



تقييم أثر الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تجريبية لعينة من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة (2015-2020)

بلكحل حضرية
بن حمودة يوسف

المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي



ديسمبر 2022 المجلد 10 – العدد. 01

الصفحات من 484 إلى 504

E-ISSN 2676-2218

P-ISSN 2352-9660

المقال متوفر على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/583>

للاستشهاد بهذا المقال

بلكحل ح. بن حمودة ي.، (2022)، " تقييم أثر الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تجريبية لعينة من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة (2015-2020) ".
المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 10. العدد 01، ص. 484-504.

تقييم أثر الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تجريبية لعينة من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة (2015-2020)
Assessing the impact of governance on the financial and social performance of microfinance institutions: an empirical study of a sample of countries in MENA (2015-2020)

بن حمودة يوسف

مخبر ديناميكية الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية، جامعة مستغانم، (الجزائر)
youcef.benhamouda@univ-mosta.dz

بلكحل حضرية (1)

مخبر استراتيجية التحول الى الاقتصاد الأخضر، جامعة مستغانم، (الجزائر)
hadria.bellakahl.etu@univ-mosta.dz

تاريخ القبول: 2022/11/26

تاريخ الارسال: 2022/04/26

الملخص: تهدف هذه الدراسة الى تقييم أثر تفعيل الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، استخدمت بيانات لعينة تشمل 05 دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا للفترة (2015-2020)، وذلك باقتراح بناء مؤشر كلي لمعايير الحوكمة لتقييم أداء المؤسسات العاملة في هذا القطاع. أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر معنوي سالب لمؤشر الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي للمؤسسات المدروسة، ما يفسر أن سعي مؤسسات التمويل الأصغر الى تحسين نظام الحوكمة أدى بها الى تدهور وضعية الأداء المالي والاجتماعي لها.

الكلمات الدالة: الحوكمة، مؤسسات التمويل الأصغر، الأداء المالي والاجتماعي، دول الشرق الاوسط وشمال أفريقيا.

تصنيف جال: P00، P27، G21، G3

Abstract: This study aims to evaluate the effect of activating governance mechanisms on the financial and social performance of microfinance institutions for a sample that includes 05 countries from the Middle East and North Africa for the period (2015-2020). Using (Panel Data), by proposing to build an aggregate

المؤلف المرسل (1)

index of governance standards 'to evaluate the performance of institutions operating in this sector.

The results of the study indicated that there is a negative and significant impact of the governance indicator on the financial and social performance of the studied institutions, which explains that the efforts of microfinance institutions to improve the governance system led them to deteriorate the status of their financial and social performance.

Key words: Governance, microfinance institutions, financial and social performance, MENA.

JEL classification : P00, P27, G21, G3

المقدمة:

تأتي مؤسسات التمويل الأصغر في مقدمة المؤسسات الداعمة والراعية لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، باعتبارها مساهما رئيسيا في رفع المستوى المعيشي وتنمية ريادة الأعمال وزيادة معدلات التشغيل للفئات المستهدفة، وبعد عقود من الخبرة أظهر التمويل الأصغر كل حيويته في اقتصاد الدول النامية بشكل عام واقتصاد دول شرق الأوسط وشمال أفريقيا على وجه الخصوص. وتتنوع مؤسسات التمويل الأصغر وأنماط التدخل فيها تتمثل المهمة المشتركة لها في تقديم الخدمات المالية للسكان المستثنيين من النظام المصرفي.

وفي سياق سعيها لتوسيع أصولها وزيادة ربحتها في أسواق رأس المال، وتحقيق الانتشار، الربحية والاستدامة، تنبع أهمية حوكمة في صناعة التمويل الأصغر، حيث ظهرت في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نقاط ضعف الحوكمة كخطر رئيسي على التنمية المستدامة لمؤسسات التمويل الأصغر وذلك بتدهور قيمة محفظتها الاستثمارية وضعف بنيتها التنظيمية والقانونية التي لا تسمح لها بقبول الودائع، حيث تحتاج الحوكمة الجيدة الى تفعيل دور مجلس الإدارة مع ضرورة تطوير ديناميكية عمل تضمن الثقة على المدى البعيد ما بين الجهات التنظيمية ومقدمي رأس المال الخارجيين.

من هذا المنطلق، فإن الأدبيات المالية حول حوكمة المؤسسات تشير الى أن جودة آليات الحوكمة والتشغيل السليم لهيئات الحوكمة يساهم في الرفع من كفاءة أداء المؤسسات، وبالتالي يمكن اعتبار فعالية آليات الحوكمة بمثابة رافعة لتحقيق ذلك وخلق قيمة اجتماعية ومالية لمؤسسات التمويل الأصغر. ومن هنا تأتي الحاجة الى التحقق تجريبيا

من أثر آليات الداخلية والخارجية للحوكمة على الأداء الاجتماعي والمالي لمؤسسات التمويل الأصغر في دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا، وذلك بالاهتمام بشكل رئيسي بالإشراف والتصنيف والتدقيق كآليات خارجية للحوكمة وتشكيلة مجلس الإدارة (حجم واستقلالية المجلس)، بالإضافة الى منهجية الائتمان والشكل القانوني وملكية المؤسسات كآليات داخلية للحوكمة.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما تم سرده فإن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتفعيل آليات الحوكمة على الأداء الاجتماعي والمالي لمؤسسات التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا؟

ولغرض توضيح إشكالية الدراسة تم تقسيمها إلى أسئلة فرعية جاءت كما يلي:

- ماذا نعني بحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر؟
- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق المؤشر الكلي للحوكمة والأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمؤشر الكلي للحوكمة والأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر؟

فرضية الدراسة: بناء على الإشكالية المطروحة وتحقيقا لأهداف الدراسة نفرض أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفعيل آليات تطبيق الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر.

