية العامة

إن لانخفاض قيمة العملة، التضخم، ارتفاع نسبة البطالة، والفوضى الاقتصادية تأثيرات سلبية على كل من المؤسسة وعملائها. فبإمكانها تعطيل قدرتهم على سداد القروض أو زيادة الادخارات.

### مخاطر البيئة التنظيمية

وتشمل تلك جميع المخاطر المرتبطة بالأنظمة القائمة والمتغيرة في مجال البنوك، قوانين العمل، تنفيذ العقود، وغيرها من السياسات التي تؤثر على مؤسسات التمويل الأصغر. إن بعض المصارف المركزية تحظر جمع، توظيف واستخدام مدخرات العملاء إلا إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر مسجلة رسمياً ولديها ترخيص يميز لها ذلك.

إن مخاطر الامتثال هي نتيجة انتهاكات أو عدم التطابق مع القوانين، القواعد، الأنظمة، الممارسات المنصوص عليها، أو المعايير الأخلاقية، والتي تختلف من بلد إلى آخر. وتتراوح التدابير والإجراءات حيال عدم الامتثال للقوانين، الأنظمة واللوائح بين رسوم جزائية ودعاوى قضائية إلى إلغاء عقود العمل، خسارة سمعة أو فرص العمل، وحتى إقفال العمل من قبل السلطات التنظيمية. إن العديد من المؤسسات غير الحكومية العاملة في مجال التمويل الأصغر تسعى للتحويل إلى مؤسسات تنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم معززين لمخاطر الامتثال للقوانين التنظيمية التشريعية ذات العلاقة. وحتى مؤسسات التمويل الأصغر غير الحكومية التي لا تسعى للتحويل، فتلك أيضاً تتعرض بشكل متزايد للامتثال للتنظيمات التشريعية الخارجية. إضافة لذلك، إن المؤسسات غير الحكومية التي تفضل عدم التحويل (أو غير قادرة على التحويل مع أنها تواجه المنافسة من قبل شركات القطاع الخاص)، تواجه مخاطر المنافسة إن لم تتمكن من الحصول على استثمار في رأس المال (حقوق الملكية).

إن إقامة علاقة عمل جيدة مع السلطات التنظيمية هي استراتيجية مفيدة. بصرف النظر عن وضعها التنظيمي الرسمي، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تشجع الاتصال المفتوح مع المنظمين لضمان فهمهم الكامل لها وتوفير الفرصة لنزع فتيل أية مشاكل محتملة.

### مخاطر السمعة والصورة المؤسسية

إن مخاطرة السمعة تشير إلى المخاطر التي يتعرض لها رأس المال أو الأرباح والناجمة عن الرأي العام السلبي والذي قد يؤثر على قدرة مؤسسة التمويل الأصغر في تسويق المنتجات والخدمات أو الحصول على رأس المال أو الأموال النقدية. إن السمعة يسهل فقدانها أكثر بكثير من إعادة بنائها، ويجب اعتبارها كأصل عيني ذو قيمة كبيرة لأي مؤسسة.

إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة تطور سمعتها بعناية خاصة بين فئات معينة من الناس، كالعلاء (سوق المؤسسة)، الممولين والمستثمرين (مصادر المؤسسة من رأس المال)، والمنظمين أو المسؤولين الرسميين.

إن صورة مؤسسات التمويل الأصغر بين العملاء في المجتمع الذي تعمل فيه هو أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة السداد وتكرار/استمرارية خدمات القروض. إن الصورة والسمعة المؤسسية في المجتمع لا تأتي فقط من جراء المعلومات الفعلية والواقعية عن المؤسسة. فهي مبنية على تصورات العملاء وشعورهم بالرضى تجاه المؤسسة، على شعورهم تجاه مدى استجابة المؤسسة لاحتياجاتهم، ومدى تقديرهم لخدماتها. إن الانحراف عن الرسالة الاجتماعية، والذي تم تحديده كمخاطرة عملية، بإمكانه أيضاً أن يؤثر على مخاطرة السمعة المؤسسية. فإذا وجد أصحاب العلاقة الخارجيين أن المؤسسة انحرقت عن رسالتها، تكون سمعة المؤسسة، بالتالي، معرضة للتشويه.

## ملحق رقم ١٢: BASEL II - تعريف وتركيز الضوء على الارشادات المتوقعة حول عملية تطبيق مبادئ Basel الأساسية بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي تستقبل الأذخار

تُعتبر «لجنة Basel للإشراف المصرفي» الركن الأساسي في تنظيم المصارف الدولية، حيث أن تلك اللجنة هي التي قامت في البداية بإدخال هيكلية المعايير الدولية لكفاية رأس المال. وقد تم اعتماد تلك الهيكلية كبنية أساسية لدى جميع الأنظمة المصرفية لكفاية رأس المال في كامل مجموعة البلدان الصناعية العشرة (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة) بالإضافة إلى العديد من البلدان الأخرى حول العالم. اليوم، أصبح من المتوقع أن يقوم أكثر من ١٠٠ بلد بتطبيق الارشادات الأخيرة التي قامت «لجنة Basel للإشراف المصرفي» بإعدادها، والتي أصبحت معروفة أيضاً بـ «ميثاق Basel II»، الذي تم نشره في يونيو/حزيران ٢٠٠٤ وبوشر بتطبيقه عام ٢٠٠٧. إن المنظمين العاملين في معظم مناطق النفوذ القضائي حول العالم يسعون إلى تطبيق الميثاق الجديد ضمن فترات زمنية وقيود متفاوتة بما يخص استخدام كل من المنهجيات المختلفة.

وقد شرحت شيلا بير، رئيسة مجلس إدارة U.S. FDIC، في يونيو/حزيران ٢٠٠٧، الهدف من وراء فرض متطلبات كفاية رأس المال على المصارف، كالميثاق، «هنالك أسباب وجيهة تجعلنا نؤمن بأنه لو ترك للمصارف خيار التصرف بمواردها الخاصة، ستحتفظ برأسمال أقل - وليس أكثر - مما يتطلبه الحذر. والحقيقة هي أن المصارف تستفيد فعلاً من شبكات الأمان الحكومية الضمنية والمكشوفة. يُعتبر الاستثمار بالمصرف أمراً مضموناً. ولكن، من دون تنظيم صحيح لرأس المال، ستعمل المصارف في سوق العمل برأسمال قليل جداً أو حتى من دون رأسمال. ويؤدي ذلك بالهيئات الحكومية وشركات التأمين على الإيداعات إلى تحمّل أعباء مخاطر وتكاليف الخسارة. لقد أثبتت التجارب السابقة حقيقة هذه المشكلة... خاصة، بعد أن شاهدنا ما جرى في الأزمة المصرفية الأميركية. القروض والإيداعات، في أواخر الثمانينات والتسعينات، إن الفاتورة النهائية لتنظيم رأس المال غير الكافي قد تكون مكلفة جداً. بالتالي، يجب على المنظمين ألا يتركوا للبنوك الحرية الكاملة في القرارات المتعلقة برأس المال».

إن ميثاق Basel II يختلف عن منهجية Basel I في قياس المخاطر (حيث أنه يعمل على أساس مبدأ «مقاس واحد للجميع»، أي أنه هيكلية غير معقدة يمكن تطبيقها بسهولة في البلدان ذات ممارسات مصرفية ومحاسبية متنوعة)، ويسعى إلى تحسين كفاية رأس المال من خلال التبعدين التاليين:

- تطوير تنظيم خاص يشترط حدّ أدنى معيّن من قيمة رأس المال، بالإضافة إلى ضمان الإشراف اللازم والانضباط في السوق؛
- زيادة كبيرة في نسبة حساسية الحد الأدنى من متطلبات رأس المال للمخاطر.

بالإمكان تحديد المكونات الرئيسية لميثاق Basel II كما يلي:

### ١. الحدّ الأدنى من متطلّبات رأس المال:

#### أ. تعريف رأس المال

يُقسّم رأسمال القروض التنظيمي إلى فئتين: رأسمال المستوى الأول (ويمثّل بشكل أساسي: الأموال - حقوق ملكية وأرباح محتجزة - الخاصة بالمساهمين)، ورأسمال المستوى الثاني (ويشمل: الدّين الثانوي طويل الأجل، وغير ذلك من الأوراق المالية الهجينة المؤهلة، والاحتياطات كاحتياطي خسارة القروض). ويجب على رأسمال المستوى الأول أن يغطي نسبة ٥٠٪ على الأقل من إجمالي رأس المال.

#### ب. تعريف الموجودات/الأصول ذات المخاطر المرجّحة (Risk Weighted Assets-RWA)

قبل مقارنتها برأس المال من خلال نسبة كفاية رأس المال المعرضة في الجزء «ت»، يجب تحويل المخاطر المكشوفة إلى ما يعادلها من الموجودات/الأصول الائتمانية. ويتم ذلك من خلال قياس ثلاثة عناصر رئيسية تواجهها المصارف: مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، ومخاطر السوق. أما بالنسبة للمخاطر الأخرى، فلا يمكن قياسها بشكل كامل في هذه المرحلة.

بالإمكان حساب عنصر مخاطر الائتمان من خلال ثلاثة منهجيات مختلفة يتميّز كل منها بمستوى معين من التعقيد. و هي بالتحديد: «الحساب على أساس النهج المعياري»، «الحساب على أساس نهج التصنيف الداخلي الأولي»، و«الحساب على أساس نهج التصنيف الداخلي المتقدم». بالنسبة للمخاطر التشغيلية، فهناك ثلاثة وسائل مختلفة لحسابها: حساب المؤشرات الأساسية، حساب النهج المعياري، وحساب القياس الداخلي. أما بالنسبة لمخاطر السوق، فالأسلوب المفضل لحسابها هو «حساب القيمة في خطر» (VaR). إن عملية قياس المخاطر التشغيلية تم إدخالها ضمن ميثاق Basel II. أما المنهجيات الجديدة التي تم تحديدها لحساب المخاطر الائتمانية، فتتضمن زيادة في التعقيد والحساسية للمخاطر، بالتالي، بإمكان المصارف والهيئات المشرفة أن تختار المنهجيات حسب مواءمتها مع مراحل التطور التي بلغتها المصارف في عملياتها وحسب مواءمتها مع البنى التحتية للسوق المالية.

