

**تقييم تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم
فى منح القروض غير الانتاجية**

اعداد

د. جعفر محمد فرح

يوليو 2012

مرجعية اعداد الورقة وتتمثل فى :-

(أ) أهداف التقييم:

1. تحديد أنواع القروض غير الإنتاجية التى تقدمها المؤسسة.
2. تحديد مدى ملائمة القروض غير الإنتاجية فى تحقيق اهداف مكافحة الفقر والاستدامة .
3. تقييم أداء القروض غير الإنتاجية وفق مؤشرات قياسية.
4. توثيق تجربة مؤسسة التنمية بولاية الخرطوم فى تقديم القروض غير الإنتاجية المبتكرة والناجحة.
5. تحديد الدروس المستفادة.
6. تقديم توصيات بتحسين القروض غير الإنتاجية وتعظيم الفوائد التى تحققت منها.
7. بناء قدرات العاملين بالمصارف ومؤسسات التمويل الأصغر لتصميم وتطوير منتجات تمويل أصغر جديدة وتحسين الخدمات المالية للفقراء.

(ب) نطاق التقييم:

1. تحديد الخصائص الرئيسة للقروض غير الإنتاجية كتطبيق مناهج منح التمويل (فردى ومجموعات) وتوزيع القروض بين الانشطة الاقتصادية المختلفة وبين النساء والرجال ، وصيغ التمويل ، واجراءات التمويل كدراسة جدوى مبسطة مقترحة وعقد التمويل وضوابط وشروط منح التمويل واسترداده.
2. تقييم مستوى تحقيق النتائج المتوقعة من القروض غير الإنتاجية المقدمة من المؤسسة. وذلك من حيث الوصول للمستهدفين ، والاثر النوعى للمشروعات من خلال مقابلة عينة صغيرة من العملاء ، ومتوسط حجم التمويل ، وهوامش الارباح ، والربحية (الاستدامة) ، وجودة المحفظة ، والكفاءة ، والتنوع فى الخدمات .
3. تحديد الفرص والتحديات التى تواجه المؤسسة فى تطبيق القروض غير الإنتاجية.
4. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة لتطوير القروض غير الإنتاجية لتحقيق زيادة الانتشار والاستدامة.

(ج)النتائج المتوقعة من التقييم:

من المتوقع ان تشتمل الدراسة والتقييم على الآتى:

1. خلفية عن القروض غير الإنتاجية مع الاشارة الى بعض التجارب الناجحة.
2. دراسة وتوثيق تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم فى القروض غير الإنتاجية.

3. تقييم مدى التقدم فى تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى أداء المؤسسة وإلقاء الضوء على العوامل التى أثرت عليها سلباً او ايجاباً.

4. تحديد المجموعات المستفيدة من القروض غير الإنتاجية والتي يمكن إستهدافها لزيادة الوصول الى عمق المجموعات الفقيرة.

5. الدروس المستفادة والتوصيات.

المفاهيم النظرية ذات العلاقة بموضوع الورقة :

• التوسط المالى فى الإسلام:

تقوم الصيغة الإسلامية فى التوسط المالى فى مجال أسلوب المشاركة فى الأرباح لتكون القاعدة الأساسية لانتقال النقد من وحدات الفائض (الناس الذين لديهم مدخرات) إلى وحدات العجز (أى المؤسسات التى تبحث عن أموال الاستثمار). ولما كان أسلوب المشاركة فى الأرباح القاعدة الوحيدة فى التمويلات المالية الهادفة إلى جنى الأرباح فان وجود قدر من الاستثمار غير المباشر يمكن إثباته ببحث حالات دخول الشريك بالجهد والعمل وفى عقود المشاركة فى الأرباح.(1)

• القروض غير الإنتاجية او غير المنتجة (المفهوم الاول):

هى تلك القروض التى لاتدخل فى الانتاج بصورة مباشرة كالقروض الاستهلاكية وقروض الخدمات والاصول غير المنتجة وهو المفهوم الذى سترتكز عليه هذه الدراسة .

• القروض غير الإنتاجية او غير المنتجة من مفهوم تصنيف الديون (المفهوم الثانى):

فيما يتعلق بنشاط التمويل الاصغر، يتعين على مقدمي التمويل تصنيف الديون وتكوين المخصصات وفق القواعد التالية:

يتم تصنيف القروض إلى:

أ قروض منتجة، وتتضمن:

✓ قروض عادية.

✓ قروض تتطلب اهتماماً خاصاً.

• قروض غير إنتاجية او غير منتجة ، وتتضمن:

✓ قروض دون المستوى المقبول.

✓ قروض مشكوك فى تحصيلها.