أهداف الدراسة: بناء على ما سبق فإن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أهمية الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر، وتوضيح العلاقة التي تربط بينهما، مع التطرق الى أدوات قياس الحوكمة على مستوى هذه الأخيرة، بالإضافة الى قياس أثر مؤشر الكلي للحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر لبلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Pascal Wélé, 2007):

تعالج هذه الدراسة مشكلة جودة الحوكمة في قطاع التمويل الأصغر في دول UEMOA معتمدين على قائمة بيانات ل 27 مؤسسة تمويل أصغر في البنين، حيث هدفت الى اقتراح

بناء مؤشر مجمع لمعايير الحوكمة لتقييم أداء المؤسسات العاملة في هذا القطاع على غرار البنين. وخلصت الدراسة الى أن جودة الحوكمة تتصدر بشكل متزايد التحديات التي تواجهها معظم مؤسسات التمويل الأصغر وهي تتجه نحو الاستدامة في البلدان النامية، والتي تكشف عن تدهور في جودة الحوكمة في قطاع التمويل الأصغر.

❖ دراسة (Roy Mersland & R. Øystein Strøm, 2009):

تهدف هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين الحوكمة وأداء مؤسسات التمويل 'IMF' باستخدام مجموعة بيانات عالمية ذاتية الانشاء حول مؤسسات التمويل الأصغر تم جمعها من وكالات تصنيف خارجية ، خلصت الدراسة بأن الأداء المالي يتحسن مع أعضاء مجلس الإدارة المحليين وليس الدوليين ومدققي الحسابات داخلي مع ضرورة تنوع مجلس الإدارة، حيث لا يوجد فرق بين المنظمات الغير ربحية وشركات المساهمة في مجال الأداء المالي والاجتماعي، كما تم التوصل الى أن التنظيم المصرفي ليس له اي تأثير والنتائج تؤكد الحاجة لنهج خاص بالصناعة لحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر.

❖ دراسة (Tchuigoua, 2010):

تمثلت مشكلة الدراسة في التحقق تجريبيا من آثار الآليات الحوكمة الداخلية والخارجية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر في أفريقيا وجنوب الصحراء بالاعتماد على نموذج الاقتصاد قياسي، هدفت الى التحقق من وجود علاقة مهمة بين آليات الحوكمة الداخلية وأداء هذه المؤسسات وخلصت الدراسة الى أنه لا توجد علاقة مهمة بينهما باستثناء انضباط السوق الذي لا يؤثر على أي من أبعاد الأداء المالي ، كما تم التوصل الى وجود تأثير كبير للإشراف ونسبة الاستفادة من ربحية واستمرارية مؤسسات التمويل الأصغر والذي يشير الى ان ملف آليات الحوكمة الداخلية والخارجية قابل للاستبدال ولا يوجد تأثير كبير لآليات الحوكمة الداخلية على الفعالية الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها الى ثلاث محاور أساسية، تضمن المحور الأول الإطار النظري لأهمية الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر، وتم التطرق في المحور الثاني لأدوات تقييم الحوكمة لدى هذه المؤسسات، أما المحور الثالث والأخير فشمّل الجانب التطبيقي للدراسة.

1. الإطار النظري للحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر:

يستعرض هذا المحور مفهوم الحوكمة في أدبيات التمويل الأصغر، بالإضافة الى أهميتها في تحسين الأداء المالي والاجتماعي للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

1.1 أهمية الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر

انتشر مصطلح الحوكمة في أدبيات التمويل الأصغر منذ سنة 1996، والذي يعني: " العملية المستخدمة من طرف مجلس الإدارة لمساعدة المؤسسة على انجاز مهمتها، وحماية أصولها على مر السنوات" (بونواله، 2015، صفحة 77)، حيث أصبحت الحوكمة الآن أحد الموضوعات الرئيسية في ضمان استدامة مؤسسات التمويل الأصغر، حيث يعد ضعف المؤشر الكلي للحوكمة في هذه المؤسسات من بين أكبر الاخطار التي تواجه هذه المؤسسات مؤخرًا، والتي صنفت من بين سبع اشد عشر مخاطر تواجه مؤسسات التمويل الأصغر في البلدان العربية وشمال أفريقيا. وتم تفسير هذه النتيجة جزئيا من خلال الازمات المتعددة التي واجهت القطاع، والذي سجل نموه في غير المدفوعات وتراكم الخسائر التشغيلية من بين العلامات الأولى. مع وجود صلة مباشرة بين تحديات إضفاء طابع مؤسسي واستدامة مؤسسات التمويل الأصغر. (WELE, 2009, p. 75)

يسمح تطبيق الحوكمة من تحسن أداء إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة لها وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ اعتمادا على أسس سليمة. (بريش، 2011، صفحة 43)

بعبارة أخرى يمكن ان يكون تحسین جودة حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر بمثابة رافعة لزيادة فعاليتها، من خلال ثلاث عوامل رئيسية تبرر أهمية آلية الحوكمة في التمويل الأصغر والمتمثلة في:

- زيادة حجم الانشطة ما يتطلب الحفاظ على معايير أداء عالية وبالتالي زيادة فعالية مجلس الإدارة.
- عدم وجود ضمانات كافية لتقديمها للمودعين والذي يتطلب منها زيادة حصتها في السوق.
- جودة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات والذي يعكس رؤية استراتيجية تنافسية.