### ج. الحد الأدنى لنسبة رأس المال / الموجودات (الأصول) ذات المخاطر المرجحة = ٨٪

إن تلك النسبة (المُسَمَّاة بنسبة ماك دونو) المحددة في ميثاق Basel II تحل الآن مكان النسبة السابقة (المُسَمَّاة بـ «نسبة كوك») المحددة في ميثاق Basel I.

يجب على المؤسسات المالية التي تجري حساباتها ضمن إطار «نسبة ماك دونو» أن تتحقق بشكل متواصل من أن:

رأس المال التنظيمي / (مخاطر الائتمان التي تم حسابها من خلال استخدام معادلات Basel II) + (مخاطر السوق التي تم حسابها عبر نماذج «حساب القيمة في خطر-VaR») + (المخاطر التشغيلية التي تم حسابها من خلال معادلات Basel I) < ٨٪

### ٢. المراجعة الاشرافية

تشير سلسلة من المبادئ الإرشادية والتوجيهية إلى ضرورة قيام المصارف بتقييم مدى مواءمة كفاية رأس المال لديها فيما يتعلق بمخاطرها الاجمالية، كما تحث سلسلة المبادئ تلك الجهات المشرفة على إجراء المراجعة اللازمة واتخاذ التدابير الملائمة استجابةً لنتائج عمليات التقييم. ويجب على المصارف التي تعتمد نماذج الاقراض على أساس التصنيف الداخلي أن تثبت استفادتها الفعلية من مخرجات تلك النماذج ليس فقط امتثالاً لمتطلبات الحد الأدنى من رأس المال، بل أيضاً، لإدارة أعمالها ومخاطرها، وللتأكد من ذلك، أصبح على تلك المصارف أن تقوم بإعداد أنظمة رقابية داخلية تعمل على مراقبة جميع أنواع المخاطر (الائتمانية، التشغيلية، ومخاطر السوق).

### ٣. الانضباط في السوق

إن ميثاق Basel II يشجّع الممارسات المصرفية السليمة والأمنة، وذلك، من خلال عمليات فعالة في الافصاح عن معلومات السوق حول مستويات رأس المال ونسبة المخاطر القائمة من أجل مساعدة المشاركين في السوق على إجراء عمليات تقييم أفضل لقدرة المصارف على الاستمرار في عملياتها.

عمليات التمويل الأصغر والمبادئ الأساسية - لجنة Basel للإشراف المصرفي (BCBS) قامت لجنة Basel للإشراف المصرفي (BCBS) بإصدار ورقة استشارية عنوانها «عمليات التمويل الأصغر في تاريخ ٩ فبراير/شباط، ٢٠١٠». ويتضمن التقرير إرشادات وتوجيهات إشرافية حول كيفية تطبيق معايير Basel الدولية في عمليات التمويل الأصغر، التي بإمكانها أن تصبح قيد التنفيذ من قبل هيئات إشرافية في بعض البلدان، بعد الانتهاء من العملية الاستشارية والخروج بالنتائج النهائية. يقوم هذا التقرير بدراسة مجموعة واسعة من الممارسات القائمة في تنظيم والإشراف على تلك النشاطات، ويتضمن نبذة مفصلة حول الممارسات والتجارب الحالية في مناطق مختلفة من العالم حيث تتفاوت مستويات الدخل بين منطقة و أخرى.

إن المخرجات الرئيسية للتقرير توضح القابلية العامة لتطبيق المبادئ الأساسية للإشراف على عمليات التمويل الأصغر، وقد تم تحديد أربعة احتياجات رئيسية:

- تخصيص الموارد الاشرافية بشكل فعال، خاصة حين يكون قطاع الإيداعات في التمويل الأصغر مكون من عدد كبير من المؤسسات الصغيرة التي تعمل في هذا المجال؛
- تطوير المعرفة المتخصصة لدى فريق العمل الاشرافي لكي يتمكن من التقييم الفعال لمخاطر نشاطات التمويل الأصغر؛
- تحديد والاعتراف بالممارسات الرقابية والإدارية الناجحة التي قد تتميز عن الممارسات المصرفية التقليدية، ولكنها متوائمة مع طبيعة أعمال/عمليات التمويل الأصغر لدى كل المؤسسات، الصغيرة منها والكبيرة؛ و
- الوضوح في اللوائح التنظيمية المتعلقة بعمليات التمويل الأصغر المسموح بها ضمن كل نوع من الأنواع المختلفة من المؤسسات، مع المحافظة على المرونة للتعامل مع الحالات الفردية.

للمزيد من المعلومات عن دليل إرشادات لجنة Basel للإشراف المصرفي (BCBS)، الرجاء مراجعة الملحق رقم ١٣: خصائص مميزة حول المخاطر الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر في الصفحة التالية.

## ملحق رقم ١٣: خصائص مميزة حول المخاطر الائتمانية لدى مؤسسات التمويل الأصغر

في تاريخ ٩ فبراير/شباط، ٢٠١٠، قامت لجنة Basel للإشراف المصرفي (BCBS) بإصدار ورقة استشارية عنوانها «عمليات التمويل الأصغر والإمبادئ الأساسية للإشراف المصرفي الفعال». إن هذا التقرير مبني على مجموعة من الأبحاث بالإضافة إلى بحث دراسي جرى مع أعضاء اللجنة المسؤولين عن دراسة التمويل الأصغر.

فيما يلي عرض ملخص للخصائص المميزة لمخاطر الائتمان في مجال أعمال مؤسسات التمويل الأصغر مقارنة بمصارف التجزئة التقليدية (retail banking):

### ✓ عملاء/مقترضو التمويل الأصغر

إن مقدم خدمات القروض الصغرى يتوجه بشكل عام للعملاء ذوي الدخل المنخفض. تقليدياً، يركز تواجد العملاء في مناطق جغرافية، شرائح اجتماعية، أو مجالات عمل محددة. وبشكل عام، إن القروض صغيرة جداً، قصيرة الأجل، غير مكفولة، كثيرة الأقساط، وذات أسعار فوائد أعلى من فوائد القروض التقليدية لدى المصارف. إن العديد من مقدمي خدمات التمويل الأصغر يفرضون أسعار فوائد مرتفعة للتعويض عن ارتفاع التكاليف التشغيلية المرتبطة بالعمالة الكثيفة التي يتطلبها تقديم القروض الصغرى.

### ✓ تحليل مخاطر الائتمان

إن المقترضين غالباً لا تتوقّر لديهم أية قوائم مالية رسمية، لذلك، يقوم مسؤولو القروض بإعداد الوثائق التي تتضمن بيانات حول التدفقات النقدية وصافي الأرباح المتوقعة لدى مشروع كل عميل للتمكن من تحديد الجدول الزمني للسداد/و حجم القرض الملائم للعميل. إن بيانات مكاتب الائتمان ليست دائماً متوفرة للعملاء ذوي الدخل المنخفض أو لجميع أنواع مقدمي خدمات التمويل الأصغر.

### ✓ استخدام الضمانات

إن عملاء التمويل الأصغر، بشكل عام، لا تتوقّر لديهم الضمانات التقليدية للحصول على القروض، وعادةً، تكون ضماناتهم ذات قيمة قليلة جداً.

### ✓ الموافقة على القروض والمتابعة

يتميّز التمويل الأصغر بدرجة عالية من اللامركزية في عملياته. فالموافقة على تقديم القرض من قبل لجان القروض تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة ونزاهة مسؤولي القروض في توفيرهم البيانات الدقيقة في الوقت الملائم.

### ✓ ضبط المتأخرات

إن الرقابة والضبط الصارم للمتأخرات هو أمر بحاية الأهمية نظراً لكون أن القروض قصيرة الأجل، من دون ضمانات، ذات وتيرة سداد عالية (مثلاً، سداد أسبوعي أو كل أسبوعين)، واحتمال تأثر العملاء الآخرين ب«عدوى» التأخر عن السداد. إن عملية المتابعة يقوم بها عادةً مسؤولي القروض نظراً لأهمية معرفة الظروف الشخصية التي يمرّ بها العميل لكي يتمكّن مسؤول القروض من اتخاذ التدابير اللازمة والفعالة لتحصيل السداد المتأخر.

### ✓ الاقراض المتقدم

إن العملاء لديهم مصادر محدودة لمصادر التمويل الأخرى. والتمويل الأصغر يتبع أنظمة حوافز لمكافأة العملاء الجيدين الذين يطمحون للحصول على قروض أكبر في المستقبل، وهذا الأمر يزيد من مخاطر المديونية الزائدة عن طاقة العملاء على السداد. إن تلك الناحية تؤثر أيضاً على إدارة مخاطر أسعار الفائدة، خاصة وأن عملاء التمويل الأصغر يتوقعون أن أسعار الفائدة على قروضهم ستخفض مع استمرار نمو تاريخهم الائتماني الجيد مع المؤسسة بصرف النظر عن أي تغييرات قد تحصل بشكل عام على أسعار الفوائد.

### ✓ الاقراض للمجموعات

يستخدم بعض مقدمي خدمات التمويل الأصغر منهجيات الاقراض للمجموعات، بالإضافة إلى الضغط الجماعي بين أعضاء المجموعة لضمان أعلى مستويات سداد.



#### تأثيرات عدوى المتأخرات ✓

إن عمليات الضبط الصارم للمتأخرات واستخدام ضغط مجموعات العملاء كانت ولا تزال من أنجح الوسائل لضمان نسب سداد ممتازة في معظم البلدان. غير أنه، من الممكن أن تسوء نوعية محفظة القروض الفردية بسرعة كبيرة، ويعود سبب ذلك لعدم توفّر الضمانات الكافية، إضافةً إلى تأثيرات «عدوى» التأخر عن السداد، فالعملاء الذين يلاحظون الزيادة في نسبة المتأخرات لدى المؤسسة، سيتوقفون عن سداد قروضهم إذا ظنّوا أن المؤسسة لن تقدّم لهم قروضاً أخرى في المستقبل بسبب تلك المشاكل في السداد.

#### مخاطر مرتبطة بسعر العملة ✓

إن التقلبات في أسعار العملات الأجنبية قد تؤثر على قدرة المقترض على السداد عند حصوله على القرض بعملة أخرى غير تلك المستخدمة لسداد القرض. وفي حين أن الأمر لا يقتصر على قطاع التمويل الأصغر، غير أن عملاء التمويل الأصغر بشكل عام أقل قدرة على اخذ هذا النوع من المخاطر بعين الاعتبار، ناهيك عن اتخاذ التدابير اللازمة للحدّ منها.