✓ قروض رديئة.

¹-د. عبيد خرابشة - الإدارة المالية فى الإسلام - الجزء الأول - عمان - المجمع الملكى - 1989م - ص36.

- يتم تعليق فوائد و عمولات القروض غير المنتجة في حساب فوائد و عمولات محفوظة بدءاً من تاريخ تصنيفها على أنها قروض غير منتجة.
- يجب تصنيف القروض الصغيرة على أساس يومي، باستخدام نظام مؤتمن لمتابعة القروض، قادر على المراقبة اليومية لوضعية صرف القروض، وتحصيلها ومتأخراتها و الدخل المستحق منها وأي إعادة جدولة للقروض .ينبغي أن تكون أنظمة متابعة القروض قادرة على مراقبة القروض غير المنتجة والمحفوظة المعرضة للخطر على مستوى كل من المؤسسة والفرع و ضابط الائتمان.
- تصنّف القروض الصغيرة في خمس فئات وفقاً لعدد أيام التأخر في السداد كما يلي:
بالنسبة للقروض مجدولة على أساس أقساط شهرية أو لفترات أطول، ينبغي تصنيفها بحسب الجدول التالي:

التصنيف	عدد أيام التأخر في السداد	
عادي	ملتزم	1
يتطلب اهتماماً خاصاً	حتى ٣٠ يوماً	2
دون المستوى المقبول	٣١ - ٦٠ يوماً	3
مشكوك في تحصيله	٤١ - ٩٠ يوماً	4
رديء	٩١ يوماً	5

ب. بالنسبة للقروض المجدولة على شكل أقساط أقل من شهرية أو بدفعة واحدة أي قرض يسدد دفعة واحدة ينبغي تصنيفها بحسب الجدول التالي:

التصنيف	عدد أيام التأخر في السداد	
عادي	ملتزم	1
يتطلب اهتماماً خاصاً	حتى 15 يوماً	2
دون المستوى المقبول	16-30 يوماً	3
مشكوك في تحصيله	31-45 يوماً	4
رديء	< 45 يوماً	5

المفاهيم العامة للفقر

لا يتسع المجال لنقاش مستفيض عن المفاهيم المختلفة للفقر ، ولذلك فإن هذه الورقة تتناول بعض المفاهيم والتعريفات المختلفة التي تبناها برنامج الامم المتحدة الأنمائي اضافة للمفهوم الاسلامي.

المصطلح	التعريف
الفقر الانساني	هو ذلك الفقر الذي يصف محدودية المقدرات الانسانية .. على سبيل المثال الأمية .
معدل الفقر مقاساً بالدخل	عدم وجود الحد الأدنى من الدخل لمقابلة المصروفات الضرورية .
الفقر النسبي	هو الفقر الذي يقاس بمستويات متغيرة بين الدول أو الازمنة المختلفة - مثل خط الفقر الذي يرتبط تعريفه بمستوى دخل الفرد.
الفقر المطلق	يقاس بمستوى محدد على سبيل المثال واحد دولار لليوم كحد لخط الفقر متعارف عليه عالمياً .
الفقر المدقع	عدم القدرة على توفير الحد الأدنى من المأكل .
الفقر العام	أقل من حدة الفقر المدقع وهو عدم القدرة على تلبية حاجيات أساسية أخرى بجانب المأكل وهذه الحاجيات الأساسية تتفاوت جغرافياً وزمانياً .
الفقر في الاسلام	من خلال تعريف الفقير والمسكين

المصدر : تعريف الفقر ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ص 16 ، 1998م

- **دراسة السوق :**
تقوم منهجية دراسة السوق علي إنها عملية المقصود منها فهم احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعون وما يفضلونه وفهم البيئة التي تعمل بها المؤسسة
- **فلسفة تنويع المنتجات :**
تطوير المنتج نشاط ضروري لمؤسسة التمويل الأصغر التي تستجيب للسوق. بما أن الزبائن/ العملاء وحاجاتهم في تغير مستمر، فإن مؤسسة التمويل الأصغر التي توجه من قبل بالسوق تعدل منتجاتها القائمة أو تطور منتجات جديدة. ولكن تطوير المنتجات نشاط معقد مستهلك للموارد لا يجب الاستخفاف به. مع هذا، فإن على مؤسسات التمويل الأصغر التي تصمم على أن تكون قيادية في السوق وان تكون مستجيبة لزبائنها/لعملائها أن تقوم بالضرورة بتطوير منتجات جديدة.
- **تطوير المنتج الناجح**
 - فهم مفصل لاحتياجات الزبون/ العميل
 - تفسير واضح للمنتجات التي تلبى تلك الاحتياجات
 - التركيز على قيمة المنتج للزبون/ العميل