إن الحوكمة الجيدة هي ضرورة حتمية، والمستثمرون على استعداد لتحمل نفقات إضافية من أجل تواجد حوكمة مؤسسية فعالة. ووفقا لدراسة مشتركة قامت بها مؤسسة التمويل الدولية وشبكة السنابل عام 2015، حول تقييم المخاطر المحتملة التي تواجه قطاع التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أشارت الى ان الخطر الذي يواجه التمويل الأصغر بسبب ضعف الحوكمة المؤسسية يأتي في المرتبة السابعة من حيث حدة الخطورة، ويرجع السبب في ذلك الى ان معظم مؤسسات التمويل الأصغر بالمنطقة هي عبارة عن منظمات غير حكومية وأغلب أعضاء مجلس الإدارة من المتطوعين، مما قد يؤثر على فاعلية المجالس، ومشكلة اللوائح التنظيمية حيث تم تقديم العناصر الرئيسية لمجلس الإدارة الفعال وكيفية القيام بالمسؤوليات المشتركة من الأمور الأساسية للحوكمة الفعالة. كما ان إدارة بيئة تتسم بالتعقيد المتزايد والتغيير المستمر تتطلب استراتيجية جيدة وقيادة فعالة، وان التركيز على احتياجات العميل هو أمر أساسي من أجل الاستدامة والنمو. (FinDev، 2018)

2. أدوات تقييم الحوكمة لدى مؤسسات التمويل الأصغر:

يتطرق هذا المحور الى أدوات تقييم الحوكمة لدى المؤسسات العاملة في قطاع التمويل الأصغر، من خلال اقتراح مؤشر حوكمة كلي ومتغيراته، بالإضافة الى فعالية مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر.

1.2 مؤشر الحوكمة الكلي:

تم اقتراح إنشاء مؤشر إجمالي للحوكمة لتقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بالاعتماد على دراسات سابقة ومؤلفات تسلط الضوء على دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر وأدائها (Drake & Elisabeth Rhyne، 2002)، (Rock، Otero، & Saltzman، 1998). ومع ذلك فإن جودة الحوكمة تتصدر بشكل متزايد التحديات الرئيسية التي تواجه معظم مؤسسات التمويل الأصغر في طريقها الى الاستدامة في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تم الرجوع الى الدراسات التي أجراها البنك الدولي (Briceno-Garmendia & Foster، 2007، p. 89) وصندوق النقد الدولي (Mbangala، 2007)، وذلك باقتراح مؤشرا كلياً جامعاً لمعايير الحوكمة وقد تم اعتبار المتغيرات قياسه متغيرات صورية ثنائية الاستجابة

(variable indicatrice)، تغطي هذه المعايير عدة ابعاد يمكن تلخيصها في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم (01): متغيرات قياس جودة حوكمة مؤسسات التمويل الاصغر

المتغيرات	المؤشرات	قياسها
احترام النظم والقوانين	مؤسسات مرخصة قانونا	"1" إذا كانت مرخصة قانونا "0" ان لم يكن كذلك
	الامتثال للمعايير الاحترافية	"1" إذا كان نسبة احترام القواعد الاحترافية تمثل 100% "0" ان لم يكن كذلك
التسيير الذاتي للإدارة	اتجاه السلطات العامة	"1" إذا كانت مستقلة اتجاه السلطات العامة "0" ان لم يكن كذلك
	اتجاه المانحين	"0" إذا كان هناك تأثير للمانحين "1" ان لم يكن كذلك
جودة نظام المعلومات	توفر تقارير المراجعة والتدقيق	"1" توفر التقارير "0" ان لم يكن كذلك
	المشاركة في التقييم الدولي	"1" المشاركة في التقييم الدولي "0" ان لم يكن كذلك
	تناسق دليل الإجراءات الإدارية والتشغيلية والمحاسبية	"1" وجود تناسق، "0" ان لم يكن كذلك
مجلس الادارة	الفصل بين مهام رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي	"1" وجود فصل في المهام "0" ان لم يكن كذلك
	سلطة اتخاذ القرار	"1" مجلس الإدارة مستقل "0" ان لم يكن كذلك

المصدر: (Briceño-Garmendia & Vivien Foster, 2007) (Tlili, 2019, p. 1)

2.2 فعالية مجلس الإدارة:

في ظل تعدد تحديات الحوكمة في قطاع التمويل الأصغر والتي تكون مصادرها تختلف حسب نوع المؤسسة وهيكل ملكيتها، مع وجود مجموعة متنوعة من آليات الحوكمة فإن التركيز ينصب على الدور الحاسم لمجلس الإدارة باعتباره يشكل حاجز طبيعي بين القادة ومديري المؤسسات والمصالح الخارجية. تركز الحوكمة التي تصف التمويل الأصغر في

الدول النامية على الطريقة التي يمارس بها مجلس الإدارة سيطرته ولضمان ذلك يتخذ القادة قرارات مواتية لتحقيق مهمتها المزدوجة بواسطة متغيرات مثل: حجم مجلس الإدارة وتكوينه وتناوب المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومدة عضوية أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك فصل الصلاحيات بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، والهيكل القانوني والتنظيمي لها. (WELE, 2009, p. 77)

يمثل أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر الدور الوصي على المؤسسة والمدراء الرئيسيين والفعالين لها، وبالتالي فإن مستوى كفاءة وقدرات مجلس الإدارة هي ما تحدد في أوقات كثيرة مستوى نجاح المؤسسات بالإضافة الى طبيعة العلاقة ودرجة التنسيق مع الإدارة التنفيذية، هو صميم وصلب عملية الحوكمة. (Yousif, 2021, صفحة 12)

○ الموازنة بين الأهداف المالية والتأثير الاجتماعي

واحدة من التحديات الرئيسية للتمويل الأصغر هي التوازن بين الأداء المالي والمهمة الاجتماعية. وبالتالي فإن قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على متابعة توازن هذه المهمة المزدوجة تعتمد على أساليب الإدارة الفعالة وآليات صناعة واتخاذ القرار. (Nsabimana, 2009, p. 30)