#### تأثيرات سياسية ✓

قد يُنظر إلى التمويل الأصغر كأداة سياسية في بعض البلدان، حيث يجتهد بعض السياسيين في مطالبة مؤسسات التمويل الأصغر بالصبر على العملاء الفقراء أو إعفائهم من سداد قروضهم في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

## ملحق رقم ١٤: منهجية تطوير مصفوفة إدارة المخاطر خطوة بخطوة

- منهجية سهلة لمدير المخاطر لدى مؤسسة التمويل الأصغر:
- ✓ تعداد ووصف كل نوع من أنواع المخاطر، مع العودة إلى القائمة المعروضة في الجزء الثاني من هذا الدليل
  - اسم المخاطرة
  - نطاق المخاطرة (وصف نوعي للأحداث، الحجم، النوع، الأعداد)
  - طبيعة المخاطرة (ائتمانية، مرتبطة بالسوق، تشغيلية، استراتيجية)
  - حجم وقابلية المخاطرة (الخسارة المحتملة، مثلاً، الحجم الأقصى لإجمالي القروض؛ الحد الأقصى المرغوب لمستوى المخاطرة، مثلاً، كميات الأموال الموجودة لدى الفروع الميدانية، حدود مخاطر السوق المحددة من قبل مجلس الإدارة).
  - ✓ أمثلة - تقنيات سهلة لقياس المخاطر
  - مراجعة القروض أو إجراء عملية تدقيق للمحفظة
  - استثمارات
  - إجراء عصف ذهني وورشات عمل لقياس مخاطر معيّنة
  - معايير القياس للصناعة، بيانات معايير القياس لدى جرامين-جميل
  - تحليل السيناريوهات (خاصة فيما يتعلق بمخاطر السوق، مثلاً، تأثير الزيادة أو الانخفاض بنسبة 1% أو 5% في أسعار الفوائد، أسعار العملات، إلخ).
  - التحقيق في الحوادث (من أكثر الممارسات المتبعة لقياس المخاطر التشغيلية وحالات الاحتيال).
  - ✓ أمثلة - تقدير أثر المخاطر عبر تصنيف يتألف من 3 درجات
  - مرتفع (التأثير المالي على المؤسسة يُرَجَّح بأن يتخطى قيمة (x) دولار أميركي/أو العملة المحلية، وهي مقدار الخطر الرئيسي؛ تأثير سلبي كبير على استراتيجية المؤسسة أو على عملياتها التشغيلية)؛
  - معتدل (التأثير المالي على المؤسسة يُرَجَّح بأن يتراوح ما بين (x) دولار أميركي أو (y) دولار أميركي/أو العملة المحلية؛ تأثير معتدل على استراتيجية وعمليات المؤسسة)؛
  - منخفض (التأثير المالي على المؤسسة يُرَجَّح بأن يكون أقل من (y) دولار أميركي/أو العملة المحلية؛ تأثير منخفض/ ضئيل على المؤسسة)
  - ✓ أمثلة - تقدير احتمالية وقوع المخاطر عبر تصنيف يتألف من 3 درجات
  - مرتفع/محتمل (يُرَجَّح حصولها كل سنة، احتمال كبير لحصولها عدّة مرات ضمن فترة زمنية معينة، قد حدثت منذ فترة وجيزة)
  - معتدل/ممكن (يُرَجَّح حصولها خلال فترة 5 سنوات، يمكنها أن تحصل أكثر من مرّة واحدة، قد يكون من الصعب السيطرة عليها بسبب تأثيرات خارجية)
  - منخفض/بعيد الاحتمال (لا يُرَجَّح حصولها خلال فترة 5 سنوات، لم تحصل، ومن غير المرجّح حصولها).
  - ✓ تحديد عمليات وإجراءات الرقابة المرتبطة
  - تحديد الوسائل الأساسية المستخدمة لمعالجة وإدارة كل نوع من أنواع المخاطر، البروتوكولات المتبعة لمراقبتها ومعاينتها، القواعد والاجراءات الملائمة التي من شأنها معالجة تلك المخاطر.
  - ✓ تخصيص المدير أو الهيئة المسؤولة عن متابعة المخاطر المحددة.
  - ✓ تصنيف حجم/أهمية/درجة المخاطرة المحددة.

تلخيص البيانات التي تم تحصيلها من خلال الخطوات المذكورة أعلاه، والقيام بتصنيف درجة كل نوع من المخاطر التي تم تحديدها. إن عملية التصنيف تلك بإمكانها مساعدة إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة على التركيز على المخاطر الرئيسية التي ستحدّد أمامهم عندما يقوموا بالمراجعة الدورية للمصفوفة العامة. إن أي تغييرات قد تحصل على علامات التصنيف لبعض المخاطر، يجب أن يتم التعليق عليها فصلياً أو سنوياً.

## ملحق رقم ٥: المتسوى الأول من الرقابة الداخلية – الإدارة والعمليات

### رقابة خاصة بعملية الاقراض

- يجب أن تكون هناك إجراءات وعمليات رقابية رئيسية على أتم جهوزيتها لتغطية النقاط التالية:
- الخبرة الكافية للعاملين المحتملين، تقييم العملاء، تحليل طلبات القروض (القدرة على السداد)؛
  - التنظيم الملائم لهيكله الاقراض (شروط القرض، فترة القرض، الضمانة و/أو الكفلاء، توثيق العملية الاقراضية)؛
  - المراقبة الدقيقة (عمليات الصرف، الاشراف، التحصيل)؛
  - معالجة مشكلة المتأخرات في الوقت المناسب لتجنب انتشارها وتكبد المؤسسة خسارة كبيرة محتملة (المتابعة، التحديد، إعادة جدولة السداد، تحديد مخصص فقدان القرض، إعدام القروض المتعثرة)؛
  - إرسال تقارير دقيقة حول بيانات المحفظة بحيث تُظهر الوضع القائم والمناحي الشهرية للمتأخرات، إضافة لجدول تقادم محفظة القروض في خطر، وتقارير خاصة بكل من منتجات القروض لدى المؤسسة؛
  - اعتماد عملية روتينية في مقارنة مستويات تركّز المخاطر الاقراضية مقابل كفاية احتياطي فقدان القروض، وتحديد أية مناحي خاصة (مثلاً، حسب المنتج، الفرع)؛
  - حساب محفظة القروض وحساب مخصص فقدان القروض (أو مخصص خسائر انخفاض القيمة في المعايير الدولية للمحاسبة).

إن النمو وتوزع العمليات على نطاق جغرافي واسع يمكنه أن يجعل اللامركزية في المؤسسة أمراً ضرورياً من أجل تحقيق الفعالية في العمل، غير أنه، بإمكانه أيضاً أن يزيد من فرص الانحراف عن السياسات المحددة أو من فرص الاحتيال. ويعود السبب في ذلك إلى كون عدد الموظفين المعيّنين بكامل العملية الاقراضية أقل (الموافقة على القروض، صرف القروض، المراقبة والتحصيل)، وهناك خطر متزايد في حصول بعض المخالفات أو التلاعب عندما تقوم الفروع بإرسال البيانات للمكتب الرئيسي. فإذا كان المدراء الأقليميون لا يتمتعون بالقناعة الكاملة تجاه رسالة المؤسسة وسياساتها، وإذا كانت برامج التدريب على مستوى المؤسسة غير متوافقة، لن يتمكن الموظفون الجدد من الفهم والتطبيق الكامل للإجراءات وعمليات الرقابة المعتمدة من قبل المكتب الرئيسي.

إن النمو السريع، أيضاً، يضع ضغوطات على الأنظمة، مما قد يؤدي إلى تمويه أي مشاكل محتملة في السداد. إن مؤسسات التمويل الأصغر لا تحبذ وضع المخصصات أو إعدام القروض المتعثرة. فالمحافظة على صورتها الجيدة أمام المؤسسات المانحة أمر بالغ الأهمية بالنسبة إليها، كما أن وضع المخصصات يخفض من الدخل. نتيجة لذلك، يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تحرص على عدم التساهل في عملياتها الرقابية على محفظة القروض بهدف جذب المصادر التمويلية.

### مربع رقم ٢: نصائح مفيدة للسياسات والإجراءات في حالة النمو<sup>٢٣</sup>

تشهد إحدى مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في جنوب البلاد نمواً سريعاً، ولديها ثلاثة فروع بعيدة المسافة عن المكتب الرئيسي للمؤسسة في العاصمة الأقليمية. عند قيامه بتقييم للرقابة الداخلية، طلب المدقق الداخلي مراجعة وثيقة سياسات وإجراءات الاقراض، كون ذلك جزء من عمله الرقابي. "إنها غير متوفرة"، أجابه الموظفون؛ "فهي محتجزة لدى مكتب مدير العمليات خلال فترة إجازته لمدة ثلاثة أسابيع". لم تكن هنالك أي نسخ أخرى متوفرة عن تلك السياسات والإجراءات. وعندما سأل المدقق عن المرة الأخيرة التي جرى فيها أي تحديث على سياسات الاقراض، كانت الإجابة واحدة: "منذ أكثر من سنتين".

عندما قام بزيارة الفرع الأول، طلب المدقق الداخلي مجدداً الحصول على نسخة عن وثيقة سياسات وإجراءات الاقراض. أيضاً، لم تكن هناك أي نسخة متوفرة. وخلال زيارته الميدانية في تلك الفترة، كانت إقادات موظفي القروض بأن السياسة الرسمية كانت تملئ عليهم اتباع منهجية واحدة، غير أنه، مؤخراً، تم تعميم مذكرة رسمية من قبل قسم العمليات تبطل السياسة الأخيرة. أصبح من الواضح بأن المذكرات الصادرة عن قسم العمليات باتت هي أساس نظام العمل الميداني، وأن الموظفين الحدد باتوا على غير معرفة بالعناصر والمكونات الأساسية لسياسات وإجراءات المؤسسة في عمليات الاقراض. فهي لم تعد ذات صلة بعملهم، كما أنها أصبحت غير متوفرة.

<sup>٢٣</sup> «حقيبة أدوات التدقيق في محفظة القروض لمؤسسات التمويل الأصغر» أغسطس ٢٠٠٧.