- التزام كامل نحو المنتج من قبل الإدارة والموظفين
- تطوير ومتابعة تشكيلة واسعة المدى من المهارات لدى الموظفين
- وقت من الموظفين الملتزمين أكثر من اللازم في أغلب الأحيان
- موارد مالية للبحث و المتابعة
- قيادة وتنسيق
- تسويق داخلي واتصال واضح وثابت
- **خطوات تطوير المنتج**
- تشكيل فريق الاختبار التجريبي
- تطوير بروتوكول (نظام) الإختبار (هو قائمة من المهام التي يجب القيام بها، من يقوم بها، في أي إطار زمني وبأية تكلفة)
- تحديد الأهداف (أهداف الربحية والنمو)
- إعداد جميع الأنظمة
- وضع التوقعات/الإسقاطات المالية
- توثيق تعاريف مواصفات المنتج وإجراءاته
- تدريب الموظفين ذوي العلاقة
- التسويق
- البدء في إختبار المنتج
- تقييم الاختبار
- بمجرد قيامك باختيارك الإستراتيجية للتوسع في تقديم منتجاتك ، سوف تحتاج إلى بناء القدرة المؤسسية من أجل توصيل مجموعة أوسع من المنتجات
- **الابعاد المؤسسية المطلوبة لبناء المنتج :**

تتمثل في :-

الابعاد المطلوبة لتطوير المنتج:

الرؤية	<p>الرؤية ليست مجرد فكرة ولكنها غاية محددة تضع أهدافا ومستويات للأداء تتسم بالطموح</p> <ul style="list-style-type: none">• لماذا تكون رؤية المنتج الجديد على مدى ثلاث سنوات؟ لماذا تعتبر هامة للمؤسسة؟
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none">• كيف يتماشى المنتج الجديد مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؟• ماهي أهداف المنتج الجديد للمؤسسة ككل؟ حسب المنطقة؟• ماهي التحسينات المؤسسية التي سنحتاجها للوصول الى هذه الأهداف؟• هل نحن قادرون ومستعدون لتخصيص أموال كافية؟
القيادة	<ul style="list-style-type: none">• هل القيادة في المؤسسة مساندون لفكرة التغيير؟• هل هناك ملكية واضحة لهذا التغيير من الإدارة العليا (المديرون)؟• هل القيادة مستعدون وقادرون على تخصيص القدر المناسب من الوقت اللازم لمجهود التغيير بصفة مستمرة؟

الابعاد المطلوبة

الكفاءات	<ul style="list-style-type: none">• ماهي الكفاءات الفنية والتنظيمية اللازمة على مستوى موظفي الائتمان الذين يقومون بتوصيل المنتج الجديد؟ المشرفين؟ ماهي أفضل طريقة لتميزهم؟• ماهي الكفاءات الإضافية التي يجب بناؤها للعاملين الآخرين من أجل دعم إصدار والتوسع في المنتج الجديد؟
الهيكل والعمليات	<ul style="list-style-type: none">• هل يمكن تقديم المنتج الجديد باستخدام هيكل توصيل الائتمان الحالي؟• ماهي التغييرات التي يجب القيام بها في عمليات التوصيل ، البنية الأساسية ، ولرقابة الداخلية؟ ماهي التغييرات التي يمكن أن تتم بالتدرج ، وماهي التي تتطلب التصرف السريع؟
الثقافة	<ul style="list-style-type: none">• كيف سيؤثر تقديم منتج جديد على السلوكيات الموضوعة على مستوى الفرع؟ وعلى مستوى المكتب الرئيسي؟• كيف سنتناول المؤسسة مقاومة/الخوف من التغيير (من مؤسسة تقدما منتجا واحدا الى مؤسسة تقدم منتجات متعددة)؟

التحديات المستخلصة من التجربة العالمية فى تطوير المنتجات

يمكن أن يفشل المنتج الجديد لأى سبب من الأسباب التالية:

- منطق المنتج الجديد ، السياسات والإجراءات غير مفهومة جيدا أو لا يتم اتصالها بصورة جيدة بين المستويات المختلفة من الأطراف المعنية
- عدم وجود اختلاف كاف بين المنتج الجديد والمنتجات الموجودة
- التكاليف المرتفعة عن المتوقع ينتج عنها زيادة فى التسعير وانخفاض فى حجم المبيعات
- الوقت غير المناسب لتقديم المنتج بالمقارنة بالمنافسة الموجودة فى السوق
- موارد مالية وبشرية غير كافية
- تحليل غير كاف للسوق
- انعدام مجهودات التسويق الفعالة
- الدروس المستفادة من التجربة العالمية :-
- يعتبر دور الإدارة الوسطى (مديرى الأفرع) هو الأساس للتنفيذ الناجح لأية تغيير فى المؤسسة
- الإتصال الواضح مع العملاء/الزبائن ، العاملين وجميع الأطراف المعنية يعتبر أساسيا
- يجب أن يتم التخطيط السليم للموارد البشرية والمالية خارج موقع المشروع
- لابد من التزام الإدارة العليا بالعملية حتى تصبح قادرة على القيادة فى الظروف الصعبة وتناول الصراعات بصورة بناءة.