من خلال خصوصية مهمة مؤسسات التمويل الأصغر وتنوع أصحاب المصلحة فيها، الذي حملها مهمة مزدوجة: مهمة اجتماعية وأخرى مالية، ولضمان تقارب الأهداف بين الهياكل (الإطار المؤسسي) وإجراءات الإدارة واتخاذ القرار وإجراءات أصحاب المصلحة. حيث يتأثر مدى تركيز مؤسسات التمويل الأصغر على الاستدامة وسعيها للوصول الى الزبائن الفقراء بشكل مباشر بتركيبة مجالس الإدارة التي تمكنها من توجيه المؤسسات التمويل الأصغر نحو تحقيق ربحية عالية والوصول الى أكبر قدر ممكن من الفئات المستهدفة (Nsabimana, 2009, p. 34)

○ ملكية مؤسسات التمويل:

يصبح تحقيق التوازن أكثر تعقيدا عندما لا يكون العمل في التمويل الأصغر هو مجال العمل الوحيد للمؤسسات، والتي لا يكون التمويل الأصغر مجالها الرئيسي، حيث يعطي مستوى غير ملائم لتمثيل مجلس الإدارة، ويجبر هذه المؤسسات على توجيه أرباح وحدة التمويل الأصغر لتغطية العجز في البرامج الاجتماعية. أو للقيام بنشاطات اقتصادية

أخرى، الامر الذي يحد من تحقيق تغطية واسعة للعملاء وتعظيم الربحية. وبالتالي الحد من فاعلية مجلس الإدارة في التسيير الاستراتيجي واتخاذ القرار. (بونواله، 2015، صفحة 80)

○ مسؤولية التدقيق في مجلس الإدارة:

يمكن إبراز دور مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر ضمن الضبط المؤسسي الفعال في النقاط التالية (راشيل روك، 1998، صفحة 77):

- التأليف، حيث ان هيكله مجلس الإدارة تكون مماثلة نسبيا بين الأنواع والقطاعات المؤسسية، ونوعية أعضاء مجلس الإدارة مهمة بشكل خاص على صعيد المساءلة والاستجابة الى العوامل الخارجية والمساءلة الخارجية، حيث يعتبر المستثمرون والمانحون أن طابع مجلس الإدارة ومدى التزامه بمثابة ضمانة لأموالهم على أنها ستستعمل بشكل سليم.

- يعتمد الضبط المؤسسي الفعال بالدرجة الأولى على مهارات وخصائص مجلس الإدارة مؤسسات التمويل الأصغر، حيث يجب أن تمثل هذه الخصائص مجموعة متنوعة من الخبرات والتجارب.

○ تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر:

هناك الكثير من العوامل التي زادت من أهمية تقييم المخاطر المحتملة وهي طبيعة التمويل الأصغر من حيث درجة المخاطر والمنافسة في حقل التمويل الأصغر بالإضافة الى قلة المعرفة في مجال التحليل المالي وسط أعضاء مجالس إدارات مؤسسات التمويل الأصغر. (علي محمد بابكر، 2018، صفحة 22).

3. التمويل الأصغر:

يعود أصل التمويل الأصغر الى عام 1976، عندما أنشأ محمد يونس بنك جرامين، كتجربة في بنغلادش، ومنذ ذلك الحين تم إنشاء العديد من مؤسسات التمويل الأصغر والتي نجحت في الوصول الى الفقراء، ووضعت استراتيجيات جديدة رائدة مع مرور الوقت. الان، بعد عقود من التنفيذ في جميع انحاء العالم، يقول البعض إن التمويل الأصغر ليس الحل المثالي، ولكنه ببساطة الاحداث في سلسلة من الأساليب المتبعة في تمويل التنمية الريفية. (Armendáriz & Morduch, 2010). تم تطوير مفهوم التمويل الأصغر لتلبية الاحتياجات الصغيرة للفقراء والذين لا يمكنهم الوصول الى التمويل، حيث يعرف التمويل

الأصغر بأنه أداة حقيقية لتحرير المالي في العالم، من حيث قدرته على تحسين الظروف المعيشية للسكان الفقراء، وتمويل إنشاء أنشطة مدرة للدخل، وبالتالي فإن خدمات التمويل الأصغر لها تأثير إيجابي على الظروف الاجتماعية والاقتصادية للسكان في البلدان النامية (westover, 2008, p. 6)، كما انه مصطلح شائع في مجال الشمول المالي، معترف به أيضا كأحد أدوات التنمية لتعزيز الدخل والمستوى المعيشي للمهمشين من خلال نموذج أعمال مستدام. (Ghising, 2022, p. 18).

تقدم مؤسسات التمويل الأصغر قروضا للشركات الناشئة والشركات الصغيرة التي لا تتمتع بسهولة الوصول الى الخدمات المصرفية التقليدية. تم تطويره بقصد مساعدة الفقراء وتعزيز التنمية الاقتصادية، وتحرير الافراد خاصة النساء. حيث يشير التمويل الأصغر الى نطاق واسع من المساعدات المالية، وليس مجرد الائتمان الصغير، إضافة الى الخدمات الغير تقليدية مثل التعليم والمشورة في خدمات الادخار والتحويلات الأكثر شيوعا. (Ashish, 2022، صفحة 187)

4. الجانب التطبيقي للدراسة

يستعرض هذا المحور مجتمع وعينة الدراسة، تقديم متغيرات الدراسة، تقدير نموذج الدراسة وتحليله، واخيرا اختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل اليها.

