انجاح التمويل البالغ الصغر
في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تأليف

جوديث براندسما ورفيقة شوالي

مجموعة تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي

مجموعة التنمية البشرية

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

البنك الدولي

الآراء الواردة في هذا التقرير تخص المؤلفين بالكامل ويجب ألا تنسب بأي شكل من الأشكال الى البنك الدولي أو أي من المنظمات المنتسبة اليه أو الى أعضاء مجلس مديريه التنفيذيين أو الدول التي يمثلونها .

أعدت هذه الترجمة وحدة الترجمة العربية في البنك الدولي.

المحتويات

تمهيد هـ

شكر وعرفان و

الموجز التنفيذي ١

أهمية التمويل البالغ الصغر ٥
ما هي مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومن هم أصحاب المشروعات البالغة الصغر؟ ٥
ما هو التمويل البالغ الصغر وما أهميته؟ ٧
ما هي أفضل طريقة لتطوير مؤسسات التمويل البالغ الصغر؟ ٨
ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه البنوك التجارية في مجال التمويل البالغ الصغر؟ ٩

برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ١٣
الفقر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ١٣
العقبات التي تعترض تنمية صناعة قوية للتمويل البالغ الصغر ١٣
ما هو الموقف الآن؟ ١٥
اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار ٢٢

بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة ٢٦
ما هي القدرات المؤسسية ٢٦
المجالات التي يجب التركيز عليها ٢٧
تقوية المهارات بالتدريب ٢٨

ما هي الخطوات التالية اللازمة؟ ٣٠
انشاء برامج تمويل بالغ الصغر أكثر عددا وأفضل نوعية ٣٠
ماذا ينبغي على الحكومات عمله؟ ٣٥
ماذا ينبغي على الجهات المانحة عمله؟ ٣٦
ماذا ينبغي على المعنيين بالتمويل البالغ الصغر عمله؟ ٣٧

الملاحق
الملحق ١ فجوة التمويل وفجوة نطاق الوصول في مجال التمويل
البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ٣٨
الملحق ٢ المؤسسات التي شاركت في المسح الذي أجراه البنك الدولي لمؤسسات التمويل
البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ٣٩

المراجع ٤١

الاطارات

الاطار ١ التمييز بين مجموعتين من الفقراء ٧
الاطار ٢ الديناميكيات المالية والربحية في عمليات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر – دراسة حالة السيد سحر ٨
الاطار ٣ المبادئ المرشدة لأفضل أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر ٩
الاطار ٤ متى ينبغي على مؤسسة التمويل البالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية من الجمهورة العام؟ ١١
الاطار ٥ البنك الوطني للتنمية في مصر – نموذج لأفضل أساليب العمل ومشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل البالغة الصغر ١٧
الاطار ٦ هل توضع قيود تنظيمية أم لا توضع؟ ٣٦

الأشكال

الشكل ١ الطلب المحتمل على التمويل البالغ الصغر أكثر كثيرا من المعروض ... والفجوة التمويلية هائلة ١٥
الشكل ٢ لدى مصر أكبر عدد من المقترضين من برامج التمويل البالغ الصغر ... كما لديها أكبر حافظة للقروض القائمة (غير المسددة) ١٦
الشكل ٣ أنواع عديدة من المؤسسات تعمل في مجال التمويل البالغ الصغر ١٧
الشكل ٤ القروض الجماعية أكثر شيوعا من القروض الفردية ١٨
الشكل ٥ رغم أن بعض برامج التمويل البالغ الصغر تستهدف النساء، فان غالبية المقترضين من الرجال ١٩
الشكل ٦ برامج التمويل البالغ الصغر المنفذة في المنطقة تصل بصورة رئيسية الى المقيمين في المناطق الحضرية ١٩
الشكل ٧ اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار ٢٣
الشكل ٨ معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة غير متفرغة تماما لأنشطة التمويل البالغ الصغر ٢٨

الجداول

الجدول ١ السمات المميزة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة ٦
الجدول ٢ نطاق وصول مؤسسات التمويل البالغ الصغر في كافة مناطق العالم ١٠
الجدول ٣ وضع عمليات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ١٤
الجدول ٤ أمثلة على أفضل أساليب عمل مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ٢١
الجدول ٥ تقييم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لاحتياجاتها التدريبية ٢٩
الجدول ٦ تقييم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لدى توفر خدمات التدريب محليا ٢٩
الجدول ٧ امكانات توسيع نطاق الوصول وزيادة موارد التمويل لدى القطاع المالي الرسمي ٣٣

تمهيد

يحلل هذا التقرير برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويقدم توصيات بشأن تحسين أساليب العمل الحالية وتضييق الفجوة بين الطلب والعرض في مجال التمويل البالغ الصغر. المصدر الرئيسي للمعلومات الواردة في هذا التقرير هو المسح الشامل – الذي يعتبر الأول من نوعه – الذي أجري لستين برنامجا للتمويل البالغ الصغر في المنطقة. (تمثل هذه البرامج الستون حوالي ٩٠ في المائة من أنشطة التمويل البالغ الصغر في المنطقة). واذا توفر التمويل اللازم، سيتم تحديث بيانات هذا المسح بانتظام. ومع مرور الوقت، سيتيح استخدام قاعدة البيانات هذه في اجراء تقييمات لاتجاهات عمليات قطاع التمويل البالغ الصغر وللمشروعات المالية الخاصة بالمنطقة.

استمدت المعلومات الأخرى الواردة في هذا التقرير من التقارير الداخلية الخاصة بالبنك الدولي (شاملة تقارير التقييم المسبق التي يعدها موظفو البنك عن المشروعات، والتقارير اللاحقة للزيارات الميدانية، والمذكرات المتصلة بتلك المشروعات)، ومن مصادر خارجية متنوعة (شاملة مؤسسات التمويل البالغ الصغر نفسها)، ومن مقابلات أجريت مع رؤساء فرق العمل وموظفي البنك المعنيين بالتمويل البالغ الصغر.

وشمل التحليل التفصيلي مصر، والأردن، ولبنان، والمغرب، وتونس، والضفة الغربية وقطاع غزة، واليمن (غير أنه يتعين توخي الحذر عند تفسير البيانات الخاصة بتونس، اذ يرجح أن تكون غير دقيقة تماما). وفي بعض الحالات – ولا سيما عند مناقشة الفجوة التمويلية والحاجة الى تنفيذ برامج للتمويل البالغ الصغر – شمل التحليل أيضا الجزائر، وايران، وسوريا.

ومع أن العديد من برامج التمويل البالغ الصغر تغطي مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة على حد سواء، فان المسح لم يشمل سوى مؤسسات الأعمال البالغة الصغر المندرجة كأجزاء من هذه البرامج.

شكر وعرفان

ما كان لهذا التقرير أن يرى النور لولا تعاون ستين من البرامج والمؤسسات العاملة في مجال التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. اذ لم تشارك هذه المجموعة من البرامج والمؤسسات في المسح الشامل للعمليات التي تنفذها والتحديات التي تواجهها فحسب، بل كانت ترحب دائما بلقائنا أو الرد على محادثاتنا التليفونية ورسائلنا بالفاكس والبريد الالكتروني.

قدم معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي التمويل اللازم للمسح الذي نفذ من خلال سبعة شركاء محليين للمعهد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هم:

- السيد/ مونجي بدوي، الخبير الاستشاري في التمويل البالغ الصغر في تونس.
- السيد/ فؤاد بن جلون، مؤسسة «الأمانة»/ فيتا (VITA) في المغرب.
- السيد/ قيس الارياني، ادارة تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن.
- السيد/ رضا معماري، المدير العام لمؤسسة «المجموعة» في لبنان.
- السيد/ أليكس بولوك، المستشار الأول لبرنامج توليد الدخل في الضفة الغربية وقطاع غزة التابع لوكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين [الفلسطينيين في الشرق الأدنى].
- السيد/ ناصر شريده، منسق تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر في اطار برنامج الانتاجية الاجتماعية التابع لوزارة التخطيط في الأردن.
- السيدة/ دينا عبد الوهاب والسيد/ ايرل وول، الجمعية المصرية لمؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر.

تولى هؤلاء الشركاء جمع البيانات ومساعدة المشاركين في المسح على استيفاء استمارات الاستبيان. ولولا مساندتهم المستمرة والدؤوبة لما استطاع المسح على الاطلاق جمع هذه الثروة من المعلومات التي شكّلت المصدر الرئيسي لبيانات هذا التقرير.

وتولى ادخال بيانات المسح وتحليلها كل من السيدة/ أميلا سابكانين والسيد/ راحول دومالي، اللذان سهرا ليالي كثيرة لانجاز العمل المطلوب في مواعيده. وقام السيد/ بول هولتز بتحرير التقرير، والسيدة/ غاريت كروس بالتصفيف للمطبعة، والسيدة/ لوريل موريس بتصميم الغلاف، وجميعهم يعملون في شركة Communications Development Incorporated.

وأخيرا يعرب المؤلفان عن امتنانهما للسيدة/ نعمت شفيق، مدير مجموعة تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي، وللسيد/ جاك بودوي مدير مجموعة التنمية البشرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالبنك الدولي.

الموجز التنفيذي

يعتبر التمويل البالغ الصغر أداة تنمية قوية – يمكنها الوصول الى الفقراء، ورفع مستويات معيشتهم، وخلق فرص العمل، والاسهام في نمو الاقتصاد. ومع ذلك، لم يحقق قابلية الاستمرار الذاتي الكامل أو يوشك على تحقيقها سوى ١٠ برامج تمويل بالغ الصغر من مجموعة ٦٠ برنامجا شملها المسح الذي أجريناه في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتحتاج برامج التمويل البالغ الصغر في المنطقة على الأقل لمبلغ ١ر٤ بليون دولار للوصول الى الفقراء القادرين على تنفيذ المشروعات والذين يحتاجون الى تمويل بالغ الصغر، والذين يقدر عددهم (تقديرا متحفظا) بحوالي ٤ر٥ مليون شخص في المنطقة. وتستدعي تنمية أنشطة صناعة التمويل البالغ الصغر في المنطقة بناء القدرات المؤسسية المحلية، وزيادة كفاءة وقدرة برامج التمويل البالغ الصغر على الاستمرار، واشراك القطاع المالي الرسمي في هذه الأنشطة.

ما هو التمويل البالغ الصغر وما أهميته؟

توفر برامج التمويل البالغ الصغر الخدمات المالية – كخدمات الائتمان والايداع والادخار – التي تكيف لتلبية احتياجات الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. وتتسم برامج التمويل البالغ الصغر الجيدة بالخصائص التالية:

- القروض الصغيرة، القصيرة الأجل عادة، والأدوات الادخارية المأمونة.
- التقييم المبسط والسهل للمقترضين والاستثمارات.
- اتباع مناهج بديلة ازاء طلب الضمانات العينية.
- الدفع السريع لحصيلة القروض المتكررة بعد سداد القروض السابقة في مواعيدها.
- تقاضي أسعار فائدة أعلى من أسعار السوق لتغطية التكاليف العالية التي تنطوي عليها معاملات التمويل البالغ الصغر بطبيعتها.
- ارتفاع معدلات السداد.
- ملاءمة موقع وتوقيت الخدمات.

هناك أنواع عديدة من مؤسسات الأعمال البالغة الصغر تمثل سلسلة تبدأ عند أحد طرفيها، على سبيل المثال، بسيدة تبيع الخضروات. وهذه السيدة تشغل مشروعها الصغير لبضع ساعات في اليوم نظرا لمسؤولياتها الأخرى كرعاية أطفالها. ويقع عند الطرف الآخر من السلسلة مؤسسة الأعمال الصغيرة التي يعمل فيها عدة عمال.

ومع أن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر تخلق فرص عمل وتسهم في اجمالي الناتج المحلي، الا أنها تكون مقيدة في كثير من الأحيان لافتقارها الى القدرة على الحصول على الخدمات المالية. ولذلك فان تقديم الخدمات المالية الى الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات من شأنه زيادة دخل الأسر المعيشية، وتخفيض معدلات البطالة، وخلق طلب على السلع والخدمات الأخرى – ولا سيما خدمات التغذية والتعليم والصحة.

أفضل أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر

تظهر التجارب في كافة أنحاء العالم أن الفقراء صالحون للحصول على التمويل وراغبون في دفع مقابل نظير الحصول على خدمات مالية سريعة وملائمة وموثوق بها. كما أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة أثبتت أن المعاملات المصرفية مع الفقراء يمكن أن تكون مربحة وقابلة للاستمرار، عندما تدار على أساس عملي وتجاري. وهناك عدة مبادئ تسترشد بها أفضل أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر.