مؤسسة التنمية الاجتماعية النشأة والتطور

تم إنشاء مؤسسة التنمية الاجتماعية فى عام 1997م بموجب المرسوم الدستوري الحادي عشر، و بالقرار الولائي رقم (13) لتبرز المؤسسة إلى حيز الوجود مع بداية العام 1998م و قد ارتبطت المؤسسة بمهام تخطيط و تنفيذ برامج تخفيف حدة الفقر على مستوى ولاية الخرطوم.

تطور المؤسسة

تطور المؤسسة 98-2012



دراسات تقييمية سابقة :-

أ/ دراسة التقييم المؤسسي التي اجريت بواسطة برنامج الامم المتحدة الانمائي (الترقية الحضرية 2000م)

نتائج دراسة التقييم للعام 2000

- تعتبر مؤسسة التنمية الاجتماعية احدى الاليات الرئيسة المناط بها مكافحة الفقر والتنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم
 - الحاجة لتنسيق وتنفيذ مداخلات برامج مكافحة الفقر
 - تطوير خدمات مجتمعية مستدامة
 - اجتذاب موارد مالية ومساعدات فنية من المجتمعات المحلية والمنظمات الدولية
 - تعتمد المؤسسة (حاليا في العام 2000) على الدعم الرسمي وهذا لا يحقق لها الاستدامة
 - تواجه المؤسسة صعوبة حقيقية نابعة من القيام بمهمتي التنمية الاجتماعية والتمويل الاصغر
 - الحاجة المستعجلة للفصل بين نشاط التنمية الاجتماعية و التمويلات الصغيرة
- تشمل أنشطة التنمية الاجتماعية :-

- تقديم منح تصل الى 75% الى المشاريع المجتمعية لمساعدة الفئات الاكثر فقرا و التي ترغب المساهمة في التمويل بمقدار 25%
- تقديم المشورة فيما يتعلق بسياسات مكافحة الفقر لحكومة الولاية

- تنسيق نشاطات مكافحة الفقر التي تقوم بها اطراف عديدة في الولاية و ذلك لتفادي التكرار و التطابق في المسؤوليات لما للمؤسسة من كفاءة
- التركيز على اقامة البنيات التحتية من خلال المنح التي تصل الى 75% (المياه، الكهرباء، الغاز، مدارس التدريب المهني)

التوصيات الخاصة بالتمويلات الصغيرة اوصى التقييم المذكور :

- انشاء شركة تمويل اصغر تعمل على اسس تجارية
- تعمل الشركة وفق المبادئ الاتية

✓تغطية التكاليف

✓تحقيق معدل قروض مرتفعة

✓تجنب الدعم

✓تعزير توصيل خدمات سريعة و سهلة في صورة قروض قصيرة الاجل

و يمكن استردادها في حينها

✓المحافظة على وضوح الرؤية

✓

نتائج التقييم الثاني 2010

اجرى هذا التقييم بواسطة شركة جينسيس من جنوب افريقيا بتمويل من الشركة السودانية لتنمية التمويل الاصغر وكانت اهم نتائجه :-

✓ زيادة راسمالها الى 35 مليون جنيه

✓ تحديث نظام المعلومات

✓ اعتماد المنهج المتكامل للتمويل الاصغر والتنمية الاجتماعية

✓ ان تصبح الفروع والمؤسسة مركز ربحي

✓ تقوية الفروع

✓ اعادة الهيكل التنظيمي

✓ مراجعة الرؤية والرسالة

✓ تطبيق حزمة افضل الممارسات

✓ البدء في اجراءات التحول

ملخص نتائج التقييم السابقة 2000 / 2010

- ان تنشطر المؤسسة الى ثلاث مؤسسات متخصصة
- تمويل اصغر
- تدريب
- تنظيم وتنمية مجتمعية