1.4 عينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر المؤشر الكلي للحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، ولتحقيق هذه الدراسة اعتمدنا على عينة عشوائية مكونة من 05 مؤسسات للتمويل الأصغر في المنطقة العربية وهي: تونس، الاردن، لبنان، المغرب وفلسطين. على مدى ستة سنوات (2016، 2015، 2017، 2018، 2019، 2020) والممثلة في الجدول أدناه:

الجدول(02): قائمة مؤسسات التمويل الأصغر الممثلة لعينة الدراسة

المؤسسة	تسمية
1. ENDA	أندا تمويل -تونس
2. Attadamoune	التضامن للتمويل الأصغر-المغرب
3. National Micro finance Bank	الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة-الأردن
4. Palestine For Credit and Development	المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)- فلسطين

المجموعة - لبنان	Al Majmoua .5
------------------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثان

2.4 مصادر معطيات الدراسة:

اعتمدنا في اختيار مؤسسات التمويل الأصغر المصنفة من قبل سوق ميكس ماركت (MIX MARKET) للتمويل الأصغر وهي مؤسسات تمويل حكم عليها أنها أكثر التزاما بمعايير الحوكمة وشفافية معلوماتها المحاسبية. كما تم جمع البيانات اعتمادا على التقارير المرجعية السنوية والمواقع الرسمية للمؤسسات المدروسة، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية ممثلة في خمس مؤسسات للتمويل الأصغر على مدى 06 سنوات (2015-2020).

3.4 تحديد متغيرات الدراسة:

تم تحديد متغيرات الدراسة بناء على أسلوب الانحدار المتعدد كنموذج للقياس الاقتصادي من جهة، وعلى ما جاء في الدراسات التجريبية من جهة أخرى ضمن الجدول الآتي:

1.3.4 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، مع الإشارة الى ان المؤسسات الخاصة العاملة في قطاع التمويل الخاص يكون للمساهم هدف واحد فقط وهو تعظيم ربحية رأس المال المستثمر، وتقاس الربحية المالية بحساب مؤشر العائد على رأس المال المستثمر (ROE) أما مؤسسات التمويل الأصغر غير الحكومية هدفها هو البحث عن الأداء الاجتماعي والذي يمكن تقييمه حسب جودة الخدمات المقدمة وتأثيرها على الحالة المعيشية للقراء. تم الاعتماد على مؤشر مشترك ينطبق على مدى ربحية جميع أنواع مؤسسات التمويل الأصغر والمتمثل في العائد الاقتصادي او العائد على الأصول (ROA) ويقترح (2005 brunet) أن العائد على الأصول قادر على قياس الربحية بغض النظر عن هدفها تجاري أو اجتماعي حيث أداء مؤسسات التمويل الأصغر هو مزيج من الربحية والكفاءة الاجتماعية. (Tlili, 2019, p. 6)

الجدول رقم(03): المتغيرات التابعة

المتغيرات التابعة	رمز المتغير	قياسه	البيان
الأداء المالي	المردودية الاقتصادية (ROA)	نتيجة الاستغلال/ متوسط مجموع الأصول ,	يقيس قدرة المؤسسة على استخدام أصولها لتحقيق الربح
	الجدوى المالية (الاكتفاء الذاتي التشغيلي) (AO)	المنتجات المالية (مخصصات الذمم المدينة المشكوك فيها+ مصاريف مالية + مصاريف الاستغلال)	يقيس قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تغطية تكاليف خدماتها عن طريق منتجات الاستغلال
الأداء الاجتماعي	متوسط حجم القروض (TMP)	متوسط الائتمان المستحق لكل مقترض/ دخل القومي الإجمالي للفرد الواحد بالدولار الأمريكي	يقيس مبلغ متوسط القرض (PMR>1) يدل على ان مؤسسات التمويل الأصغر تقرض العملاء الأكثر ربحية.
	عدد المقترضين (NEA)	○ عدد المقترضين القائمين	- إذا كان $NEA > 30000$ ، درجة الوصول الى الاقتراض جيدة - إذا كان $NEA \geq 10000$ ، درجة الوصول الى الاقتراض متوسطة - إذا كان $NEA < 10000$ يكون نطاق الإقراض منخفض

(المصدر: (Tlili, 2019, p. 7)

2.3.4 المتغيرات المستقلة:

- مؤشر الحوكمة (IND_GOV): تم حسابه من قبل الباحثان بالاعتماد على مجموعة متغيرات لحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر؛
- حجم المؤسسة (LN_TA): اللوغاريتم النيبييري لحجم أصول المؤسسة؛
- حجم الإقراض (EMP_TA): مجموع القروض القائمة/مجموع الأصول؛
- مؤشر الإنتاجية (EMP-EP): عدد العملاء/ عدد العمال.

3.3.4 حساب المؤشر الكلي للحوكمة:

من بين مزايا المؤشر الكلي للحوكمة قدرته على دمج تنوع أبعاد ومعايير الحوكمة في مؤشر واحد، يضاف الى ذلك بساطة التنفيذ من حيث الجانب المنهجي، حيث تم اختيار متغيرات ثنائية لتقييم جودة الحوكمة. تم جمعها من قاعدة بيانات التمويل الأصغر Mix Market والمواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (05): قياس المؤشر الكلي للحوكمة لمؤسسات التمويل المدروسة

المجموع	التصنيف الدولي	عدد النجوم	الفصل في عمل الرئيس	حجم مجلس الإدارة	تقارير الأداء المالي	المراقبة	لجنة التدقيق	النظم والقوانين	IMF
100%	1	1	1	1	1	1	1	1	ENDA
100%	1	1	1	1	1	1	1	1	ATTADAMOUNE
62.5%	1	0	1	1	0	1	1	0	ALWATTANI
87.5%	1	0	1	1	1	1	1	1	pcd Palestine
37.5%	0	0	1	0	1	1	1	0	al Majmoua
%77	المؤشر الكلي للحوكمة								

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسات التمويل الأصغر المدروسة (mixmarket)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط مؤشر الكلي للحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر للمعين المدروسة يمثل 77%. ما يدل بشكل عام على أن مؤسسات التمويل الأصغر التي تمت ملاحظتها في المنطقة تلي ما يزيد عن خمسة معايير من بين المعايير الثمانية المطلوبة للحوكمة الفعالة. ومع ذلك فإن توزيع مؤسسات التمويل الأصغر على فئات المؤشريين وجود تركيز أكبر لمؤشرات الحوكمة بين 37.5% و 100%. المعلومات التي قدمتها مؤسسات التمويل الأصغر المدروسة تشير الى وجود تحديات تواجهها هذه الاخيرة والمتمثلة في صعوبة الامتثال للقوانين والمعايير الاحترازية وشفافية المعلومات، كما هي بحاجة تحسين جودة نظام المعلومات والإطار التنظيمي لها.