إن دور النظام الجيد لمتابعة القروض هو ضروري أيضاً بالنسبة للرقابة الجيدة على عمليات القروض. ومن بين أشدّ المشاكل خطورة في البيانات لدى مؤسسات التمويل الأصغر هي عدم التمكن من تزويد مسؤولي القروض بالتقارير اللازمة التي تسهّل عملية المتابعة الفورية لمشاكل السداد. إن النظام المتيّن يجب أن يتضمّن الوظائف التالية للقروض الفردية:

- هوية العميل
- التاريخ الائتماني
- المبلغ الموزّع
- شروط القرض: الفائدة، الرسوم، الاستحقاق، إلخ.
- جدول السداد: التواريخ ومبالغ الأقساط
- قيمة وتوقيت الأقساط المُسدّدة
- قيمة وتقادم السداد المتأخر
- رصيد المبلغ الأساسي القائم

ويجب على النظام أن يحتوي على تلك المعلومات لكل من القروض القائمة والقروض المستحقّة.

جدول رقم ٥: مجالات المخاطر في بيانات القروض <sup>٢٤</sup>	
الدقة	■ هل يعكس نظام المعلومات بشكل صحيح القروض الموزّعة، الأقساط المسدّدة، والوضع القائم للأقساط غير المسدّدة؟
الأمان	■ هل النظام آمن فعلياً؟ هل هناك نظام رقابة لدخوله؟ من يحقّ له دخوله، وتغيير أو قراءة البيانات؟
الفعالية	■ هل يتم تجهيز التقارير في حينها؟ هل يتم استخدام/الاستفادة من البيانات؟
مواد التسوية	■ في حال وجود اختلاف/تناقض في البيانات مقارنة بسجلات المحاسبة، هل ذلك بسبب وجود اختلاف أساسي بين النظامين؟
تحريف في عملية سداد القرض	■ هل أثبت العميل قدرته على السداد، أم أن سداده كان الاستعاضة عن حساب معين بحساب من نوع آخر؟ أمثلة: (١) إعادة تمويل - استخدام قرض جديد لاستكمال سداد قرض قديم؛ (٢) سداد عبر شيك - وعادة يكون شيك مؤجل وغير موثوق؛ (٣) السداد عبر استخدام ضمانات القرض - وعادة تكون القيمة غير كافية.
إعادة جدولة القرض	■ هل القروض التي تم إعادة جدولتها يتم متابعتها بشكل منفصل؟ إذا كانت الاجابة 'لا'، يختفي القرض القديم المتعثّر، ويحل مكانه عقد القرض الجديد الذي يبدو قائماً.
اتباع الاجراءات المحدّدة	■ هل يلتزم موظفي ولجان القروض بسياسات إدارة القروض المحدّدة من قبل المؤسسة؟ هل هناك عمليات تدريب كافية للموظفين مع توفير الإشراف اللازم؟
التقسيم	■ هل يسهّل نظام المعلومات عملية التقسيم، خاصة بالنسبة للقروض المتأخّرة؟ أمثلة: التقسيم حسب المنطقة، الفروع، موظفي الاقراض، نوع القرض، إلخ.
إعدام القروض	■ هل يتم التنفيذ المتلائم لسياسة إعدام القروض غير القابلة للاسترداد؟
مخصص نفقة خسارة القروض	■ هل المنهجية الحالية لحساب مخصص نفقة خسارة القروض منطقية في ظلّ السجلّ التاريخي للخسارة المالية ووضع المتأخّرات الحالي؟

<sup>٢٤</sup> إن «حقيبة أدوات التدقيق في محفظة القروض لمؤسسات التمويل الأصغر» لميكروسيف (رايت، ٢٠٠٦) تقدّم أدوات ومنهجيات تفصيلية حول إجراء عمليات التدقيق لمحفظة القروض والأنظمة الاقراضية، وتعتبر مرجعية ضرورية لعمليات التدقيق في محفظات القروض.

## رقابة خاصة بوظيفة العمليات التشغيلية والنقدية

### أقساط سداد القروض

- إن المصدر الرئيسي لمؤسسة التمويل الأصغر من النقد التشغيلي هو أقساط سداد قروض العملاء. يجب على جميع إجراءات التحصيل أن تتضمن العناصر التالية:
- إصدار نسخة عن جدول السداد الخاص بكل عميل، متضمناً متحصلات القرض، رقم حساب المصرف إذا كان الدفع سيتم في البنك؛
  - إصدار نسخ إيصالات استلام مرقمة مسبقاً للعميل سواء تم ذلك عن طريق تقديم قسيمة إيداع في البنك أو تسليم المبالغ بشكل نقدي؛
  - تجهيز قائمة بجميع عمليات تحصيل أقساط العميل، بما في ذلك عمليات التحصيل الميداني، ومقارنتها مع بيانات المحاسبية وسجلات التحصيل؛
  - تسجيل رقم كل إيصال فردي في كل من: دفتر السداد الخاص بالعميل وسجل أقساط السداد الواردة الخاص بالمؤسسة؛
  - تسوية جميع الإيصالات في كل يوم مع بيانات الإيصال بالإيداعات اليومية في البنك؛
  - بشكل عام، إن معظم مؤسسات التمويل الأصغر لا تشجّع موظفي القروض على استلام أية أقساط نقدية من العملاء. ولكن، في حال عدم وجود أي خيار آخر، يجب تحديد المزيد من الإجراءات الرقابية. انظر إلى المثال التالي؛

#### مرتب رقم م ٣: إجراءات رقابية في إدارة السداد النقدي<sup>٢٥</sup>

في إحدى برامج الصيرفة الريفية، يجتمع جميع مسؤولي القروض كل صباح ويدونون على سبورة إجمالي مبالغ أقساط السداد المستحق تحصيلها خلال زيارتهم للعملاء في ذلك اليوم. وفي نهاية اليوم، يجتمع مسؤولو القروض من جديد لتدوين إجمالي قيمة المبالغ التي تم تحصيلها فعلياً. بناءً على ذلك، تقوم المجموعة بتحديد الفوارق، وبالتالي، يتم تجديد زيارات المتابعة التي سيقوم بها منسق المكتب/الفرع في اليوم التالي. إن المتابعة الفورية فعّالة جداً في التخفيف من فرص السرقة.

### التمويل من المانحين

يجب على المدير التنفيذي أن يكون مسؤولاً عن الأموال الواردة من قبل المانحين، وذلك، لضمان حصول المؤسسة على التمويل اللازم في الوقت المناسب. فلا يجب استلام أو إيداع أية منح تمويلية من دون علمه.

### بيع الموجودات/الأصول

يجب على المدير التنفيذي أن يوافق شخصياً على بيع أية موجودات/أصول تابعة للمؤسسة، مع التوقيع على فاتورة البيع والتوقيع على قسيمة تبين استلام النقود. ويجب تسجيل جميع المقبوضات النقدية الواردة من أي مصدر كان في سجل نقدي وتسويتها مع بيانات الإيصال بالإيداعات اليومية لدى البنك.

#### مرتب رقم م ٤: مراجعة البريد كأسلوب لحماية الموجودات/الأصول<sup>٢٦</sup>

في بعض المؤسسات، يقوم المدير التنفيذي بمراجعة البريد الوارد أولاً ومن ثم تحويله إلى الموظف المعني لكي يباشر بدوره بالاهتمام بها.

### عمليات الصرف النقدي

فيما يلي بعض التقنيات الرقابية العامة:

- استخدام فقط شيكات المرقمة مسبقاً لعمليات الصرف؛
- التوثيق الملائم للشيكات؛

<sup>٢٥</sup> «حقيبة أدوات التدقيق في محفظة القروض لمؤسسات التمويل الأصغر» (رايت، ٢٠٠٦).

<sup>٢٦</sup> فيليبس، سوزان. أسلوب الاحتياط المركزي في إدارة المخاطر، ١٩٩٦، ص ٣٠-٣٥.

- إلغاء الوثائق الداعمة عند استكمال عملية الصرف (مثلاً، شطبها مع التوقيع عليها، أو ختمها بعبارة «مدفوع» أو «تم استخدامه»)
- توقيع إداري للشيكات مع حظر الوصول للسجلات؛
- الاحتفاظ بالشيكات الملغاة، والتأكد من إزالة/إلغاء التوقيعات؛
- إرسال شيكات الصرف أو تسليم الصكوك مباشرة للعميل أو المستفيد؛
- في حال التسليم للعميل يبدأ يبد، يجب الحصول على إيصال بالاستلام؛
- تسجيل جميع الشيكات حسب تسلسلها الرقمي في سجل عمليات الصرف النقدي وتخصيص كل شيك لرقم حساب النفقة التشغيلية الخاصة به.

### صندوق الثريات

لدى العديد من المؤسسات، يتم صرف نفقات الحاجيات والمصاريف الأخرى نقداً بدلاً من استخدام الشيكات، وتشمل، في بعض الحالات، الرواتب الشهرية. لهذا السبب بالذات، يجب تحديد إجراءات التعامل مع أموال صندوق الثريات بشكل واضح، كما يجب اتباعها بشكل متلائم، على سبيل المثال:

- الاحتفاظ بأموال صندوق الثريات على أساس السلفة.<sup>٢٧</sup> على أن يساوي النقد والإيصالات في الصندوق النقدي مجموع قيمة السلفة. يتم تحديد قيمة الأموال في الصندوق بمبلغ معين، على أن يتولى الموظف المسؤول وحده مسؤولية التصرف بأموال الصندوق. ويقوم المشرف بالتدقيق بالمبالغ الفعلية في الصندوق والمصادقة عليها مرة واحدة على الأقل في الأسبوع. وفي حال تبين أي اختلاف في حساب قيمة المبلغ، يجب على الموظف المسؤول تعويضه؛
- يجب على جميع الطلبات المتعلقة بأموال صندوق الثريات أن يتم توقيعها من قبل المشرف المسؤول، وتكون بصيغة سندات ذات أرقام متسلسلة، ويجب إرفاق جميع السندات بالفواتير والإيصالات المرتبطة؛
- يجب إلغاء الوثائق الداعمة بعد استلام المبلغ؛
- تسجيل العمليات النقدية المتعلقة بصندوق الثريات في سجل النقد؛
- يتم إصدار شيك لتعبئة الصندوق عندما تصبح كمية النقود قليلة، وكذلك الأمر، في نهاية كل شهر. إن عملية العدّ النقدي لكمية النقود في الصندوق هي جزء من عملية التعبئة؛
- تتم مقارنة العدّ النقدي في الصندوق مقابل كمية النقد المودع في البنك عند القيام بعملية المصادقة؛
- يتم الاحتفاظ بالنقود والسندات داخل صندوق أو خزانة مغلقة؛

### التسويات المصرفية

يجب القيام بعملية تسوية كل حساب مصرفي مرة كل شهر على الأقل للتأكد من مواءمة الأرصدة في البنك حسب كشف الحساب المصرفي مع بيانات الأرصدة في دفتر الاستاذ العام أو سجل النقد.