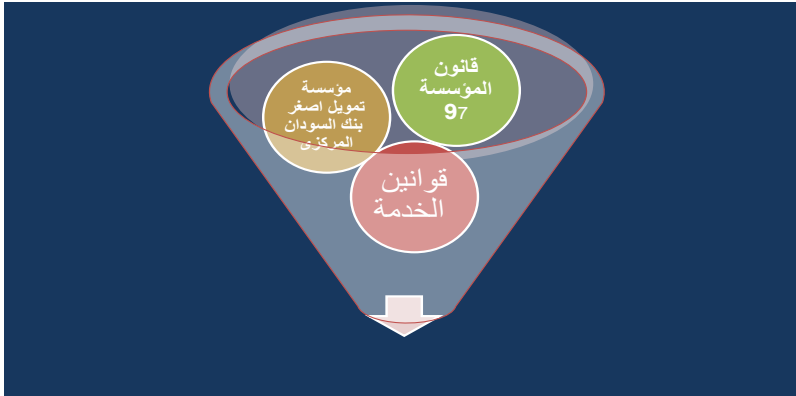
الوضع الراهن يتحدث عن :-

- تصديق البنك المركزى الممنوح لها باعتبارها مؤسسة للتمويل الاصغر لاتقبل الودائع
- قانون المؤسسة يخولها للقيام بوظائف لمناهضة الفقر والتدريب والتمويل
- نتائج التقييم الخارجى التى اجريت للمؤسسة تنادى بفصل نشاط التمويل الاصغر من التنمية الاجتماعية

استخلاص بعض المؤشرات ذات العلاقة بتطوير المنتجات فى المؤسسة

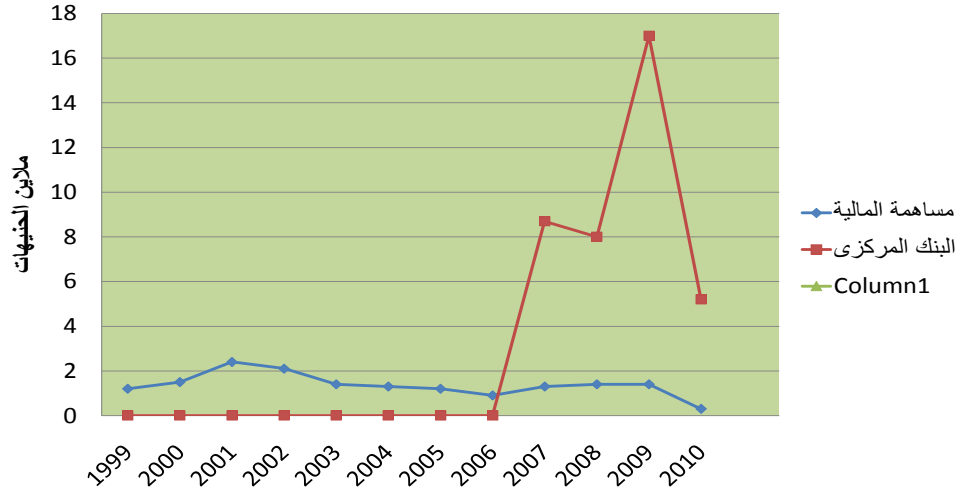
1. الوضع القانونى

الوضع القانونى



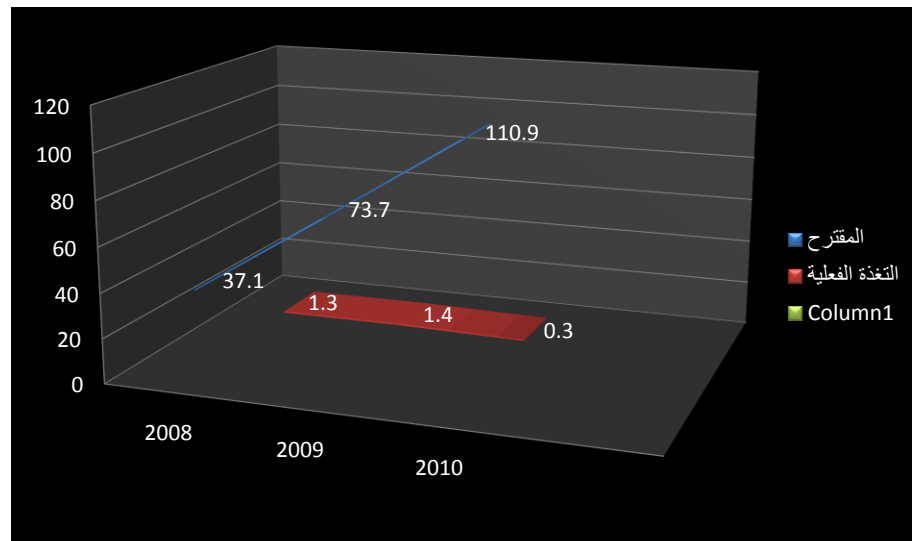
التطور المالى للمؤسسة

التطور المالي للمؤسسة



- تحقيق الربحية للاستمرارية مع اهمية تناقص الدعم وتغطية التكاليف
 - الصرف على خدمات التنمية الاجتماعية والتدريب (الخدمات غير المالية مكلف و سيؤثر على اداء المحفظة
3. الفجوة المالية بين المقترح والمصدق