4.4 تقديم نماذج الدراسة:

لقياس آثار المؤشر الكلي للحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لعينة مؤسسات التمويل الأصغر المختارة، وبناء على ما جاء في الدراسات السابقة حول الحوكمة في التمويل الأصغر، تم بناء نموذج الدراسة على الشكل التالي:

$$NEA_{it} = \alpha_{it} + \beta_1(IND_GOV)_{it} + \beta_2(LN_TA)_{it} + \beta_3(EMP_TA)_{it} + \beta_6(EMP_EP)_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$AO_{it} = \alpha_{it} + \beta_1(IND_GOV)_{it} + \beta_2(LN_TA)_{it} + \beta_3(EMP_TA)_{it} + \beta_6(EMP_EP)_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$TMP_{IT} = \alpha_{it} + \beta_1(IND_GOV)_{it} + \beta_2(LN_TA)_{it} + \beta_3(EMP_TA)_{it} + \beta_6(EMP_EP)_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$NEA_{it} = \alpha_{it} + \beta_1(IND_GOV)_{it} + \beta_2(LN_TA)_{it} + \beta_3(EMP_TA)_{it} + \beta_6(EMP_EP)_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث المعلمة α_{it} تمثل الثابت، β_{it} تمثل المعلمة المقدرة لمتغيرات الدراسة، (i) يمثل عدد مؤسسات التمويل الأصغر، و (t) تمثل السنوات.

5.4 عرض وتحليل النتائج:

فيما يلي نقدم الإحصاء الوصفي متبوعاً بالنماذج التي شيدت فيما يتعلق بانحدار متغيرات مؤشر الحوكمة الكلي ومتغيرات الرقابة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، مرفق بالنتائج التجريبية التي تم الحصول عليها وتفسيراتها باعتماد طريقة المربعات الصغرى العادية أو المعممة.

1.5.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (07): يمثل الإحصاء الوصفي للمتغيرات المدروسة

Obs.	Std. Dev	Min	Max	Médian	Mean	
30	0.0404	-0.0001	0.112	0.039	0.048	ROA
30	0.545	0.177	2.368	1.471	1.422	AO
30	0.391	0.0196	1.285	0.149	0.352	TMP
30	336881	26000	0937599	83525	284251	NEA
30	0.246	0.375	1.00	0.87	0.77	IND_GOV
30	1.949	17.278	22.88	18.50	19.40	LN-TA
30	0.092	0.657	1.154	0.921	0.916	EMP-
30	34.35	94	211.00	174.00	6160.5	EMP_EP

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج 9.eviews.

وفقا للإحصائيات المسجلة في الجدول أعلاه، يتضح أن مؤسسات التمويل الأصغر محل الدراسة قد سجلت تحسن لا بأس به في الأداء المالي، حيث ان متوسط الأصول قد سجل مردودية اقتصادية بنسبة 4.8% واكتفاء ذاتي تشغيلي متوسط بنسبة 142.2%. الذي يدل على استدامة مؤسسات التمويل الأصغر. فيما يتعلق بالمتغيرات المختارة لتقييم الأداء الاجتماعي نجد أن متوسط عدد المقترضين يمثل 284251 (قيمة أكبر من 30000) ما يعكس قدرة مؤسسات التمويل على التوسع في خدمة عملائها وتلبية متطلباتهم المختلفة. بمتوسط حجم القروض بنسبة 35.2% (أقل من 100%). يمثل مؤشر الكلي للحكومة نسبة 77%، وكذلك متغير الحجم الذي تم قياسه بمعدل الأصول الذي أثبت تطوره خلال الفترة (2015-2020)، متغير الإنتاجية حقق معدل 160 مقترض لكل عون اقراض، من خلال الدراسة الإحصائية نلاحظ ان مؤسسات التمويل الأصغر تشغل ما يقارب 91.6% من أصولها لتغطية القروض الممنوحة للزبائن.

2.5.4 نتائج التقدير:

نتائج عملية قياس أثر المؤشر الكلي للحكومة على أداء المالي والاجتماعي ل 05 مؤسسات للتمويل الأصغر خلال الفترة (2015-2020) بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية أو المعممة للقياس، يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مخرجات النموذج للفترة (2015-2020)

AO(02)		ROA (01)		النموذج
t-statistic	coefficient	t-statistic	coefficient	
-0.983312	91643-1.8	8136560.	0.043707	$\hat{\alpha}$
-0.393540	8883-0.21	-8.025150	4634-0.12	β_1
2.020976	3389720.	-0.024733	0.000116-	β_2
-8337830.	7082-0.87	1.079551	317100.0	β_3
3.262134	20.00891	5.948488	540.0004	β_4
95040.38		2660.913		R^2
TMP(4)		NEA(3)		النموذج
t-statistic	coefficient	t-statistic	coefficient	
-4.501589	60648-1.5	-11.91746	688-3589	$\hat{\alpha}$
-1.421046	2437-0.14	-3.327947	818.0-289	β_1
10.87649	3287630.	17.37751	456368.0	β_2

1.224924	322130.2	1.356233	3881.2223	β_3
-12.13987	77-0.0059	0.698146	8.634229	β_4
	4010.961		370.9608	R^2

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج 9 eviews

ويمكن تشخيص النتائج وفقا للنقاط التالية:

- تفسر متغيرات النماذج حوالي اكثر من 91% من التغيرات الحاصلة في المدروية الاقتصادية، حجم القروض TMP وعدد المقترضين NEA وهذا وفقا لمعامل التحديد R^2 لكل منها، بينما ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى غير مدرجة في النماذج ، في حين أوضح تقدير نموذج الأداء التشغيلي نسبة 39% تفسرها متغيرات النموذج وباقي النسبة المقدرة حوالي ب 61% تفسرها عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في تقدير نموذج الأداء التشغيلي.