### رقابة خاصة بوظيفة الموارد البشرية

تتضمن سياسات الموارد البشرية التوظيف، التدريب، دفع رواتب وصرف الموظفين، ويجب على كل من تلك المكونات أن تكون توفّر خطوات رقابية واضحة تؤمن الفرصة لترسيخ قيم المؤسسة ومبادئها الرقابية:

### التوظيف

بإمكان مؤسسة التمويل الأصغر تحديد المصادر حيث يمكنها العثور على الموظفين المحتملين ذوي المستوى العالي من النزاهة، كـبعض المدارس المعيّنة، الكليات أو المجتمعات الدينية، وبالتالي، يمكنها توظيف الموظفين الجدد من خلال تلك المصادر. فالبعض من مؤسسات التمويل الأصغر يستهدف التلامذة المتخرجين حديثاً والذين لا يحملون أي خبرة سلبية من وظائف عمل سابقة.

في جميع الحالات، حتى عندما يتعلّق الأمر بشخص «معروف»، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أن تتبع ممارسات صارمة في عملية التوظيف، وأن تكون على استعداد لتوظيف الوقت والموارد الكافية من أجل إيجاد الأشخاص المناسبين:

- التحقّق من مرجعيات الشخص، على المستوى المهني والشخصي؛
- استخدام اختبارات تحليل الشخصية أو أية آليات غريبة أخرى؛

<sup>٢٧</sup> إن هذه العبارة المستخدمة في المحاسبة تعني أن تلك الأموال تُعتبر «مبلغ مقدّم» أو «سلفة»، ويجب متابعتها من خلال سجلات المحاسبة والحسابات المرتبطة بتلك الفئة.

- اتباع عملية منتظمة ومختبرة في التوظيف، إجراء المقابلة، والغريلة/الاختبار
- التحقق من الخلفية العامة؛
- طلب الحصول على شهادة حسن أخلاق/سلوك شخصية

للمزيد من المعلومات حول التضارب بين المصالح الناتجة عن عملية التوظيف، الرجاء مراجعة الملحق رقم ٣: تعريف التضارب بين المصالح وكيفية معالجتها على مستوى مجلس الإدارة، صفحة م١٦.

### التدريب والتطوير

إن من أهم نواحي توظيف الموظفين الجدد هي توفيرهم بالتدريب الفعال على وظائفهم، وتلقيهم السياسات والإجراءات العملية والرقابية، بالإضافة إلى الثقافة المؤسسية. فتلك هي الفرصة المثالية لترويج القيم والمبادئ الأساسية لدى المؤسسة فيما يتعلق بالصدق والنزاهة، وتثبيت مبدأ عدم التسامح المطلق تجاه الاحتيال.

إن نشاطات التدريب والتطوير لا تحتاج بالضرورة إلى برامج ومواد خاصة؛ فمعظم النشاطات التطويرية تجري من خلال التجربة الفعلية للعمل الوظيفي، علاقات العمل، والتغذية المرتجعة. لسوء الحظ، فإن الحقيقة هي أن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر يركز إلى حد بعيد على تحقيق الانتاجية التشغيلية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي بها إلى صرف النظر عن تدريب وتطوير الموظفين.

### الأتعاب والمكافآت

يجب أن يكون هناك حافز جيد للموظفين لدفعهم لأداء مهامهم الوظيفية بمسؤولية وكفاءة. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم لا يحصلون على البديل الكافي مقابل أتعابهم، لا يؤدون عملهم بالفعالية والاهتمام اللازم بالتفاصيل. وكذلك يصبحون أكثر عرضة لارتكاب حالات الاحتيال، خاصة عندما تكون مهامهم الوظيفية اليومية تتضمن حملهم مبالغ من المال توازي مجموع أشهر أو حتى سنوات من الرواتب. إن الرواتب الجيد يلعب دوراً هاماً في تجنب السلوك المتكئ أو الاحتيالي لدى الموظف.

إن ربط الحوافز المالية بالأداء المالي للمؤسسة أو محفظة القروض هو أيضاً وسيلة جيدة تضمن إمكانية توفير بدل الأتعاب والمكافآت ضمن حدود معينة. وبالإمكان ربط الأتعاب والمكافآت بمستوى نوعية/جودة المحفظة، مما يُعتبر، أيضاً، وسيلة هامة لضمان نسب عالية من السداد.

### التحفيز

إن الموظفين الذين يقومون بعمليات الاحتيال قادرون على ذلك، بشكل عام، نظراً لتوفر الفرص أمامهم، وضغوطات العمل، والمسوغات والمبررات الشخصية التي تدفعهم للقيام بها. لذلك، من الضروري اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

تتشكل الضغوطات نظراً لعدة عوامل:

- مشاكل مالية شخصية؛
- عادات شخصية سيئة أو الإدمان، كالمقامرة، المخدرات، الديون الكثيرة، الخ؛
- أهداف وتواريخ غير منطقية للإنجاز (على سبيل المثال: يجب على فرعنا أن يحقق نقطة التعادل في السنة المقبلة)؛
- الضغط بسبب الرغبة الشديدة في اقتناء ما يدل على شأن اجتماعي هام، كالسيارة الفخمة، المنزل الكبير، الخ.
- الضغط من جراء المسؤوليات المالية المتزايدة تجاه بعض الأقرباء.

أما الفرص، فتتشكل بشكل عام نتيجة لضعف في أنظمة الرقابة الداخلية، فيما يلي بعض الأمثلة على نقصان أو عدم كفاية في:

- الاشراف والدراسة
- فصل المهام
- الموافقة الادارية
- أنظمة الرقابة
- علاقات العمل الخاصة مع موردي البضائع
- الفشل في تنفيذ الأنظمة الرقابية القائمة
- المبادئ الأخلاقية أو القواعد السلوكية

إن منطق التبرير يحصل عندما يخلق الفرد سبباً يبرّر أفعاله ونشاطاته في الاحتيايل. ويتراوح هذا المنطق حسب الحالة والفرد. فيما يلي بعض الأمثلة:

- «إنني بحاجة ماشئة لهذا المبلغ وسأعيده عندما أحصل على راتبي نهاية الشهر.»
- «إنني أقترض من صندوق الثريات مؤقتاً إلى حين إعادتي المبلغ بعد يومين. لن يلاحظ أحد ذلك.»
- «لا يمكنني أن أخسر كل ما لديّ - منزلي، سيارتي، كل شيء.»

وهناك أيضاً مسألة الطابع الشخصي. فبعض الأشخاص يتعمّدون الاحتيايل في أي فرصة لافتقارهم إلى الأخلاق السليمة والنزاهة الشخصية، ولعدم قدرتهم على معالجة الضغوطات في حياتهم.

بالتالي، إن التحفيز الفعال للموظفين هو أمر أساسي جداً للحؤول دون التعرّض لفرص الاستغلال. وبالإمكان تحسين عملية التحفيز من خلال الاستخدام الفعال لأهم العناصر، مثلاً، المال.

إن دور رسالة ورؤية مؤسسات التمويل الأصغر أساسي في جذب وتحفيز الكثير من الأشخاص لدخول هذا القطاع. فالناس تنجذب نحو الرسالة التي تسعى إلى تأمين التسهيلات للفقراء والمحتاجين. غير أنه، إذا كان موظفو المؤسسة لا يحصلون على رواتب كافية لتغطية احتياجاتهم الأولية، كالغذاء، الألبسة، السكن، إضافة إلى حدّ أدنى من الاعتبار المعنوي، المكانة الاجتماعية والشعور بالانتماء، من غير الممكن أن يتمتعوا بالتحفيز والتشجيع الكافي لتأدية رسالة المؤسسة.

### الصرف من الخدمة

إن إدراك الموظفين للعواقب السلبية المحتملة الناجمة عن قصور في أداء العمل يمكنه، أيضاً، أن يكون وسيلة وقائية، وخاصةً فيما يتعلق بعمليات الاحتيايل. فيجب على الموظفين أن يكونوا على يقين تام بأنهم معرّضون للصرف الفوري من العمل، خسارة مصدرهم الهام من الدخل والمنافع، والمثول أمام القضاء (إذا أمكن ذلك) في حال ثبوت قيامهم بأي عمل احتيالي. إن الإجراءات الفورية والصارمة المتخذة تجاه حتى أبسط نوع من العمل الاحتيالي يبعث رسالة واضحة للموظفين مفادها عدم استعداد المؤسسة إطلاقاً للسماح بأي نوع من الاحتيايل. الجدير بالذكر أنه لدى مؤسسات التمويل الأصغر، بشكل عام، تدابير وإجراءات تأديبية منتظمة تأتي ضمن سياسات الموارد البشرية لديها. غير أنه، فيما يتعلق بسلوك الاحتيايل، يجب تجاوز التدابير التصعيدية التدريجية، والتصرّف مباشرة عبر اتخاذ قرار الصرف الفوري للموظف من العمل. وفي جميع الحالات، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وتتحرك على أساس قوانين العمل في البلاد، والأنظمة القانونية المرتبطة بالصرف من الخدمة.

إن المرتّب مـه يعرض مثلاً عن مؤسسة تمويل أصغر قامت بمعالجة إحدى حالات الاحتيايل لديها بشكل موثّم، وبالتالي، تمكّنت من المحافظة على سمعتها الجيدة في المجتمع المحلي.

### رقابة خاصة بوظيفة المحاسبة والمالية

يهتم نظام المحاسبة بعملية تحصيل، تسجيل، تجهيز وإصدار التقارير حول المعاملات المالية. إن النزاهة في المعاملات الفردية أمر هام جداً للوثوق في النظام. فالأمر يحتاج إلى آليات رقابية خاصة فيما يتعلق بالمعاملات نفسها، إدخال البيانات وترجمتها. إن الهدف العام من هذه العملية هو تجنّب وجود معلومات خاطئة في السجلات والتقارير المالية.