الفجوة التمويلية حسب الميزانية المقترحة



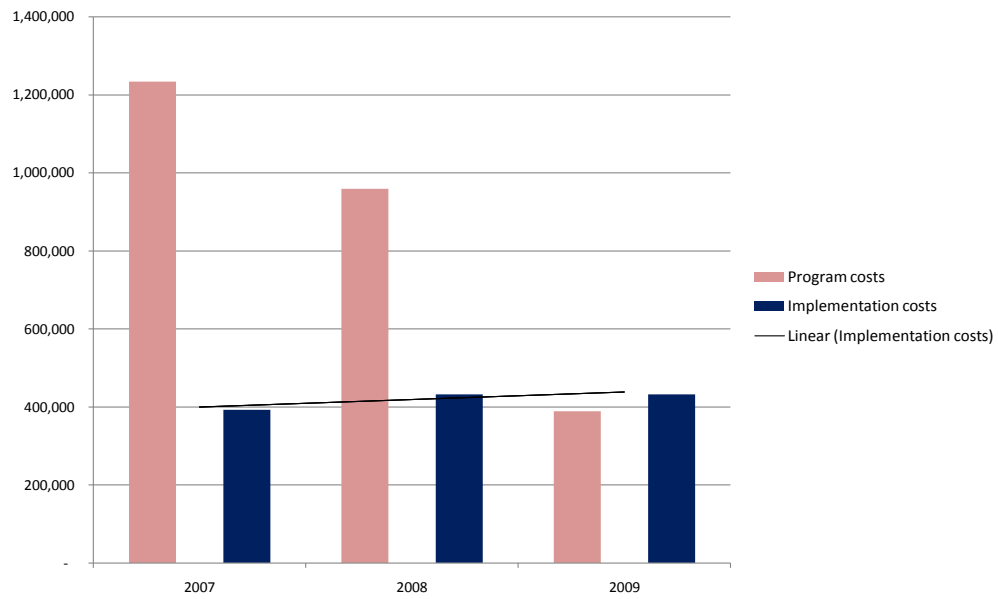
• يجب الانتباه الى :

□ الدعم الحكومي المتناقص يؤثر على كفاءة تنفيذ برامج التدريب والتنمية الاجتماعية

□ قدرة برنامج التمويل الاصغر بالمؤسسة لتغطية نفقاته

4. تكاليف برامج الخدمات غير المالية

تكاليف برامج التنمية والتدريب والتنفيذ



5. دراسات السوق السابقة

في الفترة من (7 / مارس / وحتى 20 ابريل / 2007 م) تم إجراء دراسة ميدانية لتقييم وضع السوق المحتمل بولاية الخرطوم عبر مؤسسة التنمية الاجتماعية . وذلك لتحقيق الأهداف الآتية :-

- دراسة الأسواق المحتملة و احتياجات العملاء .
- معرفة فرص الخدمات المالية والقروض غير الانتاجية التي يمكن تقديمها .
- التعرف على المشكلات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية .
- إمكانية تطوير المنتج .
- معرفة اتجاهات الطلب الكلي .

أثبتت نتائج الدراسة اعلاه بان اهم الخدمات المالية (انتاجية وغير انتاجية) والتي عليها طلب تتمثل
فى :-

1. القروض الاستهلاكية .
2. خدمات ادخار .
3. خدمات تسليف .
4. خدمات توسط مالي .
5. خدمات تأمين .
6. خدمات قروض تأمين .
7. خدمات قروض بناء
8. قروض تعليمية .
9. خدمات لتقديم خدمات (توصيل مياه)

مستخلصات المؤشرات اعلاه :

- نجحت المؤسسة فى البقاء رغم تدنى المساهمات الحكومية
 - طورت مناهجها الذاتية مع الابتكار المستمر
 - نجحت فى بناء شركات محلية واقليمية
 - لها بعض التعقيدات فى التكيف القانونى
 - تداخل المناهج بين الانشطة التمويلية والاجتماعية
 - معطيات التوازن بين الاداء الاجتماعى والاستمرارية
 - انخفاض الدعم الولائى وفرص للتعامل التجارى عبر القطاع المصرفى
 - محطات للتقييم الخارجى والمطالبة بمهام اكثر وضوحا
 - تداخل الصرف من خلال التمويل الاصغر والبرامج الاخرى فى بعض فترات مسيرتها
 - اعتمادها على الدراسات الميدانية للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم
- برنامج الامل للتمويل الاصغر بالمؤسسة (كالية لمنح التمويل الانتاجى وغير الانتاجى)