تغطية التكاليف

حتى تصبح مؤسسات التمويل البالغ الصغر قادرة على الاستمرار – سواء أكانت اتحادات ائتمانية تعاونية، أو جمعيات تعاونية، أو منظمات غير حكومية، أو بنوكا – يتعين عليها تغطية تكاليف الاقراض التي تتحملها. فاذا لم تتم تغطية تكاليف الاقراض البالغ الصغر، فسوف يستنزف رأسمال المؤسسة المعنية وسوف يتعرض للخطر استمرار امكانية حصول مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على الخدمات المالية بل وحتى وجود مؤسسة التمويل نفسها.

تقديم الخدمات المالية للفقراء القادرين على تنظيم المشروعات من شأنه زيادة دخل الأسرة المعيشية، وتخفيض معدلات البطالة، وخلق طلب على السلع والخدمات الأخرى

تفادي الدعم

أصحاب المشروعات البالغة الصغر لا يحتاجون دعما ماليا أو منحا ولكنهم يحتاجون الى الحصول بسرعة واستمرار على الخدمات المالية. وبالاضافة الى ذلك، لا تتحمل مؤسسات الاقراض البالغ الصغر تقديم الدعم المالي الى المقترضين. فالدعم يوحي بأن أموال الحكومات والجهات المانحة عبارة عن شكل من أشكال الاحسان، مما لا يشجع المقترضين على السداد. وعلاوة على ذلك، تعلمت مؤسسات التمويل البالغ الصغر أنها لا تستطيع الاعتماد على الحكومات والجهات المانحة باعتبارها مصادر موثوقا بها وطويلة الأجل للتمويل المدعوم.

تعلمت مؤسسات التمويل البالغ الصغر أنه لا يمكنها الاعتماد على الحكومات والجهات المانحة باعتبارها مصادر موثوقا بها وطويلة الأجل للتمويل المدعوم

زيادة نطاق الوصول وتقديم الخدمات المدفوعة بالطلب

مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة تزيد قدرة أعداد متزايدة من العملاء المنخفضي الدخل على الحصول على الخدمات المالية، حيث تقدم لهم خدمات ادخار واقراض سريعة وبسيطة. وكثيرا ما تكون القروض قصيرة الأجل، وتستند القروض الجديدة الى سداد القروض السابقة في مواعيدها. وتستند القروض الى التدفقات النقدية من المقترضين وسمعتهم الشخصية أكثر مما تستند الى الأصول التي يملكونها والمستندات التي يقدمونها. ولذا تستخدم أشكال بديلة من الضمانات العينية (مثل ضغط النظراء) للتشجيع على سداد القروض.

المحافظة على وضوح التركيز

يتطلب بناء برنامج تمويل بالغ الصغر قابل للاستمرار وقتا والتزاما. ولذلك فان مزج تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر، على سبيل المثال، مع تقديم الخدمات الاجتماعية والفنية، أمر غير مستحسن لأنه يرسل اشارات متضاربة الى العملاء والموظفين المسؤولين عن تنفيذ البرنامج.

التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تضم منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أكثر من ٦٠ مليون فقير – يعرّف الفقير بأنه الشخص الذي يعيش على أقل من دولارين في اليوم – لا يحصل سوى ١١٢ ألف شخص منهم على الخدمات المالية. وعلى أقل تقدير، يحتاج ٤٫٥ مليون فقير آخر الى الحصول على الخدمات المالية. ويحتاج هؤلاء المقترضون المحتملون على الأقل الى ١٫٤ بليون دولار في شكل قروض بالغة الصغر؛ ولكن قيمة القروض البالغة الصغر القائمة غير المسددة في المنطقة حاليا تبلغ أقل من ٩٥ مليون دولار. ولا تشمل هذه الفجوة التمويلية الكبيرة التمويل الاضافي اللازم لبناء مؤسسات مالية بالغة الصغر قابلة للاستمرار أو لزيادة نطاق وصولها الى الفقراء.

ويعمل حاليا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أكثر من ٦٠ برنامج تمويل بالغ الصغر، يدير معظمها منظمات غير حكومية ومؤسسات شبه حكومية، شاملة بنوكا مملوكة للدولة تعمل تحت الضغط الحكومي كمجرد منافذ لتقديم الائتمان – ولا يعمل في مجال التمويل البالغ الصغر في المنطقة سوى بنك خاص واحد.

وتوجد في مصر نسبة ٦٦ في المائة من المقترضين حاليا في المنطقة. غير أن فجوة نطاق الوصول فيها – أي نسبة المقترضين المحتملين الذين لا تقدم الخدمات لهم – تبلغ ٩٥ في المائة، وهي من بين أعلى النسب في المنطقة. وبعبارة أخرى، تلبي مصر نسبة ٥ في المائة من احتياجات السوق. وفي المقابل، تلبي برامج الضفة الغربية وقطاع غزة نسبة ٢٣ في المائة من احتياجات السوق، مما يعني أن الفجوة في نطاق الوصول تبلغ ٧٧ في المائة.

وتصل نسبة النساء من بين المقترضين حاليا في المنطقة أقل من ٤٠ في المائة، على الرغم من وجود فروق كبيرة بين البلدان والبرامج. وهناك برامج مثل برنامج منظمة «انقاذ الطفولة» تستهدف النساء وحدهن، بينما البرامج التي تستهدف الرجال والنساء معا تصل عادة الى المقترضين الذكور بصورة رئيسية. وعلى مستوى المنطقة بشكل عام، تحصل المناطق الريفية على أقل من ١٥ في المائة من موارد التمويل البالغ الصغر، على الرغم من وجود تباين كبير فيما بين البلدان. ففي تونس واليمن، يسود التمويل البالغ الصغر في المناطق الريفية؛ أما في مصر والأردن ولبنان فهو سائد في المناطق الحضرية بصورة رئيسية. غير أن معظم هذه البرامج تقدم خدماتها في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، والاقراض الجماعي هو طريقة الاقراض السائدة في المنطقة.

هناك ارتباط متبادل بين متوسط حجم القروض وشدة الفقر في المجموعات السكانية المستهدفة. ولا يهتم سوى الفقراء وأشد الناس فقرا بالحصول على القروض الصغيرة جدا، وتحمّل تكاليف المعاملات المتصلة بهذه القروض (كالمشاركة في اجتماعات المجموعات)، ودفع أسعار الفائدة المرتفعة على هذه القروض. ويتضح من مقارنة كل من متوسط حجم القروض، ونصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي، وحدود الفقر أن المغرب والضفة الغربية وقطاع غزة

حققا أعمق نطاق وصول – أي أن برامج التمويل البالغ الصغر تصل الى أشد المقترضين فقرا. وهذه النتيجة ليست مستغربة نظرا لأن معظم المقترضين حاليا في هذين البلدين هم من النساء.

ويفتقر معظم البرامج العاملة في المنطقة الى المعلومات الأساسية عن أدائها. فهي لا تعرف، على سبيل المثال، عدد المقترضين حاليا أو حجم حافظة القروض القائمة (غير المسددة). بل ان عددا أكبر من هذه البرامج لا يعرف نوعية حوافظ قروضه (التي تقاس بحجم المتأخرات وحافظة القروض المعرضة للمخاطر). ولا يعرف معظم هذه البرامج أيضا التكاليف التشغيلية والتمويلية التي تتحملها مقابل تقديم القروض وادارتها.

قابلية استمرار التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

من بين برامج التمويل البالغ الصغر الستين التي تمت دراستها بالتفصيل، هناك برنامجان حققا قابلية الاستمرار الكاملة، و٨ برامج في طريقها لتحقيق الاستمرارية. ويتيح «اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار» اطارا تحليليا لتقييم أداء برنامج التمويل البالغ الصغر المعني بالاستناد الى نطاق الوصول (عدد المقترضين حاليا) واسترداد تكاليف العمليات (أنظر الشكل أدناه). فالبرامج التي لا تغطي تكاليف عملياتها بالكامل تظل معتمدة على الدعم المالي من الجهات المانحة أو الحكومات المعنية حتى تتمكن من الحفاظ على مستويات نشاطها الحالي. ويؤدي أي هبوط في الدعم تلقائيا الى استنزاف رأس المال المخصص للقروض وفقدان بعض المقترضين.

والبرامج التي تغطي ما يزيد على ١٠٠ في المائة من تكاليف عملياتها لا تعتمد على الجهات المانحة في تغطية هذه التكاليف لكنها تحتاج الى موارد مالية لاعادة اقراضها. أما البرامج التي تغطي تكاليفها التشغيلية والتمويلية (التي تقاس بالتكاليف المفترضة لرأس المال) فانها تكون قابلة للاستمرار ماليا أو بصورة كاملة.

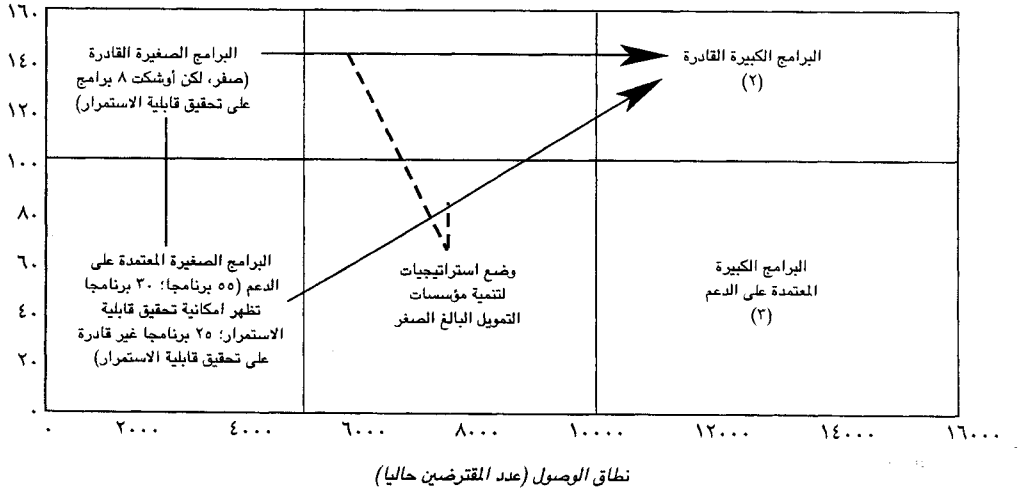
ولا يمكن تحقيق قابلية استمرار العديد من البرامج دون تحقيق مستوى أدنى من نطاق الوصول. اذ لا يمكن لمؤسسة التمويل البالغ الصغر جني منافع وفورات الحجم الا عندما يكون لديها عدد معين من المقترضين يمكّنها من تخفيض التكاليف. وهناك عدة بلدان صغيرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أسواقها محدودة وتواجه تحديا في مجال اقامة برامج تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار. وتشير البرامج التي حققت قابلية الاستمرار أو توشك على تحقيقها في المنطقة الى أنه يتعين أن يكون لدى مؤسسة التمويل البالغ الصغر ما يتراوح بين ٥٠٠٠ مقترض و١٠٠٠٠ مقترض.

وقد لا يصبح العديد من البرامج المنفذة في المنطقة قابلا للاستمرار على الاطلاق. فهناك خمسة وخمسون برنامجا لم تحقق بعد الحد الأدنى من نطاق الوصول ولا تغطي تكاليف عملياتها بالكامل. ومن بين هذه «البرامج الصغيرة المعتمدة على الدعم»، هناك ١٠ برامج حديثة العهد بدأت عملياتها بهدف صريح وهو أن تصبح قابلة للاستمرار تماما. وهي تطور قدراتها على تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر قبل أن تبدأ في التوسع. وربما يختار أقل من ٢٠ برنامجا من البرامج المتبقية البالغة ٤٥

قد لا يصبح العديد من البرامج المنفذة في المنطقة قابلا للاستمرار على الاطلاق

اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار

استرداد التكاليف التشغيلية (نسبة مئوية)



نطاق الوصول (عدد المقترضين حاليا)

ملاحظة: الأعداد الواردة بين قوسين هي أعداد كل نوع من أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في المنطقة.

برنامجا تحقيق قابلية الاستمرار – وذلك مع اتباع قدر كاف من أفضل أساليب العمل – والصعود على منحنى التعلم أثناء زيادة حجمها.