في مؤسسة التمويل الأصغر، يجب على نظام المحاسبة ونظام متابعة المحفظة أن يكونا مترابطين، وذلك بشكل أساسي، نظراً لكون نظام متابعة المحفظة، يلعب دور السجل الفرعي لحساب المراقبة في دفتر الأستاذ العام، والذي يُدعى «حساب قروض العملاء المستحقّة القبض/المدينة»، وإذا قامت المؤسسة باستقبال ومتابعة عمليات الإيداع للعملاء، بإمكان نظام متابعة المحفظة تسجيل جميع معاملات الإيداع وتلخيصها في حساب المراقبة في دفتر الأستاذ العام، والذي يُدعى «حساب ودائع العملاء». إن نظام محفظة العملاء يتابع المعاملات الفردية لكل قرض - وعمليات التوفير، في حال كانت مؤسسة التمويل الأصغر تستقبل الإيداعات. أما نظام المحاسبة، بشكل عام، فمهمته متابعة ملخص بيانات معاملات القروض.

من الضروري جداً أن يتم إدخال بيانات جميع المعاملات بطريقة صحيحة والتعامل معها بشكل صحيح في كلا النظامين. أيضاً، يجب إجراء عملية تسوية للتقارير الواردة عن النظامين كل شهر.

### وتتضمّن إجراءات الرقابة المحاسبية ما يلي:

- الفصل الملائم للمهام: عمليات تدقيق ودراسة منفصلة للأداء (يجب القيام بالتحقق من دقّة تقارير المصروفات، الفواتير، الإيصالات وغيرها من المعاملات، وذلك، من قبل شخص غير الشخص الذي يقوم بإعداد وثائق الدفع)؛



### مرتب م٥: حالة احتيال وصرف مسؤول القروض من العمل<sup>٢٨</sup>

كان عبدالله يعمل مسؤولاً للقروض لدى مؤسسة صغيرة للتمويل الأصغر. كان ينتمي إلى أسرة ذات سمعة ممتازة، يتمتع بخبرة جيدة في العمل، وكان أدائه جيداً. نتيجة لذلك، حصل عبدالله على ترقية في العمل وكان عليه فتح مكتب فرعي للمؤسسة على بُعد حوالي ٢٠ كلم من المكتب الرئيسي للعمل في منطقة صغيرة شبه حضرية. تابع عبدالله عمله الجيد، حيث ازداد حجم محفظته ليجعله من أفضل موظفي الفرع.

عندما بلغ عبدالله حدّه الأقصى من حجم العمل على مستوى الفرع، بدأت نوعية محفظته بالتدهور، كما بدت عليه علامات التوتر. لم يسع زملاؤه في العمل سوى ملاحظة ذلك التبدل في نمط حياته. فكان دائماً يشتري الهدايا لصديقته. وهاتفه الجوال لم يفرغ أبداً من الوحدات. لم يتمكن زملاء عبدالله من فهم هذا الأمر.

وفي أحد الأيام، جاء أحد العملاء إلى مكتب مديرة الفرع المركزي، وهو من العملاء الساكنين في المنطقة التي يعمل فيها عبدالله. وقد كان في حالة إحباط شديد. كان هذا العميل مدركاً لأهمية المبادئ العليا بالنسبة للمؤسسة ولسيستها في إبقاء أبوابها مفتوحة لاستقبال آراء الجميع. فدخل العميل المكتب وبيده سند إيصال بدفعة قام بتسديدها كضمانة على القرض، وأراد معرفة سبب عدم إجراء الدراسة و الموافقة على طلب قرضه الذي كان موعوداً به. فقامت مديرة الفرع على الفور بأخذ سند الإيصال إلى مكتب صندوق الفرع للتحقق من تاريخ استلام ذلك المبلغ وإيداعه في البنك. وكانت المفاجأة عندما تبين لها أنه جرت عملية إيداع منذ أسبوعين بنفس رقم الإيصال ولكن بإسم ومختلف وقيمة مختلفة.

عندما واجهت مديرة الفرع عبدالله بهذا الأمر في وقت لاحق من ذلك اليوم، لاذ بالفرار من الفرع والاختباء.

وبعد التحقيقات، تبين لفريق الموظفين أن عبدالله كان قد أصدر نسخة طبق الأصل عن دفتر الإيصالات من خلال إحدى شركات الطباعة المحلية. وكانت تلك الإيصالات مماثلة للإيصالات الرسمية الصادرة عن المؤسسة. كان عبدالله يستخدم الإيصالات المزيفة لتحويل الأموال من العملاء الحاليين والمحتملين، وكان يصرف تلك الأموال لأغراضه الشخصية. وفي أحيان أخرى، كان يستخدم الإيصالات الرسمية للمؤسسة لتحويل الأموال وإيداعها في حساب المؤسسة حسب السياسات والإجراءات. إن تركيبة الأنظمة الرقابية الضعيفة ونظام الحوافز الركيك كانا سبباً في تشجيع موظف شريف ومجاهد في العمل على ارتكاب الاحتيال.

استغرقت عمليات التحقيق حوالي ٣ أسابيع لمعرفة كامل حجم الأضرار التي تعرّضت لها محفظة عبدالله. وتبين أن عمليات احتياله كانت جارية لمدة ثلاثة أشهر تقريباً من دون علم أحد، وذلك لأنه كان في نفس الوقت يعمل على تهدئة عملائه وعملائه المحتملين طيلة تلك الفترة. تم صرف عبدالله من العمل، ولكن أسرته تعهّدت بتولّي السداد الكامل لجميع المبالغ الباقية في ذمته.

والمثير للعجب أن العملاء لم يتوقفوا عن سداد أقساط قروضهم، بل استمروا في طلب الحصول على المزيد من خدمات المؤسسة. فقد كانوا على معرفة وبقين بسياسة المؤسسة تجاه هذا النوع من الأفعال، وبأن عبدالله لم يكن سوى "التفاحة السيئة في الصندوق". وبالتالي، ازداد احترامهم للمؤسسة، موظفيها الباقين، والادارة.

- التفويض الصحيح لعملية الموافقة على المعاملات والعمليات المحاسبية؛
- تصميم واستخدام الوثائق والسجلات الملائمة (وثائق مُرقّمة، نسخ متعدّدة، جداول الحسابات، أدلة وإجراءات موثّقة، إلخ)؛
- رقابة فعلية علي الموجودات/الأصول والسجلات (في المؤسسات المالية، هنالك العديد من السجلات - كالإيصالات، طلبات الشراء، أو سندات الدفع - جميعها سجلات ذات نوعية «شبه-نقدية». بالتالي، يجب تشديد الرقابة عليها)؛
- التأكد من صحة المعاملات (يجب على النظام ألا يسمح بوجود أي معاملات وهمية ضمن القوائم أو السجلات؛ يجب أن يتم ترقيم جميع الاستثمارات/القوائم المطبوعة مسبقاً والاحتفاظ بها تحت مسؤولية رئيس المحاسبة؛ ويجب تسجيل جميع المعاملات التي يتم إدخالها في القوائم حسب تسلسلها الرقمي؛ كما يجب على جميع المعاملات أن يتم المصادقة عليها من خلال تجهيز الوثائق الداعمة؛ إن أي تغييرات يتم إجراؤها على السجلات، يجب أن يتم أولاً من خلال إدخال قيود عكسية تصحح الخطأ الذي حصل في عملية إدخال البيانات، ومن ثم، إدخال القيود الصحيحة؛ أما البيانات التي تم الانتهاء من إدخالها، يجب ألا يتم تعديلها)؛
- التسجيل الصحيح للمعاملات (يجب إدخال بيانات المعاملات إلى القوائم ضمن فئات الحسابات الصحيحة وفقاً لمبادئ الحسابات المتبعة؛ ويجب تسجيل جميع المعاملات التي تجري في أي شهر معيّن في السجلات الخاصة بذلك الشهر؛ أيضاً، يجب المحافظة على التلازم في التقارير الشهرية؛ يجب أن يتم إعداد أنظمة رقابية ملائمة للتأكد من أن عمليات تصنيف، إدخال ونشر البيانات وتلخيصها تتم بشكل صحيح، إن كان نظام المحاسبة يدوياً أم آلياً؛ كما يجب تزويد جميع المعاملات بالوثائق الداعمة الكافية والملائمة التي تصادق على عملية الدفع).

<sup>٢٨</sup> جانيت مابوا، «تجربة الاحتيال لدى مؤسسة K-Rep»، المضي قدماً بالتمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر، ١٩٩٨، ص. ٥٣.

### أما عملية الرقابة على الموجودات/الأصول الثابتة، فتشمل ما يلي:

- صيانة بسجل خاص بالموجودات/الأصول الثابتة (الذي يلعب دور سجل فرعي لحسابات الرقابة في دفتر الاستاذ العام، يسجل الأرقام التسلسلية للموجودات/الأصول، تاريخ الشراء، الموقع، الرقم الخاص بكل وحدة من الموجودات/الأصول، كما يسجل الإهلاك المتراكم المرتبط)؛
- إن عملية استخدام الموجودات/الأصول الثابتة، كالسيارات والدراجات النارية، يتم عادةً مراقبتها/ضبطها من خلال استخدام «سجل استخدام وسائط النقل» (ويشمل إسم العربة المستخدمة، تاريخ الاستخدام، المسافات المقطوعة (بالكيلومترات)، المناطق التي تمت زيارتها، وهدف استخدام العربة، إضافة لذلك، يتم استخدام هذا السجل لتسجيل عمليات شراء المحروقات، الكمية، والكلفة/السعر).

إن وظائف الخزينة والمالية مترابطة بشكل كبير وبإمكان فريق العمل نفسه الاهتمام بها. غير أنه، من بين أبرز الشؤون التي تتطلب ضوابط رقابية مشددة هي عملية إدارة السيولة والنقد.

إن عملية إدارة السيولة هي مجهود متواصل لتحقيق التوازن ما بين وجود فائض من النقد أو نقص حاد فيه. فإذا كان لدى مؤسسة التمويل الأصغر الكثير من السيولة النقدية، قد لا تتمكن من تحقيق عائدات/أرباح كافية لتغطية تكاليف عملياتها، مما قد يضطرها إلى رفع أسعار الفائدة لديها فوق الحدود التنافسية. وإذا كانت كمية السيولة النقدية لدى المؤسسة قليلة جداً، قد تتعرض لمشكلة في الثقة، حيث أنها قد تخسر عملائها الذين لن يثقوا بأن المؤسسة ستمكن من تأمينهم بالتمويل الكافي عند الحاجة. إن الإدارة النقدية تعنى باليات للتسوية النقدية في المكتب الرئيسي، واستثماره لدى المصرف المحلي من خلال حسابات مدرة للفائدة.