مقدمة:التعريف بالبرنامج

برنامج الامل للتمويل الأصغر بمؤسسة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم هو برنامج متخصص في مجال التمويل الأصغر يقدم خدمات مالية متعددة للأفراد و المجموعات الأقل دخلاً من الناشطين اقتصادياً

وذلك بهدف تحسين الدخل والمساعدة في مناهضة الفقر بغرض تحقيق تنمية مستدامة يتحقق بها التقدم الاقتصادي والاجتماعي للأفراد والأسر . .

الموجهات العامة بالبرنامج : أ/

- الاستفادة من الدروس السابقة (الفشل والنجاح) في مجال التمويل الأصغر داخل وخارج السودان والعمل دائماً وفق أفضل الممارسات العالمية.
- يجب تمويل المشروعات والأنشطة الصغيرة والمتناهية الصغر المتنوعة لصغار المنتجين ومحدودي الدخل الناشطين اقتصادياً بهدف التطوير والتوسع لمشروعاتهم .
- تحريك الموارد المحلية للمجموعات وذلك بتفعيل برنامج الادخار الإجباري .
- الحرص على تحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية التي تمكن البرنامج من الاستمرار دون الاعتماد على دعم خارجي وذلك بتقديم التمويل بهامش أرباح غير مدعوم يغطي تكاليف البرنامج التمويلية .
- تحفيز العملاء الذين يثبتون جديتهم في السداد ويتمكنون من تطوير مشروعاتهم .
- إعطاء أصحاب المشروعات القائمة أولوية والانتعدي نسبة المشروعات الجديدة (في مرحلة التأسيس) نسبة 3% من المحفظة وذلك لتقليل نسبة المخاطر .

القيم الأساسية للبرنامج : ب/

- الالتزام: يحرص البرنامج على تركيز الجهود على العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم من حزمة الخدمات المالية التي يقدمها البرنامج.
- التميز في الأداء: بالحرص على تقديم أفضل خدمة وأفضل جودة في كل الأوقات وفي كل مرحلة من خلال الوصول للعملاء بمناطقهم.
- الشفافية: بإتباع أفضل الممارسات العالمية التي تحقق الشفافية
- الثقة: كسب ثقة العميل ورضائه عن أداء البرنامج.
- الاحترام : احترام الذات والعملاء .

السياسات والإجراءات : ج/

تسعى لتحقيق الآتي :

- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية من خلال بناء مؤشرات مالية ومحاسبية لدورة إصدار القرض
- رسم العلاقات التنظيمية والتي من خلالها تتبع دورة إصدار منح التمويل .
- التقليل من المخاطر .
- تحقيق الانتشار ورفع كفاءة العمل الميداني .

المبادئ الأساسية المتبعة بواسطة البرنامج : - د/

- إتباع سياسات تمويلية تركز على دراسات ميدانية و واقعية و ملبية لرغبات العملاء .
- التركيز على الفقراء النشطين اقتصادياً وصغار المنتجين .
- العمل وفق الصيغ المالية الإسلامية التي تلائم عمل التمويل الأصغر(مرابحة ، مشاركة الوكالة، الاستصناع، القرض الحسن، الجعالة ، البيع الايجارى ، المضاربة)
- إجماع النوع في أنشطة التمويلات الصغيرة وذلك بتحليل الأدوار الاقتصادية المختلفة التي يلعبها الرجال والنساء ومن ثم تحديد الاحتياجات توطئة لتلبيتها .
- العمل وفق أسس اقتصادية و مالية تجارية .
- تمويل قطاعات مختلفة (خدمي، تجاري، إنتاجي، صناعي زراعي) .
- استخدام الحاسب الآلي لقياس المؤشرات وعمل التقارير ومتابعة تواريخ السداد .
- تبسيط الإجراءات وتقصير الفترة الزمنية لتنفيذ منح التمويل .
- الاحتفاظ بالمظهر البسيط ، وكسر الحاجز النفسي .
- توصيل الخدمة .
- التفويض لاتخاذ القرار .
- تطبيق أساليب الضمان المقدر عليها .
- إشراك العملاء في كل مراحل العمل تخطيط و متابعة و تنفيذ .
- الاهتمام بدراسات الأثر الاقتصادي والاجتماعي

قطاعات التمويل الاصغر الممولة

في الفترة من 2011/1/1 حتى 30 / 6 / 2012 (كنموذج)
حسب تعريف نظام متابعة القروض (دلنا) المعمول به بالمؤسسة