وحققت «البرامج الكبيرة المعتمدة على الدعم» قدرا كبيرا من نطاق الوصول الا أنها لا تغطي تاليف عملياتها. وفي كثير من الأحيان تكون هذه برامج حكومية أو صناديق تنمية شبه حكومية، وهي عادة تفتقر الى الكفاءة وتتقاضى أسعار فائدة مدعومة. ونظرا لنجاحها في الوصول الى عدد كبير من المقترضين، ولأنظمة ادارتها «العاملة» ولكن بمستويات أدنى من المستوى المثالي، وللمصالح (السياسية) المكتسبة، فانه من الصعب اعادة توجيه هذه البرامج نحو تحقيق الكفاءة واسترداد التكاليف بصورة تامة.

ينبغي أن يصبح القطاع المالي الرسمي أكثر نشاطا في تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر

أما «البرامج الصغيرة القادرة» (على تحقيق قابلية الاستمرار) فهي برامج مصممة لتحقيق قابلية الاستمرار لكنها لم تصل بعد الى الحجم الكافي لتحقيق ذلك. فبرامج التمويل البالغ الصغر تحتاج الى وقت لتجربة أدوات الاقراض المختلفة، والتعرف على مجموعات المقترضين المستهدفة، وتطوير أنظمتها واجراءاتها قبل السعي لتحقيق النمو السريع. ومن الأمثلة على البرامج الصغيرة القادرة الناشئة (لكنها لم تحقق بعد قابلية الاستمرار الكاملة) برامج منظمة «انقاذ الطفولة» في الأردن ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة، وبرنامج وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة.

و«البرنامجان الكبيران القادران» اللذان حققا أفضل أداء كلاهما في مصر – وهما جمعية الأعمال في الاسكندرية والبنك الوطني للتنمية. اذ يغطيان تكاليفهما التشغيلية والتمويلية بينما يحققان أرباحا يعاد استثمارها في البرنامجين. ويتمثل التحدي المباشر أمام جمعية الأعمال في الاسكندرية في التحول الى مؤسسة وساطة مالية رسمية. أما التحدي الذي يواجه البنك الوطني للتنمية فيتمثل في توسيع برنامجه في كافة فروعه على الصعيد الوطني.

ما هي الخطوات التالية المطلوبة؟

هناك حاجة الى المزيد والأحسن من مؤسسات تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر لسد الفجوة الكبيرة في نطاق الوصول في المنطقة. اذ يتعين على البرامج الستين التي تمت دراستها زيادة عدد المقترضين الحاليين منها بأكثر من ٤٠ مثلا لكي تتمكن من تقديم خدماتها الى ٤٫٥ مليون شخص. وبما أن هذه البرامج استغرقت خمس سنوات في المتوسط لتبلغ المرحلة التي هي فيها الآن – وهي تقديم خدماتها الى ١١٢٠٠٠ عميل حالي – فمن غير الواقعي أن نتوقع قيام هذه البرامج بتلبية الطلب الكبير غير الملبى.

وبامكان المنظمات غير الحكومية تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر، أو من الأفضل أن تقدمها مؤسسات تمويل بالغ الصغر تتمتع بوضع قانوني كمؤسسات مالية لا تقبل الودائع. غير أن أنجح مؤسستين للتمويل البالغ الصغر في المنطقة استغرقتا حوالي ست سنوات واستثمرتا ٢٠ مليون دولار لكي تكونا قاعدة تضم ٣٥ ألف مقترض. كما أن توسيع عمليات منظمة غير حكومية أو مؤسسة تمويل بالغ الصغر أمر باهظ التكلفة نظرا لأنه ينبغي تأسيس عشرات، ان لم يكن مئات، من الفروع الجديدة لتلبية الطلب.

وهكذا، لكي يتم سد الفجوة في نطاق الوصول والفجوة البالغة ١٫٤ بليون دولار في الموارد التمويلية في الوقت الملائم، ينبغي أن يصبح القطاع المالي الرسمي أكثر نشاطا في تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر. وربما كانت امكانات الوصول لدى المؤسسات المالية الرسمية أضعاف الامكانات المتاحة للمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل البالغ الصغر، نظرا لأن لدى المؤسسات الرسمية شبكات فروع واسعة. ففي مصر، على سبيل المثال، لدى البنوك ما يزيد على ٢٢٠٠ فرع؛ وفي المغرب، لدى البنوك ما يزيد على ١٣٠٠ فرع. وتمثل الفجوة التمويلية البالغة ١٫٤ بليون دولار أقل من ٠٫٥ في المائة من مجمل أصول البنوك في المنطقة وأقل من ١ في المائة من مجمل قروضها.

ولا يوجد في المنطقة حاليا سوى بنك واحد يعمل في مجال التمويل البالغ الصغر بالاستناد الى أفضل أساليب العمل (وهو البنك الوطني للتنمية في مصر)، وهناك منظمة واحدة غير حكومية في مرحلة تحويل نفسها الى مؤسسة مالية رسمية (وهي جمعية الأعمال في الاسكندرية). وقد أهملت الجهات المانحة والحكومات على حد سواء امكانات الوصول المتوفرة لدى البنوك في المنطقة. والسبب الوحيد الذي يمكن أن يدفع البنوك الى الاشتراك في تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر هو أنها يمكن أن تكون مربحة. وقد أوضحت أفضل أساليب العمل التي بدأت تظهر في مختلف مناطق العالم أن التمويل البالغ الصغر يمكن أن يكون مجالا مربحا وملائما للبنوك – ولا سيما البنوك العاملة في تقديم الخدمات المصرفية للأفراد أو الاقراض للمستهلكين. وتشمل المبادرات الواعدة تلك المبادرات المنفذة في الضفة الغربية وقطاع غزة وفي لبنان. ويجب زيادة هذه الجهود من أجل الفقراء.

أهمية التمويل البالغ الصغر

أصبح التمويل البالغ الصغر أداة قوية معترفا بها في كافة أنحاء العالم لتخفيف حدة الفقر، ورفع مستويات المعيشة، وخلق فرص العمل، وحفز النمو الاقتصادي. لكن نظرا لأن التمويل البالغ الصغر أسلوب حديث نسبيا، فان هناك الكثير من التشويش حول الدور الذي يسهم به في عملية التنمية. ومن الأمور البالغة الأهمية فهم السمات الأساسية والمنافع المحتملة للتمويل البالغ الصغر بغية توسيع نطاق وصوله في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ما هي مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومن هم أصحاب المشروعات البالغة الصغر؟

تستخدم الجهات المانحة، وواضعو السياسات، والعاملون في مجال التمويل البالغ الصغر في كثير من الأحيان اصطلاحات متضاربة عند تعريف مؤسسات الأعمال البالغة الصغر، خاصة بالمقارنة بمؤسسات الأعمال الصغيرة.[1] غير أنه لا يوجد تمييز واضح بينهما. ولا يساعد التعريف الرسمي الذي يتسخدمه البنك الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تحسين فهم هذين النوعين من المؤسسات والفروق بينهما، اذ يعرفان مؤسسات الأعمال البالغة الصغر بأنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من ١٠ موظفين، ومؤسسات الأعمال الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها ما يتراوح بين ١٠ موظفين و٥٠ موظفا. ومع أن الفروق بين هذين النوعين من مؤسسات الأعمال غير واضحة، فان الفرق الرئيسي بينهما يتمثل في درجة الاعتماد المتبادل بين اقتصاد الأسر المعيشية وأنشطة الأعمال التي تؤديها المؤسسة المعنية.

ففي حالة مؤسسات الأعمال البالغة الصغر، لا يمكن فصل اقتصاد الأسرة المعيشية عن أنشطة المؤسسة: اذ تؤثر القرارات الاقتصادية للأسرة المعيشية على أنشطة المؤسسة، وفي المقابل تؤثر القرارات الاقتصادية لمؤسسة الأعمال البالغة الصغر على أوضاع الأسرة المعيشية. أما في حالة المؤسسات الصغيرة فيقل التشابك المتبادل بين اقتصاد الأسرة المعيشية وأنشطة مؤسسة الأعمال الصغيرة. ومن المحتمل أن توظف المؤسسة الصغيرة بعض العمال من خارج الأسرة، وقد يكون لديها نظام حسابات أولي منفصل عن ميزانية الأسرة المعيشية. وفي كثير من الأحيان تكون الأسرة المعيشية لمالك مؤسسة الأعمال الصغيرة قد حققت السلامة والأمن الاقتصاديين، مما يتيح لها الاستثمار في أنشطة الأعمال أو تنويعها. ومن غير المحتمل أن يكون أصحاب مؤسسات الأعمال الصغيرة فقراء. ويصف الجدول ٢ الفروق الأخرى بين مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة. والجدير بالملاحظة أن الجدول لا يذكر أعداد العاملين – اذ أنه حسب درجة تأثير اقتصاد الأسرة المعيشية على القرارات المؤثرة في أنشطة مؤسسة الأعمال، قد تكون المؤسسة التي لديها ثلاثة عمال، مثلا، مؤسسة أعمال صغيرة أو مؤسسة أعمال بالغة الصغر.

تتمثل أنشطة مؤسسات الأعمال البالغة الصغر في تنفيذ استثمارات منتجة تحقق دخلا للفقراء وأسرهم المعيشية. وتكون هذه الأنشطة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتسلسل الهرمي للأهداف الاقتصادية للأسرة المعيشية، والتي تسعى عادة لزيادة الأمن الاقتصادي للأسرة مع مرور الوقت وعبر الأجيال المتعاقبة. والهدف الرئيسي هو تحقيق السلامة الاقتصادية، أو القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد الأسرة المعيشية، شاملة الغذاء والمأوى والكساء. والهدف الثاني هو تحقيق الأمن الاقتصادي، أو القدرة على حماية أصول الأسرة المعيشية ودخلها من الأحداث غير المتوقعة، سواء أكانت طبيعية أو بشرية. والهدف الثالث هو تحقيق الأمن الاقتصادي على المدى الأطول ومستوى معيشة أعلى يمكن استمراره في الأجيال القادمة. وتحاول الأسر المعيشية أن تقلل الى أدنى حد مخاطر فقدان الأمن الاقتصادي الذي حققته بالفعل، ولا تسعى الى تحقيق أهداف اقتصادية ذات مستويات أعلى الا بعد تحقيق الأهداف ذات المستويات الأدنى.

تتمثل أنشطة مؤسسات الأعمال البالغة الصغر في تنفيذ استثمارات منتجة تحقق دخلا للفقراء وأسرهم المعيشية

الجدول ١: السمات المميزة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة

السمة	مؤسسات الأعمال البالغة الصغر	مؤسسات الأعمال الصغيرة
الموارد مصادر التمويل	مدخرات الأسرة المعيشية الأرباح المحتجزة	مدخرات الأسرة المعيشية الأرباح المحتجزة القروض من المصادر الرسمية وغير الرسمية
العاملون	مالك المؤسسة الذي يعمل بها أفراد الأسرة الذين يعملون بدون أجر مهارات منخفضة	مالك المؤسسة الذي يعمل بها أفراد الأسرة الذين يعملون بدون أجر عمال بأجر من خارج الأسر مهارات منخفضة
الأصول	قليلة جدا، معظمها متداولة بعض الأصول الثابتة المنخفضة القيمة حيازة غير مضمونة نطاق وصول محدود الى الخدمات	مزيج أكبر من الأصول المتداولة والأصول الثابتة المعتدلة القيمة حيازة مضمونة نطاق وصول محدود الى الخدمات
مستلزمات الانتاج	نطاق ضيق، ومصادر قليلة، معظمها من تجار التجزئة نوعية منخفضة، وامدادات غير منتظمة، وتكاليف متفاوتة ويشوبها عدم التيقن	نطاق أوسع، ومزيد من المصادر، ومزيج من تجار التجزئة والجملة نوعية أفضل وقابلة لمزيد من التنبؤ بها، وامدادات أكثر استقرارا، وتكاليف أدنى
عمليات الانتاج الانتاج	حجم قليل نطاق ضيق نوعية منخفضة	حجم أكبر نطاق أعرض نوعية مختلطة
التكنولوجيا	تقليدية	مزيج من التقليدية والحديثة
أساليب الادارة	غير رسمية	مزيج من أساليب رسمية وغير رسمية
الأسواق	غير مؤكدة ومحدودة الحجم غير مستقرة العملاء أساسا أفراد ومستخدمون نهائيون محليون	متوسطة الى كبيرة أكثر تخصصا وتيقنا مزيج من عملاء ومستخدمين نهائيين محليين وغير محليين، ومؤسسات أعمال رسمية وغير رسمية
الأداء المالي	ربحية معتدلة الى عالية في كثير من الأحيان، ولكن المبالغ المطلقة منخفضة دخل غير مؤكد	ربحية معتدلة دخل أكثر استقرارا

وبالنسبة للفقراء، تمثل السلامة والأمن الاقتصاديان للأسرة المعيشية الشاغل الرئيسي الذي لا يمكن اعتباره مسألة مضمونة ومسلما بها. وتعتبر أنشطة مؤسسات الأعمال البالغة الصغر والأنشطة الانتاجية الأخرى وسائل لتحقيق الحد الأدنى من الكفاف ولكسب موطئ قدم على السلم الاقتصادي (عن طريق تراكم الأصول)، مما يمنح الأسرة فرصة لاستباق الأزمة المعيشية التالية. وترتبط هاتان الوظيفتان بعمليات تخفيف حدة الفقر.