### المبادئ والإجراءات الرقابية التي تستخدمها مؤسسات التمويل الأصغر في عملية إدارة السيولة

- المحافظة على تقديرات مفضلة حول التدفقات النقدية الواردة والخارجة المتوقعة على مدى الأسابيع أو الأشهر القادمة للتمكن من تحديد صافي الاحتياجات النقدية.
- استخدام إجراءات معيّنة في الفروع للحدّ من الزيادات غير المتوقعة في الاحتياجات النقدية. على سبيل المثال، قامت بعض المؤسسات بتحديد سقف معيّن لكميات السحب المسموحة للعملاء من حسابات توفيرهم، وذلك، سعياً للزيادة من قدرة المؤسسة على تحسين عملية إدارة السيولة لديها.
- الاحتفاظ بحسابات الاستثمار التي يمكن تحويلها بسهولة إلى سيولة نقدية أو فتح خطوط ائتمانية مع مصارف محلية استجابة للاحتياجات غير المتوقعة.
- توقّع الاحتياجات النقدية المحتملة من جراء إدخال منتجات جديدة أو نتيجة التغيرات الموسمية في عمليات الإيداع والسحب.

### رقابة خاصة بأنظمة المعلومات

- بالإمكان تلخيص أهم أدوات الرقابة الخاصة بأنظمة المعلومات، كما يلي:
- كلمات السرّ التي تحدّ من دخول النظام واستخدام تطبيقاته، وذلك، حسب المسؤوليات والصلاحيات المحددة للموظف، الحدّ من الوصول إلى ملفات خاصة ببعض البيانات؛
- تحديد قيود معيّنة على أية تغييرات قد يتم إجراؤها على أنظمة برامج الكمبيوتر، وتوثيق منتظم لعمليات تطوير التطبيقات والصيانة؛
- المحافظة والمراجعة الدورية للحسابات الرقابية والميزانيات التجريبية؛
- عمليات تحقّق ومقارنة لبيانات نظام المعلومات المالي، إن مقارنة النتائج الفعلية مقابل الموازنة يساعد المؤسسة على تحديد أسباب وجود أي مخالفات قد تكون، في بعض الأحيان، نتيجة لحصول تلاعب في نظام المعلومات، و بإمكانه أيضاً، أن يساعد المؤسسة على تحديد أي أخطاء محاسبية؛
- إعداد التقارير بدقة وفي حينها؛ ويجب على هذا الأمر أن يكون متوقعاً من جميع الموظفين وأن يكون من بين المعايير الهامة لتقييم أدائهم؛ و
- وجود إجراءات نسخ احتياطي يومية وخطة عمل بديلة ناجحة للحالات الطارئة.

## ملحق رقم ١٦: منهجيات و أدوات التدقيق

### جمع الأدلة

هنالك العديد من الوسائل لجمع «أدلة التدقيق»، كما يشار إليها. فبشكل عام، تتضمن إجراءات المقابلات، والمصادقة الشفهية من قبل الموظفين والعملاء، المراقبة الفعلية لمختلف أنواع الأنشطة والتحرّكات، والتوثيق الدقيق. إن جمع الأدلة يتطلب ذهنياً استقصائياً. فالتدقيق الداخلي لا يعني التحقق من الوثائق بكل بساطة، بل، هو تحليل العمليات لتقدير مدى واقعيتها وتحري الدقة. وذلك يعني أن الوثائق، وعمليات إدخال البيانات وسلسلة التدقيق يتم فحصها و المصادقة عليها وتعقبها من خلال السجلات بواسطة المدقق الداخلي. بالتالي، بالإمكان المصادقة على معلومات الموظفين أو العملاء، فضلاً عن إمكانية تحديد أية مخالفات أو حالات احتيال من خلال الاختبار الفعلي.

### مربع رقم ٦: الجدول الزمني للتدقيق الداخلي<sup>٢٩</sup>

يقوم قسم التدقيق الداخلي لدى إحدى مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى العاملة في الريف بتحديد جدول زمني لتنفيذ، وكتابة تقارير والاستجابة لـ و تطبيق عمليات التدقيق كما يلي:

- توقيت عملية التدقيق
- فترة كتابة التقرير (التقرير الخطي: ٣٠ يوماً منذ تاريخ انتهاء العمل الميداني)
- فترة الاستجابة - خطة التنفيذ (خلال ستة أسابيع من تاريخ كتابة التقرير)
- تطبيق التوصيات
- دورة عملية التدقيق

- على كل فرع أن يخضع لعملية تدقيق مرّة واحدة على الأقل في السنة المالية، وتتم زيارة ٧٥٪ على الأقل من إجمالي عدد الفروع مرّة واحدة خلال السنة المالية؛
- يجب على جميع الفروع الجديدة أن تخضع لعملية تدقيق خلال الربع الأول من بدء عملياتها؛
- يتم إجراء عمليات تحقيق عند بروز الحاجة لها، ويتم اعطاؤها أولوية أعلى من عمليات التدقيق العادية.

### استمارات وقوائم مراجعة لتحديد مدى الامتثال للسياسات

يجب على المدقق الداخلي أن يكون على اطلاع كامل على جميع سياسات المؤسسة، وبالتالي، يجب عليه تطوير سلسلة من الاستمارات أو قوائم المراجعة لكي يتمكن من تحديد مدى اتباع الموظفين لتلك السياسات. وكلما تم مراجعة وتحديث السياسات، يجب تحديث قوائم المراجعة.

### استخدام سلسلة التدقيق

إن «سلسلة التدقيق» هي عملية الربط بين المصادر الوثائقية بالتقارير، والملخصات، والبيانات المالية الشهرية أو المتراكمة. على سبيل المثال، عندما يتم تسليم العميل سند إيصال بقسطه المسدّد، يجب تسجيله تلك العملية إما في قائمة التحصيل أو في سجل النقد. إن عملية إدخال البيانات تلك تشمل تاريخ الإيصال، رقم الإيصال، اسم العميل، إجمالي المبلغ، وتخصيص المبالغ بين أساس الفرض و الفائدة. ويتم تسجيل الايصالات يومياً أو أسبوعياً في قائمة التحصيل، ومن ثم، يتم تسجيل الرقم الإجمالي في دفتر الاستاذ العام في نهاية الشهر. ويتم الإشارة في دفتر الاستاذ العام إلى تاريخ ورقم قائمة التحصيل.

أما «سلسلة الوثائق»، فتشير إلى نظام التوثيق الذي يدعم عمليات المحاسبة و إدخال البيانات والتقارير. على سبيل المثال، المصادر الوثائقية، كالفواتير، جداول أو إيصال السداد هي وثائق داعمة لعملية إصدار سندات عمليات المحاسبة. بالتالي، يجب أن يتم توثيقها بأسلوب متسلسل حسب الشهر لكي يسهل على المدققين الداخليين والخارجيين الوصول إليها. أيضاً، تتضمن عملية «سلسلة الوثائق» التوثيق والتصدير المنتظم لجميع التقارير الواردة عن جهاز الكمبيوتر. على سبيل المثال، تتضمن تلك العملية تصدير تقارير المعاملات الأسبوعية أو الشهرية، البيانات الشهرية لدفتر الاستاذ العام، أو القوائم المالية الشهرية. إضافة لذلك، تتضمن عملية «سلسلة الوثائق» التصدير والتوثيق المنتظم لجميع تقارير نظام متابعة القروض. إن المدققين والمدراء لا يعتمدون على البيانات التي يشاهدونها على شاشة جهاز الكمبيوتر عند قيامهم بتحليل أداء المؤسسة أو عند تدقيقهم للتقارير المالية، بل، يعتمدون على الوثائق والتقارير المطبوعة.

<sup>٢٩</sup> حلّ المسألة الرئيسية ١٨ (١٨ Tone the Top Issue)، يونيو ٢٠٠٣، معهد المدققين الداخليين.  
حلّ المسألة الرئيسية ٢٨ (٢٨ Tone the Top Issue)، نوفمبر ٢٠٠٥، معهد المدققين الداخليين.

### التدقيق في المعاملات المالية

يتم ذلك من خلال إجراء مراجعة حول مستوى الدقة، أو التدقيق في عينة عشوائية من العمليات المالية (مثل، تسوية الايصالات النقدية أو أرصدة الفروض، مراجعة عمليات الايداع المصرفية، أو تسوية صندوق النثریات).

### تقارير التدقيق

يجب على جميع عمليات التدقيق، والأدلة المرتبطة بها، أن يتم توثيقها بشكل واضح، ويجب على ما يُسمّى بالملف «الدائم» أن يكون متوفراً لجميع المعنيين في المؤسسة، وهو يحتوي على المعلومات الثابتة التي لا يتم تغييرها بشكل مستمر. ويحتوي هذا الملف أيضاً على البيانات الرئيسية حول المؤسسة، الفروع أو مجموعات العون الذاتي. في نفس الوقت، هناك ملف آخر يجب أن يكون متوفراً، ويُسمّى «ملف العمل الجاري» ويتضمن سجل العمل الفعلي، عيّنات مختارة، نتائج، ملاحظات حول المقابلات التي تم إجراؤها، استمارات ونتائج تحليلية. إن توثيق عمليات التدقيق الداخلي هو أمر بالغ الأهمية؛ فمن دون وجود سجل لعمليات التدقيق، لن تكون هناك أية أدلة أو إثباتات حول العمل الذي تم القيام به.

يجب أن يتم تلخيص جميع النتائج شفهاً لموظفي العمليات. فتلك هي فرصة المدقق الداخلي لشرح المخاطر التي تبرزها نتائج عمليات التدقيق وتداعياتها على المؤسسة في حال لم تتم معالجتها. وتلك هي الفرصة الملائمة لتطوير الفهم والاستيعاب اللازم بين موظفي الفروع حول هذا الموضوع.

بعد ذلك، يتم إدراج نتائج وتحليلات عمليات التدقيق ضمن تقرير خطّي، ويشمل ذلك بعض الأدلة حول الأنشطة التي لا تمثل للسياسات والاجراءات، بالإضافة إلى تقييم حول نواحي الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية، وتقييم للمخاطر المحتملة.

وفي حال تمكّن المدقق الداخلي من الكشف عن حالة احتيال متعمّدة، يجب عليه اتخاذ الاجراءات الفورية والاتصال بالمدير التنفيذي وإبلاغ مجلس الادارة لكي يقوموا سوباً بالتحقيق في الموضوع واتخاذ التدابير التأديبية اللازمة.