- أوضحت الدراسة وجود علاقة عكسية ودلالة إحصائية بين المؤشر الكلي للحكومة وكل من المدروية الاقتصادية وعدد المقترضين عند مستوى معنوية 5%، نفس التقدير نتج عنه عدم وجود دلالة إحصائية وعلاقة سلبية لمؤشر الحوكمة على كل من الجدوى المالية ومتوسط القروض المقدمة. وهذا ما يفسر ان سعي مؤسسات التمويل الأصغر الى تحسين نظام الحوكمة أدى بها الى تدهور وضعية الأداء المالي والاجتماعي لها. كما تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التجريبية مثل دراسة (Tlili, 2019)، (WELE, 2009)

- متغير الحجم له أثر إيجابي ومعنوي احصائيا على كل من متوسط حجم القروض وعدد المقترضين وهذا ما يثبت أنه كلما زاد حجم أصول المؤسسات كلما سعت هذه الأخيرة الى تغطية أكبر عدد من المقترضين بمتوسط حجم قروض أكبر يقدر حوالي 198181، وهذا ما يتوافق مع ما جاء عن دراسة (Tchuigoua, 2010) ، حيث تهدف مؤسسات التمويل الأصغر في هذه الحالة الى خدمة العملاء الذين لديهم قدرة على اقتراض حجم أكبر بأقل التكاليف مقارنة بالقروض الصغيرة، الخطر في هذه الحالة هو تجاوز الفئات الأكثر فقرا والتركيز على العملاء الأكثر ربحية. فيما يتعلق بالأداء المالي، فإن نتائج الانحدار للنموذج الأول والثاني يبين لنا أن حجم الأصول لا يلعب

أي دور في التأثير على المردودية الاقتصادية ROA والاكتفاء الذاتي التشغيلي AO وهذا ما يتعارض مع ما جاء عن (Tchuigoua, 2010).

- فيما يخص متغير الانتاجية (EMP-EP) فإن نتائج التقدير تشير الى أن هذا المؤشر ذو دلالة إحصائية ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر، وهذا ما يشير الى أن زيادة إنتاجية الموظفين تحسن من الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر هذه النتائج تؤكد ما جاء عن (Roy Mersland & R. Øystein Strøm, 2009)

خاتمة:

تساهم هذه الدراسة في تحليل دور الحوكمة كرافعة للأداء، مع مراعاة خصوصية مؤسسات التمويل الأصغر، والتي استهدفت قياس أثر المؤشر الكلي للحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر باستخدام بيانات عينة تتكون من 05 دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا خلال الفترة (2015-2020).

1-نتائج الدراسة واختبار الفرضيات: أظهرت نتائج تقدير النماذج الأربعة أن:

- هناك توافق مع الفرضية الرئيسية والقائمة على وجود أثر ذو دلالة معنوية لتفعيل آليات تطبيق الحوكمة على الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، من خلال بناء مؤشر كلي والذي يشمل على الآليات الداخلية والجوانب الخارجية لحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر، حيث ان ادراج عدة متغيرات للحوكمة في مؤشر واحد يصف الأداء المالي والاجتماعي قد يضعنا في مشكلة تعدد الارتباط بين المتغيرات. ويمكن تفسير الأثر السلبي لحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر على الأداء المالي والاجتماعي الى عدة عوامل:

التأثيرات الدورية على أداء مؤسسات التمويل الأصغر مثل الاستقرار الاقتصادي والسياسي للبلدان والإصلاحات التنظيمية لنظام التمويل الأصغر، نقص المهارات والالتزام لدى أعضاء مجلس الإدارة، تزايد المنافسة ودخول أطراف جديدة الى السوق وعقبات استخدام التكنولوجيا المعلومات، العمل في بيئة غير مستقرة، تنوع الأسس القانونية لمؤسسات التمويل الأصغر، الرسوم الإضافية التي تتحملها مؤسسات التمويل الأصغر بسبب التدقيق والرقابة، وخدمة شرائح غير تقليدية بالسوق مثل اللاجئين والنازحين داخليا.

هذه العوامل تجعل من الضروري إنشاء آليات واضحة وفعالة لحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر.