وتعمل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر في نطاق أوسع من الأنشطة الاقتصادية للأسرة المعيشية. وبالامكان فهم القرارات التي يتخذها أفراد الأسرة بشأن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر – سواء أكانت قرارات جماعية أو فردية – فهما أوضح عند النظر اليها بالنسبة الى المفاضلات المتاحة في الاطار العام لاقتصاد الأسرة المعيشية. وتمثل هذه المفاضلات عنصرا هاما لأداء مؤسسات الأعمال البالغة الصغر نظرا لاعتمادها بدرجات متفاوتة على الأسرة لتوفير رأس المال، والأيدي العاملة، ومستلزمات الانتاج الأخرى. ومن الأمثلة على ذلك اتخاذ الأسرة المعيشية قرارا بشأن استخدام أصولها المتراكمة لارسال أحد أطفالها الى المدرسة أو شراء عربة لنقل الخضروات الى السوق.

والأسر المعيشية لا تجازف عادة بالدخول في عمليات قد تعرّض سلامتها وأمنها الأساسيين الى مخاطر. ويرتبط توفر فائض من الموارد لدى هذه الأسر ارتباطا مباشرا بمستوى أمنها الاقتصادي، ويمثل عنصرا رئيسيا في فهم كيفية انتقال الأسر الى مستويات أعلى من الأمن الاقتصادي. وتكون الأسر التي لديها الحد الأدنى من قاعدة الدخل والأصول شديدة التعرّض للمخاطر، ومن المرجح أن تتفادى المجازفة. وبما أنه حتى الخسائر الصغيرة قد تهدد سلامتها، فانها تستخدم الفوائض في الدخول في عمليات منخفضة المخاطر. أما الأسر التي لديها قواعد أوسع من الدخل والأصول فتكون أكثر أمنا وأفضل قدرة على موازنة المخاطر بتنويع استخدام مواردها في استثمارات تمتزج فيها المخاطر الأعلى والمخاطر الأدنى.

ومن بين العقبات التي تواجه مؤسسات الأعمال البالغة الصغر عدم القدرة على الحصول على التمويل. ويعني هذا في كثير من الأحيان بالنسبة للأسر الأشد عرضة للمعاناة – أي تلك التي لديها الحد الأدنى من قاعدة الدخل والأصول – عدم الحصول على خدمات الادخار، أي وجود مكان مأمون لحفظ أموالها لتكون بمثابة تحوط ضد الصدمات التي قد يتعرض لها الدخل. وبالنسبة للأسر المعيشية التي لديها فائض عن المستوى المطلوب لتحقيق الحد الأدنى من السلامة والأمن الاقتصاديين، فان عدم القدرة على الحصول على التمويل يعني في كثير من الأحيان عدم القدرة على الحصول على الائتمان الذي يمكنها من زيادة دخل الأسرة واستخدام الفوائض للاستثمار في تحسين رفاهة أفراد الأسرة وتوسيع أنشطة مؤسسة الأعمال البالغة الصغر.

ولا يصلح كل فقير أن يكون صاحب مشروع جيدا، ولذلك من الأفضل مساعدة العديد من الفقراء بتقديم خدمات غير الخدمات المالية لهم. وتميز

الجهات الدولية العاملة في مجال التمويل البالغ الصغر بين فئتين من الفقراء: احداهما فئة الفقراء الذين يستطيعون ادارة أنشطة مربحة ورفع مستويات معيشتهم اذا أتيح لهم الحصول على موارد التمويل، وفئة أخرى لا تستطيع ادارة هذه الأنشطة (الاطار ١). ويمكن أن يساعد تسهيل حصول الفقراء على الخدمات المالية في تخفيض أعدادهم، على الأقل القادرين منهم على تنظيم المشروعات. كما يمكن أن يساعد هذا في تخفيف العبء الواقع على الموارد العامة عن طريق تخفيض الدعم المالي وتوجيه موارد الانفاق الى قطاعات الاقتصاد الأكثر انتاجا. ونظرا لأن المؤسسات البالغة الصغر كثيفة الاستخدام للأيدي العاملة، فان بامكانها استيعاب جزء كبير من العمالة الزائدة. (وفي المقابل، فان المؤسسات البالغة الصغر غير مقيدة بعدم مرونة سوق العمل، لأنها تشغل صاحب المؤسسة وأفراد أسرته).

ما هو التمويل البالغ الصغر وما أهميته؟

توفر برامج التمويل البالغ الصغر الخدمات المالية – كخدمات الائتمان والايداع والادخار – المصممة لتلبية احتياجات الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. وتتسم برامج التمويل البالغ الصغر الجيدة بالخصائص التالية:

- القروض الصغيرة، القصيرة الأجل عادة، والأدوات الادخارية المأمونة.
- التقييم المبسط والسهل للمقترضين والاستثمارات.
- اتباع مناهج بديلة ازاء طلب الضمانات العينية.
- الدفع السريع لحصيلة القروض المتكررة بعد سداد القروض السابقة في مواعيدها.
- تقاضي أسعار فائدة أعلى من أسعار السوق لتغطية التكاليف العالية التي تنطوي عليها معاملات التمويل البالغ الصغر بطبيعتها.
- ارتفاع معدلات السداد.
- ملاءمة موقع وتوقيت الخدمات (Fruman and Goldberg، ١٩٩٧).

تزايد اهتمام الجهات المانحة الدولية بالتمويل البالغ الصغر لثلاثة أسباب على الأقل. السبب الأول والأهم هو أن القطاع المالي الرسمي أهمل أكثر من نصف سكان البلدان النامية أو قدم اليهم خدمات أقل من المطلوب. والسبب الثاني هو أن بامكان مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة رفع مستويات معيشة الفقراء في معظم البلدان النامية. والسبب الثالث والأخير هو أن التحول نحو تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي – استجابة لتقلص دور الحكومة في الأنشطة الاقتصادية – جعل التمويل البالغ الصغر جزءا من الاستراتيجية العامة لتنمية القطاع الخاص.

القطاع المالي الرسمي أهمل أكثر من نصف سكان البلدان النامية أو قدم اليهم خدمات أقل من المطلوب

ومؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة لا ترفع مستويات معيشة الفقراء والعاملين لحسابهم الخاص فحسب، بل توفر أيضا فرص العمل وتسهم في نمو اجمالي الناتج المحلي والنمو الاقتصادي. ومع ذلك، كثيرا ما تكون قدرة هذه المؤسسات على الحصول على الخدمات المالية محدودة. ولذلك فان تقديم الخدمات المالية للفقراء القادرين على تنظيم المشروعات من شأنه زيادة دخل الأسر المعيشية، وتخفيض معدلات البطالة، وخلق طلب على السلع والخدمات الأخرى – ولا سيما خدمات التغذية والتعليم والصحة. وهكذا تلعب

الاطار ١: التمييز بين مجموعتين من الفقراء

تميز الجهات العاملة في مجال التنمية بين فئتين من الفقراء: فئة الذين يستطيعون زيادة دخولهم بأنفسهم وفئة الذين لا يستطيعون. وبامكان أعضاء الفئة الأولى، اذا تمت مساعدتهم على الوجه السليم، تنفيذ أنشطة اقتصادية تمكنهم من الاقتراب من حد الفقر أو تجاوزه. وتضم الفئة الثانية الفقراء الذين يفتقرون الى القدرة على أداء أي نشاط اقتصادي، اما لعدم توفر أية مهارات لديهم أو لأنهم معدمون للغاية.

ويسمى أعضاء الفئة الأولى «الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات». ولا يحتاج أعضاء هذه الفئة الى مساعدات لأنفسهم، بل يحتاجون الى عون لاقامة أنشطة اقتصادية وادارتها بهدف زيادة دخولهم. وعلى وجه الخصوص، يحتاجون الى عون للحصول على الموارد اللازمة لتنمية هذه الأنشطة. وفي كثير من الأحيان، ولكن ليس بالضرورة دائما، تكون خدمات الائتمان من ضمن هذه الموارد اللازمة. وعلى العكس من ذلك، يحتاج الفقراء غير القادرين على تنظيم المشروعات لمساعدات مباشرة لمجرد البقاء على قيد الحياة.

ويتيح مفهوم الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات لسياسات مكافحة الفقر الانتقال من تقديم المساعدات المباشرة الصرفة (كالدعم المالي) الى تقديم مزيج من المساعدات المباشرة وغير المباشرة (مثل تقديم أنواع من الدعم المالي الى الفقراء غير القادرين على تنظيم المشروعات، وخدمات ائتمانية للفقراء القادرين على تنظيم المشروعات). ويزداد اهتمام الحكومات والجهات المانحة بالمساعدات غير المباشرة لأنها تستهدف التصدي لأسباب الفقر أكثر مما تستهدف الفقراء أنفسهم، وتجعل سياسات مكافحة الفقر أكثر فعالية.

المصدر: صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية، ١٩٩٦.

الاطار ٢: الديناميكيات المالية والربحية في عمليات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر – دراسة حالة السيدة سحر

تعتبر السيدة سحر، التي تعيش قرب مدينة بورسعيد في مصر، مثالا نموذجيا على أصحاب المشروعات البالغة الصغر. فهي تشتري الأسماك الطازجة وتبيعها. تذهب السيدة سحر في الصباح الى سوق السمك على دراجتها ذات العربة المزودة بصندوق للثلج للحفاظ على الأسماك طازجة. وقد كلفت هذه العربة التي صنعها زوجها حوالي ٢٠٠ دولار أمريكي. وتبيع سحر بضاعتها اليومية عادة قبل حلول الساعة الثالثة بعد الظهر. وتشتري كل يوم ما قيمته ١٠٠ جنيه مصري من الأسماك وما قيمته ١٠ جنيهات مصرية من الثلج. وتبلغ ايراداتها اليومية ١٣٠ جنيها مصريا، وهكذا يكون ربحها اليومي ٢٠ جنيها مصريا. ويشتد الطلب على الأسماك في الحي الذي تعيش فيه السيدة سحر، وبامكانها بيع المزيد من الأسماك اذا توفر لديها المزيد من رأس المال العامل.

تعمل سحر ستة أيام في الأسبوع، وبالتالي يكون ربحها الأسبوعي ١٢٠ جنيها مصريا. وتستخدم من هذه الأرباح مبلغ ٧٠ جنيها مصريا لاعالة أسرتها المعيشية المؤلفة من سبعة أفراد، من بينهم زوجها العاطل عن العمل، وتدخر مبلغ ٣٠ جنيها للطوارئ و٢٠ جنيها مصريا مقابل استهلاك دراجتها ذات العربة. ويعمل أحد أفراد أسرتها، عمها، في مؤسسة أعمال صغيرة ويتقاضى ٦٠ جنيها مصريا في الأسبوع. ويعمل ابنها الأكبر عاملا غير ماهر في مجال البناء لمدة يومين أسبوعيا في المتوسط ويتقاضى ١٢ جنيها مصريا في اليوم. وهكذا يكون الدخل الأسبوعي لهذه الأسرة المعيشية ١٥٤ جنيها مصريا.

عرض على السيدة سحر قرض بمبلغ ١١٠ جنيهات مصرية بسعر فائدة ثابت قدره واحد في المائة أسبوعيا لمدة شهر واحد. سيكون القسط الأسبوعي لسداد هذا القرض ٢٨ر٦ جنيه مصري (٢٧ر٥ جنيه مصري لسداد أصل مبلغ القرض و١ر١ جنيه مصري لسداد الفائدة). هل تقبل السيدة سحر هذا القرض؟ يوضح الجدول الوارد في هذا الاطار أن القرض يمثل عرضا مغريا للسيدة سحر وأسرتها.