### التوصيات التابعة لنتائج التدقيق

يستعرض التقرير الزمنية التي استغرقتها عملية التدقيق، المجالات التي تمت تغطيتها، والعيّنات والعمليات التي تم اختبارها. ويحدّد التقرير النتائج الرئيسية، و المخاطر المتمثلة في تلك النتائج، والخطوات المقترحة لتصحيح الوضع.

يقوم الشخص الذي قام بكتابة التقرير بالتوقيع عليه، وكذلك الأمر بالنسبة للشخص الذي يستلم التقرير. إن ذلك يضمن أن عملية الإبلاغ عن التدقيق الذي جرى والتوصيات المرتبطة، قد تمّت، وأن المستويات المحاسبية والمسؤولية باتت واضحة.

### متابعة التقارير السابقة

إن عنصر المتابعة ضمن وظيفة التدقيق الداخلي هو أمر بالغ الأهمية من ناحية إدارة المخاطر. فالمدقق الداخلي يقوم بإرسال تقاريره إلى لجنة التدقيق لدى مجلس الادارة، مما يضمن أن التوصيات العملية المرغوبة في التقارير سيتم اعتمادها لحل المشاكل ومعالجة المخاطر التي تم كشفها خلال التدقيق. ويتم ذلك من خلال قسم إدارة التدقيق الداخلي بالتواصل مع المدير التنفيذي، وهو المسؤول النهائي عن عملية تنفيذ توصيات المدقق الداخلي.

وعند القيام بعمليات تدقيق لاحقة، يقوم المدقق الداخلي بالتحقق والمصادقة على عمليات تنفيذ التغييرات اللازمة. إن هذا الأمر يعتبر جزءاً أساسياً من ضمن حلقة التغذية المرتجعة في عملية إدارة المخاطر، كما يعتبر عنصر مصادقة منفصل يثبت لمجلس الادارة أن خطوات إدارة المخاطر يتم تنفيذها في المؤسسة كما يجب.

## ملحق رقم ١٧: عملية التدقيق في محفظة مؤسسة التمويل الأصغر

### لماذا يجب أن يتم التدقيق في محفظة القروض؟

إن محفظة القروض هي الموجودات/الأصول الرئيسية المدرة للدخل لمؤسسة التمويل الأصغر، وهي الأكثر عرضة للأخطاء المادية. إن معظم حالات الفشل لدى مؤسسات التمويل الأصغر نابعة من التدهور في نوعية محفظة قروضها. لذلك، من الضروري جداً إجراء تقييم دوري لأي مخاطر أو مخالفات قد تحصل على محفظة المؤسسة، وبالتالي، هذا هو الهدف الأبرز من عملية «التدقيق في محفظة القروض». بالإضافة إلى التغذية الراجعة الأساسية التي تقدّمها حول أهمّ الموجودات/الأصول لدى مؤسسة التمويل الأصغر، إن عملية التدقيق تمكّن أصحاب العلاقة من فهم المخاطر القائمة في محفظة قروض المؤسسة، بالإضافة إلى الأنظمة/الاجراءات المتبعة لتخفيف تلك المخاطر.

يتم استخدام المعلومات للغيّاتين التاليين:

١. تسهيل عملية اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة؛ والأهمّ من ذلك،
٢. المساعدة على إبراز مجالات محددة لتحسين عملية إدارة المحفظة من قبل المؤسسة.

### ماذا تتضمن عملية التدقيق في محفظة القروض؟

إن حقيبة أدوات التدقيق في محفظة القروض تقدم منهجية سهلة خطوة-بخطوة لاختيار الأنظمة، العمليات، والعناوين العريضة التي تحدّد نوعية المحفظة، إضافة إلى إلقاء نظرة على عينة لمحفظة القروض الفعلية موزعة على جميع فروع مؤسسة التمويل الأصغر. إن عملية مقارنة نظام إدارة المحفظة القائم بالمعايير المؤسسية وأفضل الممارسات العالمية لا تساهم في تحديد الأخطاء النظامية فحسب، بل، تبرز أيضاً عمليات الرقابة غير الفعالة والمخاطر المتأثية.

إن عينة التدقيق في المحفظة تتحقّق من النوعية والجودة الفعلية للمحفظة، وتقوم بمقارنتها بالبيانات الواردة في تقرير المؤسسة حول جودة المحفظة. وخلال عملية التقييم هذه، يتم التركيز على التدفقات النقدية من حيث الكمية، إضافة إلى الفارق الزمني بين عمليات التدفق النقدي على مراحل متعدّدة.

بالتالي، إن عملية التدقيق في محفظة القروض ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر على التالي:

- فهم المخاطر الحقيقية القائمة في محفظة قروضها وكيفية تخفيفها؛
- تحديد مواطن الأخطاء في العمليات والأنظمة المؤثرة على نوعية المحفظة،
- عزل الأخطاء الحاصلة في الأنظمة التي تشكّل مخاطر بالإمكان تجنّبها مقابل تكلفة معقولة؛
- تحديد المجالات لتحسين أنظمة الرقابة الداخلية لحماية محفظة القروض؛
- زيادة الفعالية من خلال إعادة التنظيم وتحسين عملية مراقبة المحفظة، و
- تحديد العمليات/الأنظمة التي هي بحاجة إلى تعزيز أو إعادة تصميم تحقيقاً لإدارة أفضل للمحفظة.

### كيف يتم القيام بعملية التدقيق في محفظة القروض؟

قبل المباشرة بعملية التدقيق، يجب اختيار عيّنة من الفروع لدى المؤسسة. يعتمد حجم العينة على حجم المؤسسة نفسها، كما يعتمد على الهدف من عملية التدقيق (تدقيق شامل للمؤسسة، أم دراسة خاصة لمنطقة أو عدد من الفروع المختارة)، إضافة إلى الموارد المالية والبشرية المتوفرة لفريق عمل التدقيق. تأخذ منهجية اختيار العينة بعين الاعتبار مواضيع مثل، فروع في الريف/المدينة، مناطق عمل المؤسسة، تمثيل منتجات القروض المختلفة ضمن المحفظة، الخ.

إن الخطوة الأولى في عملية التدقيق في محفظة القروض هي متابعة عيّنة من القروض (مبدئياً ما بين ٥٠-١٠٠، وبالإمكان زيادة العدد في حال تبين وجود أية مخالفات) بدءاً من المكتب الرئيسي، نزولاً إلى حسابات الفروع، وصولاً إلى حسابات/دفاتر حسابات العملاء. بعد ذلك، يتم متابعة عيّنة أخرى، بحيث تبدأ العملية من دفاتر حسابات العملاء، صعوداً إلى حسابات الفروع، وصولاً إلى المكتب الرئيسي. خلال العمليتين، ينظر المدققون إلى مدى التلازم في التدفقات النقدية المسجلة في عدّة دفاتر سجلات، وإلى تواريخ تحويل الأموال، إضافة إلى مدى التلازم في التواريخ المسجلة في جميع السجلات. بعد ذلك، وفيما يتعلّق بحسابات القروض التي تمت معاينتها،

تبدأ عملية التدقيق في سجلات القروض للمصادقة على القروض الموزعة/الأقساط المسددة ومقارنتها بسجلات أخرى، كسجل النقد، الإيصالات والسندات، وكذلك، يتم التحقق من مواءمة السجلات مع البيانات في دفتر الأستاذ الخاص بالقروض. أما الخطوة التالية، فتتضمن المصادقة على عمليات إدارة القروض وتوثيقها، وذلك، للتأكد من التلازم بين البيانات، ولتحديد مدى مواءمتها مع أفضل الممارسات العالمية. إن عملية التدقيق في محفظة القروض تولي اهتماماً خاصاً بتفاصيل ترتبط بعمليات تجديد وإعادة جدولة القروض كوسيلة لإخفاء المتأخرات، وفي نهاية عملية التدقيق، تتم مراجعة سياسات وأنظمة وإجراءات إدارة المحفظة للتأكد من مطابقتها وتمثلها مع أفضل الممارسات، وللتأكد من توفر الاحتياطات اللازمة ضمن نظام المحفظة، تتم أيضاً مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية المتبعة في عملية إدارة محفظة القروض، ويُعتبر هذا العمل جزءاً من عملية التدقيق في محفظة القروض.

### الشؤون التي تظهر عادةً من جراء عملية التدقيق في محفظة القروض

١. إن عمليات التدقيق في محفظة القروض، في أغلب الأحيان، تكشف عن بعض الأمور التالية:
٢. المبلغ الموافق عليه أو الموزع يظهر أنه أكثر/أقل من المبلغ المدون في دفتر العميل.
٣. تم توزيع القروض قبل أو بعد التاريخ المذكور في سجلات المؤسسة، أو أنه لم يتم صرف تلك القروض إطلاقاً.
٤. لا وجود لأي جداول سداد للقروض، أو يظهر أنها تتبدل بشكل دائم.
٥. مبالغ الأقساط المسددة أقل أو أكثر مقارنةً بالمبالغ المستحقة.
٦. سعر الفائدة على القرض الموزع أعلى/أقل مقارنةً بسعر الفائدة المصرح عنه في كتاب/رسالة العرض.
٧. تبين أن هنالك عملاء «وهمين» يحصلون على قروض.

### النتيجة

إن عمليات التصنيف التقليدية غالباً ما لا تنجح في تحليلها للموجودات/الأصول الأساسية لدى مؤسسات التمويل الأصغر بشكل تفصيلي كافٍ. أما عمليات التدقيق في محفظة قروض مؤسسات التمويل الأصغر، فقد تمكنت بشكل دائم تقريباً من الكشف عن شؤون هامة في عمليات إدارة و رقابة وسياسات محفظة القروض، وهو ما يسهل على المؤسسات أمر معالجتها. لقد أثبتت عملية التدقيق في محفظة القروض أهميتها الكبيرة كأداة لكل من المستثمرين في مؤسسات التمويل الأصغر، ولمؤسسات التمويل الأصغر الساعية بالتزام شديد إلى مواصلة تعزيز موجوداتها/أصولها الأساسية - محفظة قروضها.





**رؤية جرامين-جميل: التمويل الأصغر أداة هامة في التخفيف من حدة الفقر في العالم العربي.**

**مهمة جرامين-جميل: هي تنمية قطاع التمويل الأصغر بهدف الوصول إلى العدد الأكبر من الفقراء و خاصة النساء في العالم العربي. من خلال الدعم التقني و المالي لمؤسسات التمويل الأصغر الشريكة و قطاع التمويل الأصغر ككل.**

[www.grameen-jameel.com](http://www.grameen-jameel.com)