أ/ حسب عدد العملاء واجمالي التمويل

المبلغ	عدد العملاء	القطاع
27.001.734	18747	التجارى
15.317.532	8064	الخدمى
238.292	120	الزراعى
2.979.667	711	الصناعى
752.130	347	الانتاجى
46.289.355	27989	

ب / حسب النوع

عدد الرجال	عدد النساء	القطاع
10778	7969	التجارى
5474	2552	الخدمى
94	26	الزراعى
610	101	الصناعى
279	105	الانتاجى
17235	10753	

ج / حسب نوع التمويل

قروض جماعية	قروض فردية	القطاع
13346	5401	التجارى
4274	3790	الخدمى
28	92	الزراعى
459	252	الصناعى
161	186	الانتاجى
18268	9721	

وعند الرجوع الى بيانات المحفظة المفصلة نجد ان القروض غير الانتاجية مضمنة تحت القطاع الخدمى

ومن امثلة تلك القروض :

- قروض مواد البناء

- قروض التعليم
- قروض توصيلات الكهرباء والمياه
- قروض الطاقة (اسطوانات الغاز)
- قروض محلات التجميل والحلقة والكوافير
- قروض خدمات النظافة
- قروض ترخيص العربات
- محلات البناشر
- كروت الشحن
- الاتصالات
- اثاثات مدرسية
- قروض المراكز الصحية والمعامل
- رسوم الاراضى

اما تحليل المؤشرات القياسية لقطاع الخدمات وهو متضمنا القروض غير الانتاجية من اجمالى المحفظة للفترة المحددة فهو كمايلى :-

المؤشر الكمي	المؤشر القياسى من اجمالى المحفظة	القطاع الخدمى
8064	%28	عدد العملاء الممولين
15.317.532	%32	المبلغ الممول به
2557	%24	عدد النساء
5474	%32	عدد الرجال
3790	%40	القروض الفردية
8064	%23	القروض الجماعية

المصدر : تقارير مؤسسة التنمية الاجتماعية الخرطوم 2012

تحليل نتائج التقييم كخاتمة للدراسة :-

عند الرجوع للاطار النظرى للورقة ونتائج التقييم السابقة التى اجريت للمؤسسة وربط ذلك بعينة الدراسة للعام 2012/2011 مقارنة بمستخلصات التجربة العالمية يمكن استخلاص الاتى :-

- اعتمادا على نتائج دراسات السوق التي اعدتها وحوجة العملاء نجحت المؤسسة فى تصميم حزمة عريضة من المنتجات غير الانتاجية
- تماشت هذه المنتجات مع تعريف الفقر العام كما اشار اليه تعريف برنامج الامم المتحدة
- شكلت هذه القروض نسبة مقدرة من اجمالى محفظتها التمويلية كما وارد فى الجدول اعلاه
- كان الانتشار كبيرا لهذه القروض خاصة فى مناطق الفقر الحضرى عبر فروعها الثامن
- كانت مؤشرات الاستمرارية وجودة المحفظة عالية حيث كانت المحفظة فى خطر اقل من 8%
- تم الاعتماد على دراسات العينات العشوائية لتطوير السياسات وتصميم المنتجات
- تحتاج المؤسسة الى ادخال حزمة بروتكلات تطوير المنتجات كما وارد فى ص5
- اهمية مراجعة الابعاد المؤسسية داخل المؤسسة للتوأكب مع افضل الممارسات فى تطوير المنتج (ص7/6)
- نجحت المؤسسة ومن خلال تجربتها لتتلافى بعض التحديات التى واجهت العديد من المؤسسات الاقليمية
- تحتاج المؤسسة لمجهود اضافى فى الالية العلمية والمنهجية لتطوير المنتج وكذلك الخطوات المنطقية لبعض المنتجات
- اهمية وجود بروتكولات واضحة لهذه المنتجات مع عكس نتائج التجريب وتعميم نتائجها لباقي المؤسسات الشبيهة
- كانت الصيغ المتبعة لمنح القروض غير الانتاجية (مراوحة قرض حسن ,الوكالة باجر)
- خصائص تلك القروض ذات علاقة باحتياج طالب القرض
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة فى هذا النشاط والتى بدا فعليا منذ التسعينات اخذة فى التطور من حيث نظم المعلومات ومرامى الانتشار مع بروز ملامح واضحة تعنى باستكشاف انواع اخرى من هذه القروض وجاء ذلك واضحا فى الهيكل التنظيمى الجديد للمؤسسة وهو يشمل ادارة متخصصة للخدمات غير المالية والاداء الاجتماعى وقسم للتسويق