اتخاذ قرار بشأن قرض
(بالجنية المصري)

المؤشر	قبل القرض	بعد القرض
الربح اليومي (أ)	٢٠	٤٠
الربح الأسبوعي (أ)	١٢٠	٢٤٠
المدخرات للطوارئ	٣٠	٣٠
استهلاك العربة	٢٠	٢٠
سداد القرض	٠	٢٨ر٦
مساهمة سحر في دخل الأسرة المعيشية	٧٠	١٦١ر٤
دخل بقية أفراد الأسرة	٨٤	٨٤
مجموع دخل الأسرة	١٥٤	٢٤٥ر٤
الدخل اليومي لكل فرد في الأسرة المعيشية (بالدولارات الأمريكية)	٠ر٩٢	١ر٤٧

(أ) قبل خصم مقابل الاستهلاك ورسوم التمويل.

يعتبر سعر الفائدة العالي تافها في هذه العملية الحسابية، اذ تكسب السيدة سحر امكانية الحصول على التمويل مقابل دفع هذه الفائدة. ونتيجة للحصول على هذا القرض، سيتضاعف ربحها اليومي وسيكون اسهامها في دخل الأسرة المعيشية أكثر من الضعف. والواقع أن بامكان السيدة سحر دفع أسعار فائدة أعلى من ذلك وتحقيق أرباح رغم ذلك.

وبالحصول على هذا القرض، ليس بامكان السيدة سحر رفع مستوى معيشة أسرتها فحسب، بل يمكنها أيضا زيادة مدخراتها. فعلى سبيل المثال، اذا أدخرت ٦٠ جنيها مصريا في الأسبوع بدلا عن ٣٠ جنيها مصريا، بامكانها ارسال أحد أطفالها الى المدرسة. وكبديل عن ذلك، بامكانها في أقل من ثمانية شهور الاستثمار في شراء دراجة ثانية ذات عربة، وبذلك تتيح الفرصة لأحد أفراد أسرتها المعيشية العاطلين عن العمل ليبدأ أيضا نشاط مؤسسة أعمال صغرى. فمثل هذه النقلة لا تخلق فرصة عمل اضافية فحسب، بل تزيد أيضا دخل الأسرة المعيشية زيادة كبيرة.

تقديم الخدمات المصرفية للفقراء يمكن أن يكون مربحا وقابلا للاستمرار

مؤسسات الأعمال البالغة الصغر دورا هاما في تخفيض حدة الفقر. وتقول مطبوعة الجمعية العالمية للنساء العاملات في الحقل المصرفي (١٩٩٥، الصفحة ٢) ان «تمكين الفقراء من الحصول على الخدمات المالية قد يكون الأداة الواحدة الأشد فعالية في معالجة أوضاع الفقر واحداث النمو الاقتصادي العريض القاعدة. وبامكان أنظمة التمويل والمؤسسات التي تخدم غالبية السكان أن تكون بمثابة حلقات الوصل والأدوات المساندة التي تمكّن الفقراء من المشاركة في النمو الاقتصادي وتوفر لهم سبل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية». وجدير بالذكر أن أكثر من ٥٠٠ مليون فقير من فقراء العالم الناشطين اقتصاديا يشغّلون مؤسسات أعمال بالغة الصغر ومؤسسات صغيرة مربحة.

ما هي أفضل طريقة لتطوير مؤسسات التمويل البالغ الصغر؟

نشأت مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة استجابة لعدم تلبية الطلب على الخدمات المالية من قبل الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. وقد أظهرت هذه المؤسسات أن الفقراء صالحون للحصول على التمويل، وأن تقديم الخدمات المصرفية لهم يمكن أن يكون مربحا وقابلا للاستمرار. ونظرا لأن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر يمكن أن تحقق

الاطار ٣: المبادئ المرشدة لأفضل أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر

تغطية التكاليف
حتى تصبح مؤسسات التمويل البالغ الصغر قادرة على الاستمرار – سواء أكانت اتحادات ائتمانية تعاونية، أو منظمات غير حكومية، أو بنوكا – يتعين عليها تغطية تكاليف الاقراض التي تتحملها. فاذا لم تتم تغطية تكاليف الاقراض البالغ الصغر، فسوف تستنزف رأس مال المؤسسة المعنية، وسوف يتعرض للخطر استمرار امكانية حصول مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على الخدمات المالية – بل وحتى وجود مؤسسة التمويل البالغ الصغر نفسها.

تفادي الدعم
أصحاب المشروعات البالغة الصغر لا يحتاجون دعما ماليا أو منحا – ولكنهم يحتاجون الى الحصول بسرعة واستمرار على الخدمات المالية. وبالاضافة الى ذلك، لا تتحمل مؤسسات الاقراض البالغ الصغر تقديم الدعم المالي الى المقترضين. فالدعم يوحي بأن أموال الحكومات والجهات المانحة عبارة عن شكل من أشكال الاحسان، مما لا يشجع المقترضين على السداد. وعلاوة على ذلك، تعلمت مؤسسات التمويل البالغ الصغر أنها لا تستطيع الاعتماد على الحكومات والجهات المانحة باعتبارها مصادر موثوقا بها وطويلة الأجل للتمويل المدعوم.

زيادة نطاق الوصول وتقديم الخدمات المدفوعة من جانب الطلب
مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة تزيد قدرة أعداد متزايدة من العملاء المنخفضي الدخل على الحصول على الخدمات المالية، حيث تقدم لهم خدمات ادخار واقراض سريعة وبسيطة. وكثيرا ما تكون القروض قصيرة الأجل، وتستند القروض الجديدة الى سداد القروض السابقة في مواعيدها. وتستند القروض الى التدفقات النقدية من المقترضين وسمعتهم الشخصية أكثر مما تستند الى الأصول التي يمتلكونها والمستندات التي يقدمونها. ولذا تستخدم أشكال بديلة من الضمانات العينية (كضغط النظراء من خلال الاقراض الجماعي) للتشجيع على سداد القروض.

المحافظة على وضوح التركيز
يتطلب بناء برنامج تمويل بالغ الصغر قابل للاستمرار وقتا والتزاما. ولذلك فان مزج تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر، على سبيل المثال، مع تقديم الخدمات الاجتماعية أمر غير مستحسن لأنه يرسل اشارات متضاربة الى العملاء والموظفين المسؤولين عن تنفيذ البرنامج.

مؤسسات التمويل البالغ الصغر تلبي الاحتياجات الخاصة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر

أرباحا عالية، فان أصحاب المشروعات البالغة الصغر مستعدون وقادرون على دفع أسعار فائدة عالية مقابل الحصول بسرعة وسهولة على الخدمات المالية الجيدة التصميم (الاطار ٢). ان برامج التمويل البالغ الصغر التي تحصل أقساط القروض في مكان عمل صاحب المشروع، على سبيل المثال، تقدم خدمة ملائمة يقدرها أصحاب المشروعات ويبدون استعدادا لدفع مقابل للحصول عليها. وذلك لأنه اذا كان على أصحاب المشروعات اغلاق أماكن عملهم لنصف يوم، مثلا، للذهاب الى مؤسسات التمويل البالغ الصغر لتسديد أقساط القروض، فستضيع منهم الأرباح المحتمل تحقيقها خلال نصف يوم. ويمثل ضياع هذه الأرباح سعرا أعلى من فارق أسعار الفائدة العالية. كما أن أصحاب المشروعات مستعدون لدفع مقابل نظير الحصول على الخدمات المالية بسرعة واستمرار. فالأرباح التي يحتمل فقدانها بسبب الانتظار عدة أسابيع للحصول على الموافقة على القرض قد تكون أكثر عدة مرات من أسعار الفائدة العالية التي تدفع مقابل الحصول على القرض في اليوم ذاته.

وتلبي مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة الاحتياجات الخاصة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر. وهذه الاحتياجات الخاصة، التي تجعل التمويل البالغ الصغر مختلفا عن الاقراض المصرفي التجاري التقليدي، تشمل ما يلي:

- الحصول على الائتمان القصير الأجل لبناء رأس المال العامل.
- الحصول على الائتمان في المواعيد المناسبة، نظرا لطبيعة أعمال المؤسسات البالغة الصغر العالية السيولة ومتطلباتها القصيرة الأجل.
- الحصول على القروض المتكررة، مما يوفر حافزا قويا لسداد القروض السابقة في مواعيد استحقاقها.
- الحصول على الخدمات الادخارية، ولا سيما في المناطق النائية التي تفتقر الى فروع البنوك.

وتبين أفضل أساليب العمل التي بدأت تظهر من الخبرات العملية أن بامكان مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة أن تصبح مؤسسات مالية ناجحة من خلال تنويع خدماتها واستهداف فئات معينة (الاطار ٣). وتشمل أمثلة المؤسسات البالغة الصغر الناجحة كلا من بنك غرامين في بنغلاديش، وبانكوسول في بوليفيا، وبنك الشعب الاندونيسي. وبامكان مؤسسات التمويل البالغ الصغر تنويع وتوسيع نطاق أدواتها المالية المقدمة الى الفقراء من مجرد خدمات الاقراض البسيط لتشمل خدمات أخرى كالخدمات الادخارية، وقروض شراء السلع الاستهلاكية والمنازل، والاقراض مقابل الرهونات العينية، وعمليات الصرافة (تبديل العملات).

ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه البنوك التجارية في مجال التمويل البالغ الصغر؟

شجعت الجهود التي بذلتها مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة بعض البنوك التجارية على الدخول في هذه السوق التمويلية. ففي البلدان النامية، تلعب

البنوك الخاصة، والبنوك المملوكة للدولة، وبنوك الادخار أدوارا هامة في مجال التمويل البالغ الصغر. وقد وجد مسح أجرى على ٢٠٦ مؤسسات وساطة مالية تعمل في مجال التمويل البالغ الصغر في كافة مناطق العالم أن البنوك التجارية وبنوك الادخار تقدم خدماتها الى أكثر من ٧٠ في المائة من المقترضين حاليا والى أكثر من ٩٠ في المائة من المدخرين والمودعين. وتبلغ حافظة هذه البنوك من القروض البالغة الصغر القائمة (غير المسددة) قرابة ٧ بلايين دولار قدمت الى أكثر من ١٤ مليون مقترض. وقامت هذه البنوك بتعبئة أكثر من ١٩ بليون دولار في شكل ودائع ومدخرات من حوالي ٤٥ مليون مودع. ونظرا لضخامة شبكات فروعها، فان لدى هذه البنوك امكانات أكبر كثيرا للوصول الى العملاء من المنظمات غير الحكومية والاتحادات الائتمانية التعاونية (الجدول ٢).

يمكن أن تكون البنوك أشد القنوات كفاءة لتقديم خدمات التمويل البالغ الصغر الى الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات

يتعين تشجيع البنوك التجارية على المشاركة في عمليات التمويل البالغ الصغر لعدة أسباب. وأهم هذه الأسباب هو أن التمويل البالغ الصغر يمكن أن يكون مربحا للبنوك ذاتها – ولا سيما البنوك التي لديها قدرات قوية في مجال الخدمات المصرفية الصغيرة (للأفراد)، أو الاقراض الى المستهلكين. واضافة الى ذلك، لدى البنوك امكانات كبيرة فيما يتصل بنطاق الوصول من خلال شبكات فروعها الواسعة الانتشار. وتتيح هذه الشبكات للبنوك تحقيق وفورات حجم كبيرة مقارنة مع المنظمات غير الحكومية أو مؤسسات التمويل البالغ الصغر، التي يلزمها تنفيذ استثمارات كبيرة في البنية الأساسية لتتمكن من الوصول الى أعداد مماثلة من المقترضين أو المدخرين.

يمكن أن تكون البنوك أشد القنوات كفاءة لتقديم خدمات التمويل البالغ الصغر الى الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات، وذلك من خلال استخدام آليات لتقديم القروض وعمليات واجراءات جيدة التصميم. كما أنه لدى البنوك أفضل مصادر التمويل اللازمة لعمليات اعادة الاقراض: وهي قواعد ودائعها. فعلى سبيل المثال، تبلغ الاحتياجات الكلية للتمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أقل من واحد في المائة من الودائع الموجودة لدى الجهاز المصرفي. وأخيرا، بامكان البنوك التجارية تقديم خدمات الايداع والادخار الى الفقراء، وهي خدمات يحتاجونها في كثير من الأحيان أكثر من احتياجهم لخدمات الائتمان. وبما أن البنوك مؤسسات مالية، فانها تخضع الى لوائح تنظيمية تمنعها من تعريض أموال الناس الى المخاطر، وفي المقابل يتعين التزام أقصى قدر من الحذر بشأن قيام المنظمات غير الحكومية أو مؤسسات التمويل البالغ الصغر بقبول الودائع من المدخرين (الاطار ٤).