- من بين التحديات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الامتثال للمعايير الاحترازية ومتغيرات اللوائح التنظيمية وشفافية المعلومات والذي يأتي بالدرجة الأولى، من خلال نتائج الدراسة يمكن القول إن الجهود لاتزال ضرورية لتحسين جودة نظام الحوكمة لمؤسسات التمويل الأصغر؛
- تشير نتائج الدراسة الى وجود مؤسسات التمويل الأصغر ذات الكفاءة الاجتماعية، ومؤسسات التمويل الأصغر ذات الكفاءة المالية، وأخيرا مؤسسات تمويل أصغر التي تتمتع بالكفاءة الاجتماعية والمالية. حيث تحدد عوامل خارجية وداخلية مختلفة طبيعة هذه المؤسسات من ناحية ذات طبيعة اجتماعية تتعلق بالنطاق الاجتماعي والتأثير (القروض، التضامن، الحوافز الديناميكية...الخ)، ومن ناحية أخرى ذات طبيعة مالية تتعلق بالربحية وإنتاجية الموظفين والاكتفاء الذاتي المالي. العوامل الخارجية الأخرى هي النظام المؤسسي، والعمر وشفافية المعلومات وجودة التدقيق والآثار الاقتصادية الكلية والتنظيمية والسياسية للبلدان، ومع ذلك يظل العامل الأخير وهو تدخل الدولة هو العامل السائد الذي يفسر عدم كفاءة أداء بعض مؤسسات التمويل الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. حيث يبدو أن العوامل إما مرتبطة ببعضها البعض أو غير مهمة. فيما يخص الوضع القانوني لمؤسسات التمويل الأصغر فهو غير متجانس ويختلف وفقا للوضع المؤسسي ودول مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة، وهو ما يفسر الارتباط السلبي بين مؤشر الحوكمة وأداء المؤسسات، قد يكون هذا بسبب التدخل المتزامن لمعظم مؤسسات التمويل الأصغر في المجالين الاجتماعي والمالي وتنوع محافظ القروض، من خلال اعتبار هذه العوامل كمتغيرات مستمرة، يمكن الكشف عن علاقتها مع الأداء عند دراسة تطورها بمرور الوقت.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- إنشاء مجالس إدارة فعالة قادرة على الالتزام وتقديم الخبرة اللازمة والمساءلة المطلوبة من أجل ضمان الاستدامة،

- الأخذ بعين الاعتبار عملية التحول المؤسسي الى كيانات هادفة للربح أو مؤسسات مالية تتلقى الودائع، مما يخلق حاجة أكبر للمستثمرين وبالتالي الحاجة الى حوكمة مؤسسية جديدة.
- الحاجة والاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بحوكمة مؤسسات التمويل الأصغر بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، وذلك من أجل الاستفادة من والتعرف على أحدث الاتجاهات الخاصة بالتمويل الأصغر والشمول المالي وكذلك التجارب المستخلصة من المنطقة وحول العالم.

المراجع:

- بونواله، ر. (2015). الموازنة بين الأداءين المالي والاجتماعي في إطار الحوكمة الفعالة-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات التمويل الاصغر العربية. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*, 96-71.
- راشيل روك. (1998). المبادئ والممارسات في حوكمة الائتمان الأصغر. مؤسسة "أكسيون" الدولية.
- عبد القادر بريس. (2011). دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الاوراق المالية بالإشارة الى حالة الجزائر. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 7(9), 64-39.
- علي محمد بابكر، ع. (2018). الضبط المؤسسي الفعال في مؤسسات التمويل الاصغر. *مجلة المصرفي* (89), 16-26.
- يوسف آدم محمد(2021). ما مدي تطبيق مؤسسات التمويل الاصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية. *مجلة جامعة الفاشر للعلوم الإنسانية* (17)، 1-24.
- Asteriou & Stephen G. Hall. (2007). Applied Econometrics: A Modern Approach Using Views and Microfit. Revised Edition.
- Briceno-Garmendia & Foster. (2007). More Fiscal Resources for Infrastructure? Evidence from Est. Africa. Sustainable Development Department, Africa Region: The World Bank.
- Briceno-Garmendia, C., & Vivien Foster. (2007). MORE FISCAL RESOURCES FOR INFRASTRUCTURE? EVIDENCE FROM EAST AFRICA.

- **Drake, D., & Elisabeth Rhyme.** (2002). the Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development (Vol. 320). Bloomfield, CT: Kumarian Press Book.
- **Drake, D., & Elisabeth Rhyme.** (2006). the commercialization of microfinance: Balancing business and development. Bloomfield, Conn: Kumarian Press.
- **FinDev.** (12 04, 2018 تم الاسترداد من <https://www.findevgateway.org/ar/https://www.findevgateway.org/ar/blog/2018/04/alhwkmt-aljydt-hy-alasas-fy-almqam-alawl-walakhyr>
- **Mbangala, M.** (2007). Taking Stock of Railway Companies in Sub-Saharan Africa. Washington DC : The World Bank Studies.
- **N sabimana, A.** (2009). ARTICULATION BANQUES-MICROFINANCE EN AFRIQUE : IMPACT SUR LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES IMF. Reflets et perspectives de la vie économique, 48(3), 29-38.
- **Rock, R., Otero, M., & Saltzman, S.** (1998). Principes et pratiques de la gouvernance en micro finance. Washington, DC: USAID.
- **Roy Mersland & R. Øystein Strøm.** (2009). Performance and governance in microfinance institutions. Journal of Banking & Finance, 662-669.
- **Tchuigoua, H. T.** (2010). L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de micro finance d'Afrique Sub-saharienne. Solvay Brussels School of Economics and Management (CEB Working Paper N° 10/026), 1-28.
- **Tlili, A.** (2019). Evaluation De La Qualité De Gouvernance Des Institutions De Micro financement (IMF) Et De Son Impact Sur Leur Performance : Etude De Cas De La Région MENA. Management and Business Research: B Economics and Commerce, 5.
- **WELE, P.** (2009). LA QUALITE DE LA GOUVERNANCE MICRO-FINANCIERE DANS LES PAYS DE L'UEMOA : CONSTRUCTION D'UN INDICE AGREGÉ DE

GOUVERNANCE DES IMF APPLIQUEE AU CAS DU BENIN. reflets et perspectives de la vie économique, 3, 73-83.

- **White V. et Campion A.** (2002). The commercialization of microfinance: balancing business. Connecticut : Kumarian Press.
- Armendariz, B., & Morduch, J. (2010). The Economics of Microfinance. The MIT Press.
- Ghising, T. Social Performance Management and Sustainability of Microfinance Institutions. International Research Journal of MMC, 3(4), 17–20. <https://doi.org/10.3126/irjmmc.v3i4.48858>