لم تكن البنوك التجارية راغبة في تقديم موارد التمويل لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر والصغيرة، وتتصور وجود عدة حواجز أمام الدخول في هذا المجال. وتتمثل الحواجز الرئيسية في درجة المخاطر التي يمثلها أصحاب المشروعات البالغة الصغر والقطاع غير الرسمي، وعدم كفاية الضمانات العينية لدى أصحاب هذه المشروعات، وارتفاع تكاليف الاقراض لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر، وعدم قدرة أصحاب المشروعات البالغة الصغر على دفع أسعار الفائدة العالية، ووجود عقبات قانونية وتنظيمية، اضافة الى العقبات الاجتماعية. لكن يمكن التغلب على كافة هذه العقبات حسبما أبانت الأمثلة العملية في كافة مناطق العالم. ولكي تكون البنوك ناجحة في مجال التمويل البالغ الصغر، يتعين عليها تغيير أساليب عملها وتبني أساليب اقراض جديدة من أجل ادارة المخاطر وتخفيض التكاليف.

الجدول ٢: نطاق وصول مؤسسات التمويل البالغ الصغر في كافة مناطق العالم

نوع مؤسسة الوساطة المالية	وسيط أعداد المقترضين الحاليين للقروض البالغة الصغر	وسيط أحجام القروض (بالدولارات الأمريكية) (أ)	عدد حسابات الادخار	وسيط مبالغ المدخرات والودائع (بالدولارات الأمريكية) (أ)
البنوك	٤٤٢٧١	٦٨١	٣٩٨٨٣	١٨٦
بنوك الادخار	٢٨٦٦	٣٠١١	٢٢٤١٨٠	٩٥٠
الاتحادات الائتمانية التعاونية	١٥٣٢٠	٤٤٩	٣٨٦١٠	٤٠٩
المنظمات غير الحكومية	١٧٨١	٢٤٨	٠	٠

(أ) من بين البنوك التي شملتها العينة مؤسسات كبيرة للغاية (أكثر من مليون عميل حالي)، بما فيها بعض المؤسسات المعروفة جيدا كبنك غرامين في بنغلاديش، وبنك الزراعة والتعاونيات الزراعية في تايلند، وبنك الشعب الاندونيسي. وهكذا يوضح الجدول البيانات المتعلقة بالوسيط بدلا عن البيانات الخاصة بالوسط (المتوسط) للتعويض عن هذا التحيز.

المصدر: البنك الدولي، ١٩٩٦.

الاطار ٤: متى ينبغي على مؤسسة التمويل البالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية من الجمهور العام؟

أثارت المدخرات الطوعية الكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة كمصدر من مصادر التمويل التجاري لمؤسسات الائتمان البالغ الصغر. وتعتبر المدخرات الطوعية التي تتم تعبئتها على الصعيد المحلي المصدر المحتمل الأكبر والأهم المتاح فورا لتمويل عمليات مؤسسات الائتمان البالغ الصغر. كما أن تعبئة هذه المدخرات تساعد في تلبية الطلب الكبير غير الملبى على خدمات الادخار المحلية في البلدان النامية.

ويتعين استيفاء ثلاثة شروط قبل أن تبدأ مؤسسة الائتمان البالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية. الشرط الأول، تستدعي تعبئة الموارد بطريقة مربحة توفر أوضاع اقتصاد كلي مواتية، وبيئة قانونية وتنظيمية ملائمة، وأوضاع سياسية مستقرة، وتركيبة سكانية مناسبة.

والشرط الثاني يتعلق بالاشراف على المؤسسات التي تقدم خدمات التمويل البالغ الصغر. ولكي تحمي المؤسسات المالية التي تعبئ المدخرات الطوعية مصالح عملائها، ولا سيما المودعين، يتعين أن تخضع الى الاشراف الحكومي. ويتطلب هذا بطبيعة الحال أن تكون الحكومة مستعدة لتعديل لوائحها المتعلقة بالاشراف على البنوك بحيث تتناسب القواعد الخاصة بمؤسسات التمويل البالغ الصغر مع أنشطتها، وأن تضمن قدرة الجهاز الاشرافي على متابعة أداء هذه المؤسسات بفعالية تامة.

والشرط الثالث يتعلق بتاريخ وقدرة وأداء مؤسسة الائتمان البالغ الصغر. اذ يتعين أن تثبت مؤسسة الائتمان البالغ الصغر مقدرتها المتسقة على ادارة مواردها المالية الذاتية قبل القيام بتعبئة المدخرات الطوعية من الجمهور العام. ويجب أن تكون المؤسسة متمتعة بالملاءة المالية، وأن تحافظ على معدلات عالية لاسترداد أقساط القروض، وأن تحقق عائدات مغرية. ومن المهم أن يكون سجل أداء المؤسسة جيدا لأن ذوي الدخل المنخفض في العديد من البلدان النامية أودعوا مدخراتهم في مؤسسات مالية صغيرة غير خاضعة للاشراف الحكومي – وفقدوا مدخرات العمر. وحالما يتم استيفاء هذه الشروط الثلاثة، يجب أن تنظر مؤسسة الائتمان البالغ الصغر بعناية تامة في كيفية تعبئة المدخرات الطوعية.

المصدر: المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا، ١٩٩٧.

مخاطر مؤسسات الأعمال البالغة الصغر

تتصور البنوك التجارية مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على أنها جهات مقترضة عالية المخاطر لسببين. فأصحاب المشروعات البالغة الصغر ليس لديهم عادة سجل ثابت أو علاقة رسمية مع البنوك (أي، حسابات جارية أو حسابات ادخار). اضافة الى ذلك، فان معظم مؤسسات الأعمال البالغة الصغر مؤسسات غير رسمية، وتفتقر بالتالي الى وثائق التسجيل الرسمي وأنظمة الابلاغ المالي (اعداد البيانات والتقارير المالية) المطلوبة في القطاع الرسمي.

ولكن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر لا تختلف عن غيرها من مؤسسات الأعمال الأخرى من ناحية المخاطر. وكل ما يحتاجه معظمها هو اقامة سجل رسمي ثابت مع بنك تجاري لازالة مشكلة عدم اتساق المعلومات المذكورة أعلاه. ويمكن اقامة السجل لو قدمت البنوك في البداية خدمات ادخار أو ايداع فقط، أو مجرد قروض صغيرة بآجال استحقاق قصيرة تستخدم لأغراض تمويل رأس المال العامل. وبالامكان زيادة حجم القروض وآجال استحقاقها تدريجيا بعد سداد القروض السابقة في مواعيدها.

انعدام الضمان العيني

لا يملك الفقراء القادرون على تنظيم المشروعات عادة أصولا أو ممتلكات ذات قيمة لاستخدامها بمثابة ضمانات. ومما يزيد سوء هذا الوضع، أن البنوك في معظم البلدان النامية لا تقبل سوى الأصول غير المنقولة المسجلة (كالأرض أو العقارات) كضمانات عينية. ولا توجد قوانين وأنظمة تبيح قبول الضمانات الأكثر مرونة (كالأصول المنقولة، والسلع المخزونة، والذمم المدينة).

وأينما انعدمت الضمانات العينية التقليدية، ظهرت أنواع جديدة من الضمانات من بينها قبول ضمانات بالاستناد الى تكافل المجموعات، وتقديم قروض جماعية بدلا عن القروض الفردية، وتقديم قروض بالاستناد الى شخصية المقترض وتدفقاته النقدية بدلا عن الأصول التي يملكها والمستندات التي يقدمها. ويتم تعيين الموظفين المسؤولين عن القروض من المجتمعات المحلية لأصحاب المشروعات البالغة الصغر، وبالتالي يكونون ملمين الماما وثيقا بالمقترضين وبامكانهم جمع معلومات دقيقة عنهم ومتابعة عملياتهم كل أسبوع أو أسبوعين. ومن بين الحوافز الرئيسية لسداد أقساط القروض – ولعله أشد الحوافز أهمية – استمرار الحصول على الخدمات المالية.

ارتفاع تكاليف الاقراض

الارشادات المتعلقة بالعمليات والاجراءات المالية الخاصة بمؤسسات الاقراض التجارية مصممة لتلائم القروض الكبيرة. وهكذا يقال ان هذه الاجراءات مكلفة وغير ملائمة لحجم التمويل اللازم لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر.

حقا، ان تقديم القروض البالغة الصغر أمر مكلف. فقد وجدت دراسة أجريت على ١٢ برنامجا من أشد برامج الاقراض البالغ الصغر كفاءة في العالم أن تكاليف عملياتها تتراوح بين ١٠ سنتات و٣٠ سنتا لكل دولار يتم اقراضه (Christen and others 1994). لكن أصحاب المشروعات البالغة الصغر مستعدون وقادرون على دفع أسعار الفائدة والرسوم التي تمكّن مؤسسات الوساطة المالية من تغطية تكاليفها – شريطة تقديم خدمات مالية سريعة، وملائمة، ومصممة لتلبية احتياجات أصحاب المشروعات. وفي الوقت ذاته، وجدت البنوك طرقا عديدة لتخفيض تكاليف المعاملات المتعلقة بالعدد الكبير من القروض الصغيرة. وتشمل هذه الطرق ما يأتي:

وجدت البنوك طرقا عديدة لتخفيض تكاليف المعاملات المتعلقة بالعدد الكبير من القروض الصغيرة

- تعيين الموظفين المسؤولين عن القروض من المناطق التي يعيش فيها المقترضون.
- جعل الموظفين المسؤولين عن القروض مسؤولين عن منح القروض وتحصيل أقساط سدادها معا، لكي ينموا معرفتهم بالمقترضين وعمليات الاقراض.
- مكافأة الموظفين المسؤولين عن القروض مقابل أدائهم – على سبيل المثال، دفع راتب أساسي منخفض يمكن زيادته بقدر كبير استنادا الى عدد القروض الجديدة الممنوحة والأقساط المحصّلة.
- ازالة مركزية اتخاذ القرارات (على سبيل المثال، جعل اتخاذ القرار عند مستوى مدير الفرع).
- تبسيط اجراءات تقديم القروض.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لمتابعة أداء المقترضين ولادارة حوافظ القروض.

عدم القدرة على دفع أسعار الفائدة العالية

من الاعتقادات غير الحقيقية القول ان أصحاب المشروعات الفقراء غير صالحين للحصول على التمويل وغير قادرين على دفع أسعار الفائدة العالية. ولكن التجارب العملية في مناطق العالم المختلفة تظهر أن الفقراء صالحين بالفعل للحصول على التمويل. والعقبة الرئيسية التي تعترضهم هي عدم قدرتهم على الوصول الى مصادر التمويل – وليس أسعار التمويل. وقد أشرنا الى أن أصحاب المشروعات البالغة الصغر مستعدون لدفع علاوة مقابل الحصول على الخدمات المالية التي تصمم لتتلاءم مع احتياجاتهم وتقدم اليهم بطريقة مناسبة.

من الاعتقادات غير الحقيقية القول ان أصحاب المشروعات الفقراء غير صالحين للحصول على التمويل

القيود القانونية والتنظيمية

بالاضافة الى وضع حدود قصوى على أسعار الفائدة، تعتبر بعض البلدان تقديم الخدمات المصرفية الى مؤسسات الأعمال في القطاع غير الرسمي أمرا غير قانوني. كما تعتبر المعايير التحوطية لتصنيف ومراجعة القروض الملائمة للقروض العادية غير ملائمة لعمليات التمويل البالغ الصغر.

ولا ينبغي تغيير الاطار القانوني والمعايير التحوطية الخاصة بالعمليات المصرفية فجأة. وبدلا عن ذلك، يمكن اعفاء المؤسسات المالية الملتزمة بالعمل في مجال التمويل البالغ الصغر من هذه اللوائح التنظيمية. ويمكن منح اعفاء لهذه المؤسسات على أساس تجريبي لمدة سنتين، مثلا، بغرض تمكين مؤسسة التمويل البالغ الصغر والأجهزة التنظيمية من العمل معا للتعلم من الخبرة العملية.

القيود الاجتماعية

تتحاشى البنوك التجارية عادة تقديم الخدمات المالية الى المجتمعات المحلية المنخفضة الدخل بسبب وجود عقبات اجتماعية تستبعد هذه الفئة من السكان من بقية المجتمع. وعندما تقدم هذه البنوك الخدمات المالية الى الفقراء، لا تريد أن يتم تصورها على أنها تتقاضى أسعار فائدة استغلالية. وبالتالي ينتهي الأمر بهذه البنوك في كثير من الأحيان الى تقديم قروض مدعومة.

وقد وجدت البنوك في كافة مناطق العالم حلولا خلاقة مبتكرة لازالة هذه القيود الاجتماعية، يتمثل أحدها في «تكييف» شروط وأحكام القرض المقدم. أي، بالامكان تقاضي أسعار فائدة اسمية منخفضة بحساب سعر فائدة موحد واضافة رسوم تمكّن البنك من تحقيق ايرادات تزيد على ما توحي به أسعار الفائدة الاسمية. اضافة الى ذلك، قامت بعض المؤسسات المالية بوضع عمليات التمويل البالغ الصغر تحت سيطرة كيان قانوني مختلف أو تحت اسم مختلف.

ملاحظة

(١) استند هذه القسم بشدة الى دراسات نشرت في اطار مشروع تقييم آثار الخدمات المقدمة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر الخاص بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، شاملة الدراسات التي أعدها Sebstag and Chen (1996), CDIE (1995), and Barnes (1996).

برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

أثبتت برامج التمويل البالغ الصغر قوتها وامكاناتها في العديد من مناطق العالم. وبالمثل، بامكان هذه البرامج المساعدة في تخفيف حدة الفقر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ماذا يعيق تنميتها؟ وما الذي يمكن عمله لتوسيع نطاق وصولها؟

الفقر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

قدرت دراسة أعدها Van Eeghen (١٩٩٥) أن ٦ر٥ في المائة من سكان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا كانوا فقراء في سنة ١٩٩٠. وتعادل هذه النسبة المئوية حوالي ١١ مليون شخص كانوا يعيشون على أقل من دولار أمريكي واحد في اليوم (الحد الدولي للفقر) في سنة ١٩٩٥. ويقفز عدد الفقراء الى ٤٠ مليون شخص عند قياسه باستخدام مؤشر انفاق الفرد ٥٠ دولارا في الشهر، كما يقفز الى ٦٠ مليون شخص باستخدام حد الفقر البالغ دولارين في اليوم.

وبشكل عام، لدى بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مؤشرات اجتماعية منخفضة مقارنة مع بلدان أخرى ذات مستويات دخول مشابهة أو أدنى. ورغم الانفاق العالي على خدمات التعليم والرعاية الصحية، فان نوعية الخدمات الأساسية وامكانية الحصول عليها محدودتان في معظم بلدان المنطقة. وباستثناء الأردن، تعتبر ظاهرة الفقر أشد وضوحا في المناطق الريفية. لكن الفقر منتشر في المناطق الحضرية ويتزايد بين العاملين لحسابهم الخاص في مجال الحرف الصغيرة الحجم. وهناك علاقة متبادلة قوية بين الفقر وعدم التعليم. يضاف الى ذلك أن لدى معظم الفقراء أسرا كبيرة. ونتيجة لذلك، فان تمثيل الشباب غير متناسب في فئة الفقراء.

ويظل النمو الاقتصادي أشد الطرق فعالية في تخفيف حدة الفقر. لكن يتعين نمو اجمالي الناتج المحلي بنسبة ٥ في المائة على الأقل سنويا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتخفيض أعداد الفقراء. وتشير توقعات البنك الدولي الى أن اقتصاد المنطقة سينمو بنسبة ٣ر٥ في المائة سنويا، على المدى المتوسط. وهكذا يتوقع ازدياد أعداد الفقراء بمعدلات النمو المتوقعة. ومن بين الطرق لتحاشي هذه النتيجة توسيع نطاق تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر الى الفقراء في كافة أنحاء المنطقة.

العقبات التي تعترض تنمية صناعة قوية للتمويل البالغ الصغر

تتسم بعض العقبات التي تعترض اقامة صناعة قوية للتمويل البالغ الصغر بأنها عقبات فريدة ومقصورة على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، في حين يشكل بعضها الآخر عقبات عامة.

انعدام الخبرة والالمام بالتمويل البالغ الصغر

لدى بعض المناطق، كمنطقتي آسيا وأمريكا اللاتينية، خبرات في مجالات التمويل البالغ الصغر لفترة تتجاوز العقدين. وعلى العكس من ذلك، فان صناعة التمويل البالغ الصغر ما زالت في مرحلة النشوء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يضاف الى ذلك أن معظم العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر في المنطقة – مؤسسات التمويل البالغ الصغر والمصرفيين – يفتقرون الى الالمام بأفضل أساليب العمل المطبقة في أنحاء العالم الأخرى. وهذا الوضع يحرمهم ويمنعهم من التعلم من خبرات وتجارب الآخرين. ولا تتوفر تقريبا أية مواد عن أفضل أساليب العمل هذه باحدى اللغتين العربية أو الفرنسية، وهما أوسع اللغات استخداما على صعيد المنطقة.

عدم التيقن السياسي وعدم استقرار الاقتصاد الكلي

تعيق العوامل السياسية، شاملة الصراعات المسلحة، تطوير صناعة التمويل البالغ الصغر في بعض بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ومع ذلك،

صناعة التمويل البالغ الصغر ما زالت في مرحلة النشوء في المنطقة

استطاعت بعض البرامج المعروفة جيدا تقديم الائتمانات حتى في ظل أشد الظروف قساوة.

تشتهر مؤسسات الأعمال البالغة الصغر بديناميتها ومرونتها، وبعدها بشكل عام عن آثار عدم استقرار الاقتصاد الكلي. لكن اجتماع عدم استقرار الاقتصاد الكلي وعدم التيقن السياسي يؤثر في آخر الأمر على هذه المؤسسات البالغة الصغر. ففي قطاع غزة، على سبيل المثال، أجبر تواتر اغلاق الحدود الاسرائيلية أصحاب المشروعات البالغة الصغر على ايقاف نشاطهم – نظرا لعدم تمكنهم من الحصول على مستلزمات الانتاج ولمواجهتهم مصاعب في بيع منتجاتهم. وقد انخفضت بسرعة دخول عملائهم التقليديين (مواطني غزة الآخرين) وبالتالي قدراتهم الشرائية نتيجة عمليات اغلاق الحدود.

تعيش أعداد كبيرة من الفقراء المحتاجين لخدمات التمويل في مناطق نائية ذات بنية أساسية غير وافية

الحواجز الاجتماعية والثقافية

تعيق الحواجز الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية عمليات مؤسسات التمويل البالغ الصغر في بعض البلدان. فعلى سبيل المثال، تعتبر بعض الجماعات الاسلامية تقاضي أسعار الفائدة منافيا للشريعة. لكن بالامكان أيضا تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر باستخدام مبادئ المعاملات المصرفية الاسلامية مثل *المضاربة* أو *المرابحة* أو *المشاركة*. ويبشر عدد من البرامج في المنطقة بتحقيق نتائج طيبة بتقديم خدمات مالية مستندة الى مبادئ المعاملات المصرفية الاسلامية.

عدم كفاية البنية الأساسية

من الحواجز التي تعترض طريق التمويل البالغ الصغر انعدام البنية الأساسية. وتعيش أعداد كبيرة من الفقراء المحتاجين لخدمات التمويل في مناطق نائية ذات بنية أساسية غير وافية، مما يزيد زيادة بالغة تكاليف تقديم خدمات مؤسسات التمويل البالغ الصغر الى هؤلاء الناس. ومن المهم التمييز بين مجموعتين مستهدفتين في المناطق النائية. اذ تواجه احدى المجموعتين حواجز البنية الأساسية التي تجعل من الصعب وصول خدمات مؤسسات التمويل البالغ الصغر الى أصحاب المشروعات البالغة الصغر. وتواجه المجموعة الأخرى حواجز البنية الأساسية التي تجعل من الصعب على المقترضين اقتناص الفرص الاقتصادية.

وبالامكان في بعض الأحيان التغلب على العقبات التي تواجه المجموعة الأولى باستخدام أساليب مبتكرة مثل استخدام الفروع المتنقلة للبنوك أو أنظمة العمل المصرفي القروي غير المركزي. وقد يكون الطلب على خدمات التمويل كامنا بين أعضاء المجموعة الثانية، لكنه لا يظهر حتى يتم تلبية احتياجات ذات أولوية أعلى – مثل الحصول على خدمات المياه، والكهرباء، والتعليم الأساسي، والرعاية الصحية. فعلى سبيل المثال، يشكل عدم الحصول على المياه والكهرباء أشد العقبات أمام مؤسسات الأعمال البالغة الصغر في بعض أجزاء اليمن. ومن الصعب تجاوز مثل هذه الحواجز في المدى القصير.

الحواجز القانونية والتنظيمية

لا تعيق الأطر التنظيمية في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عمليات التمويل البالغ الصغر. ومع أن القوانين تقيد قيام المنظمات غير الحكومية بتقديم الخدمات المالية في بعض البلدان (مصر)، وتضع حدا أعلى لأسعار الفائدة في بعض بلدان شمال أفريقيا، وتقيد أحجام القروض المقدمة، فقلما يتم تطبيق هذه القوانين. اضافة الى ذلك،

الجدول ٣: وضع عمليات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المؤشر	*مصر*	*الأردن*	*لبنان*
حافظة القروض القائمة (غير المسددة)	٥٤٩٣٨٠٠٠ دولار	٢٠٦٢٤٠٠٠ دولار	٦١٩٥٠٠٠ دولار
عدد المقترضين حاليا	٧٤٦٣٥ مقترضا	٩٦٩٧ مقترضا	٧١١١ مقترضا
نسبة المقترضين في المناطق الريفية	١٠٪	٢٢٪	١١٪
نسبة المقترضات	٢٠٪	٤٥٪	٦٣٪
متوسط رصيد القروض القائمة (غير المسددة)	٧٣٦ دولارا	٢١٢٧ دولارا	٨٧١ دولارا
نوع المؤسسات	١٤ منظمة غير حكومية، وبرنامج حكومي واحد، وبرنامج واحد تابع لاحدى وكالات الأمم المتحدة	٦ منظمات غير حكومية، و٣ برامج حكومية، وبرنامج واحد تابع لاحدى وكالات الأمم المتحدة	٩ منظمات غير حكومية، وبرنامج واحد تابع لاحدى وكالات الأمم المتحدة

المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

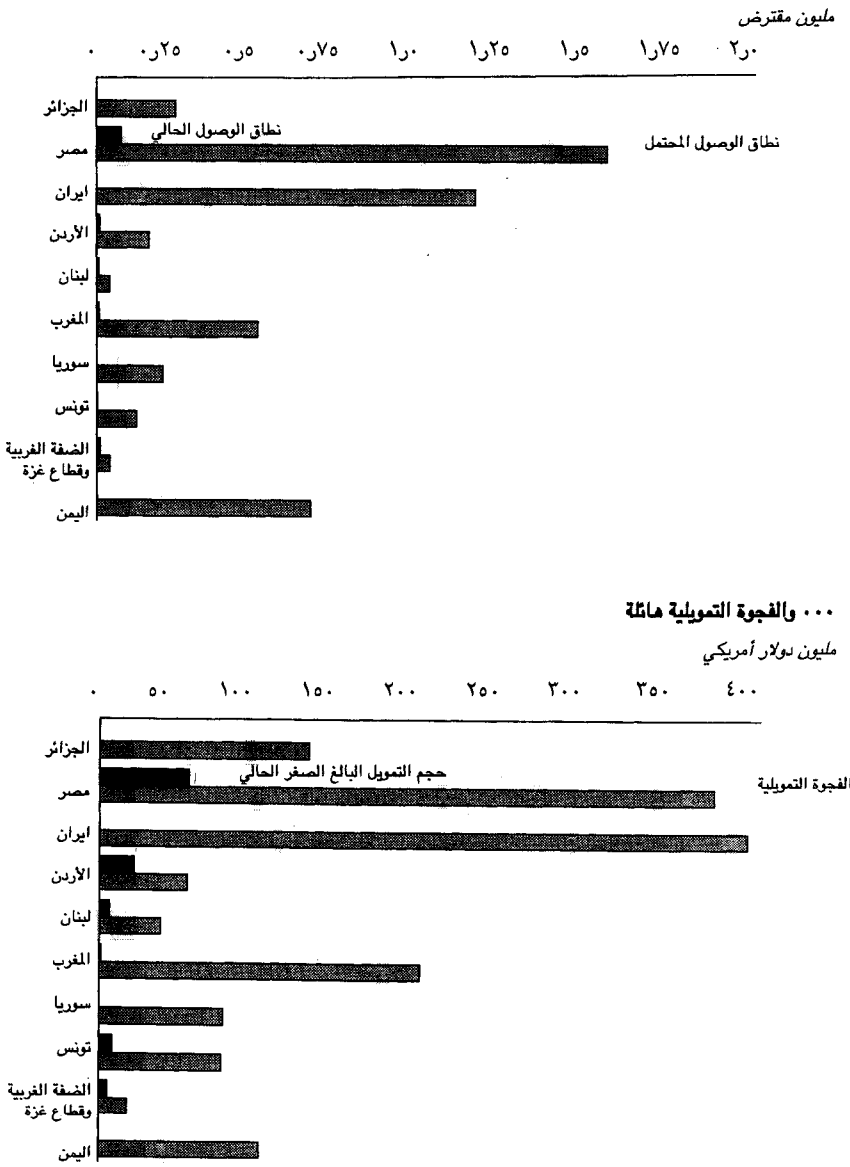
يجري حاليا ازالة الحواجز التنظيمية التي تعترض القطاع المالي في معظم البلدان كجزء من برامج تثبيت أوضاع الاقتصاد الكلي والتكييف الهيكلي.

ما هو الموقف الآن؟

لا يتلقى خدمات التمويل البالغ الصغر سوى ١١٢٠٠٠ عميل من أصل ما يزيد على ٤ر٦ مليون عميل محتمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الجدول ٣). وهكذا فان المعروض من التمويل البالغ الصغر في المنطقة يغطي ٢ في المائة فقط من الطلب المحتمل (قيس الطلب المحتمل قياسا متحفظا على أنه عدد الأشخاص الذين يريدون الحصول على ائتمانات بالغة الصغر والمستعدين والقادرين على سداد أقساط قروضهم). وليس لدى ثلاثة بلدان - الجزائر وايران وسوريا - من أصل عشرة بلدان في المنطقة برامج تمويل بالغ الصغر (الشكل ١). ومصر، التي لديها أكبر أعداد المقترضين من برامج الائتمان البالغ الصغر تصل خدماتها بالكاد الى نسبة ٥ في المائة من سوقها التقديرية للتمويل البالغ الصغر. ولدى الضفة الغربية وقطاع غزة، ولبنان، حوالي ٩٨٠٠ و٧١٠٠ مقترض حالي، مما يعتبر أعلى مستويات التغطية، اذ تصل خدمات التمويل البالغ الصغر الى ٢٣ في المائة و١٧ في المائة من سوقيهما المحتملتين - ويرجع ذلك بصورة رئيسية لصغر حجم سوقيهما. ويغطي الأردن أقل من ٧ في المائة من الطلب المحتمل، بينما يغطي المغرب واليمن أقل من ١ر٥ في المائة منه.

وتعاني أيضا برامج التمويل البالغ الصغر في المنطقة من فجوة كبيرة في التمويل. اذ تبلغ القروض البالغة الصغر القائمة (غير المسددة) حوالي ٩٥ مليون دولار، بينما هناك حاجة الى ١ر٤ بليون دولار لتلبية الطلب على هذه القروض من ٤ر٦ مليون مقترض محتمل (الشكل ١). ومن غير الواقعي

الشكل ١: الطلب المحتمل على التمويل البالغ الصغر أكثر كثيرا من المعروض ...



... والفجوة التمويلية هائلة

المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

المغرب	*تونس*	*الضفة الغربية وقطاع غزة*	*اليمن*	*المجموع*
٩٩٤٠٠٠ دولار	٨٤٣٢٠٠٠ دولار	٤٦٤٠٠٠٠ دولار	٢٤٢٠٠٠ دولار	٩٦٠٦٥٠٠٠ دولار
٧٣٨٥ مقترضا	٢٥١٢ مقترضا	٩٧٩٥ مقترضا	١١٨١ مقترضا	١١٢٣١٦ مقترضا
٤٠٪	٦٩٪	٢٪	٥٦٪	١٤٪
٧٣٪	٦٨٪	٩٧٪	٣٥٪	٣٦٪
١٣٥ دولارا	٣٣٥٧ دولارا	٤٧٤ دولارا	٢٠٥ دولارات	٨٥٥ دولارا
٤ منظمات غير حكومية	٦ منظمات غير حكومية، و٣ برامج حكومية	٥ منظمات غير حكومية، وبرنامج واحد تابع لاحدى وكالات الأمم المتحدة	٣ منظمات غير حكومية، وبرنامج حكومي واحد	٤٧ منظمة غير حكومية، و٨ برامج حكومية، و٤ برامج تابعة لوكالات الأمم المتحدة، وبنك واحد

يتعين استخدام الموارد المتاحة بمزيد من الكفاءة، كما يجب تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في عمليات التمويل البالغ الصغر

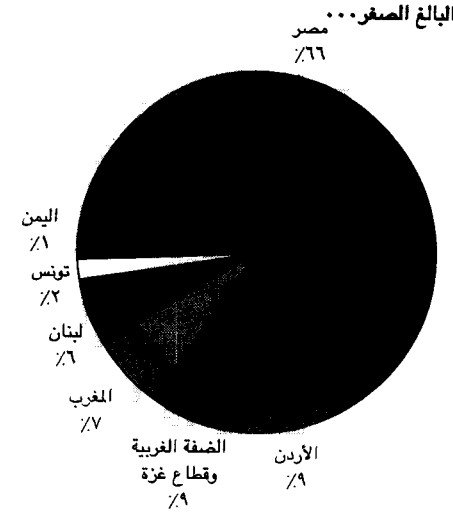
التفكير في امكان سد هذه الفجوة من موارد الجهات المانحة أو الحكومات. وبالتالي يتعين استخدام الموارد المتاحة بمزيد من الكفاءة، كما يجب تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في عمليات التمويل البالغ الصغر. ويجب أن تضمن الآليات التي تشجع مشاركة القطاع الخاص جعل هذه الجهود مربحة ومساعدة للفقراء من ناحية، وتخفيض الاعتماد على موارد الجهات المانحة والحكومات من ناحية أخرى.

جرى مسح ستين مؤسسة وبرنامجا للتمويل البالغ الصغر في مصر، والأردن، ولبنان، والمغرب، وتونس، والضفة الغربية وقطاع غزة، واليمن (أنظر الملحق ٢). ويعود تاريخ أقدم برنامج للتمويل البالغ الصغر الى سنة ١٩٣٧ في الأردن، اذ أنشأته مؤسسة الشرق الأدنى الخيرية. ولدى مصر وتونس برامج تمويل بالغ الصغر تابعة للحكومة والمنظمات غير الحكومية منذ أوائل السبعينات. وتحظى هذه البرامج بدعم شديد وهي عادة أجزاء من برامج انمائية واجتماعية حكومية أكبر حجما. ورغم ما يبدو من عراقة هذه البرامج، فانها لا تزال تشكّل قطاعا جديدا نسبيا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد بدأت عمليات معظم برامج التمويل البالغ الصغر في المنطقة – ٧٠ في المائة منها – في الفترة بين سنتي ١٩٨٧ و١٩٩٧، وكان أقل من ١٠ في المائة منها موجودا قبل سنة ١٩٨٥.

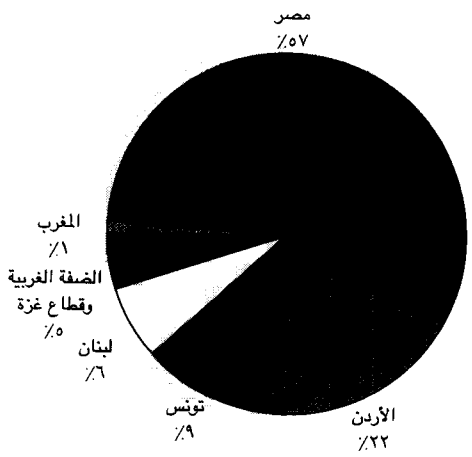
وتبلغ نسبة المقترضين في مصر ٦٦ في المائة من مجموعهم البالغ ١١٢٠٠٠ مقترض في المنطقة، وتمثل نسبة ٥٧ في المائة من حافظة القروض القائمة (غير المسددة) (الشكل ٢). ومع أن نسبة المقترضين في الأردن لا تتجاوز ٩ في المائة، فانها تمثل ٢٢ في المائة من حافظة القروض القائمة نظرا لكبر حجم القروض الى حد ما. وفي المقابل، يبلغ عدد المقترضين حاليا ١٢٠٠ مقترض في اليمن التي بدأت عمليات التمويل البالغ الصغر في الآونة الأخيرة، وتبلغ قيمة القروض القائمة أقل من ٢٥٠٠٠٠ دولار.

وتتفاوت أحجام القروض البالغة الصغر واستخداماتها فيما بين البرامج والبلدان. كما تتباين كثيرا أحجامها في اطار البرنامج نفسه – اذ يمكن أن يبلغ حجم النطاق الأعلى لهذه القروض ما يتراوح بين ٣٠ و٦٠ مثل حجمها في النطاق الأدنى. وتتراوح أحجام القروض في البرامج المصرية بين ١٥٠ دولارا و٥٠٠٠ دولار، على سبيل المثال، في برنامج المؤسسة المصرية لتنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة، وبرنامج جمعية الأعمال في أسيوط. ويعكس هذا النطاق الواسع تباين أغراض القروض التي يحصل عليها أصحاب المشروعات البالغة الصغر، حيث تراوحت بين

الشكل ٢: لدى مصر أكبر عدد من المقترضين من برامج التمويل البالغ الصغر...



...كما لديها أكبر حافظة للقروض القائمة (غير المسددة)



المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

تلبية الاحتياجات من رأس المال العامل المنخفض وشراء مكنات صغيرة وبين تنفيذ استثمارات أخرى. وتوفر بعض البرامج رأس المال الثابت لفترات تتراوح بين ١٨ شهرا و٢٠ سنة.

الهياكل المؤسسية

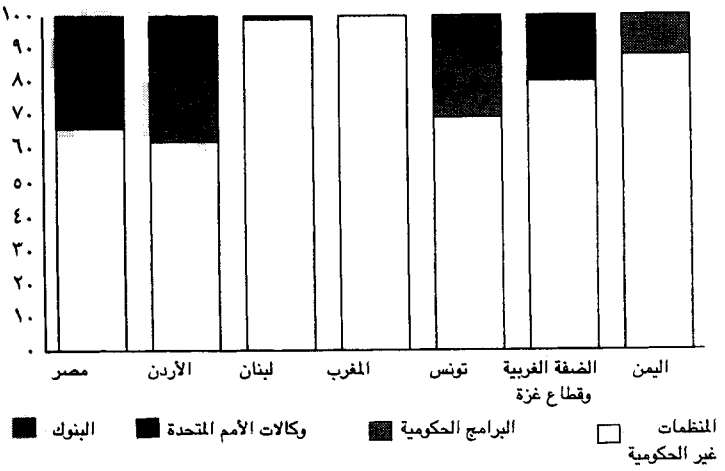
تأخذ مؤسسات التمويل البالغ الصغر أشكالا مؤسسية متنوعة، شاملة المنظمات غير الحكومية، ومؤسسات الائتمان البالغ الصغر غير الساعية لتحقيق الأرباح، والبنوك المملوكة للدولة التي تشغّل وحدات لعمليات التمويل البالغ الصغر، والبنوك التجارية العاملة من خلال فروع متخصصة في مجال التمويل البالغ الصغر. ومعظم هذه الأنواع من

المؤسسات قائمة بالفعل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الشكل ٣)٠ وأكثر الأشكال شيوعا هي المنظمات غير الحكومية المحلية، تليها البرامج الحكومية العاملة من خلال القطاع المصرفي (وهي عادة عرضة للضغوط السياسية)، ثم المنظمات غير الحكومية الدولية كمؤسسة الشرق الأدنى الخيرية، ومنظمة «كير» الدولية، ومنظمة انقاذ الطفولة، ثم وكالات الأمم المتحدة٠ ولا يقدم سوى بنك واحد في المنطقة هو البنك الوطني للتنمية في مصر خدمات التمويل البالغ الصغر دون تدخل الحكومة (الاطار ٥)٠ وتعمل المنظمات غير الحكومية الدولية اما بصورة مستقلة أو مشاركة مع منظمات محلية تستخدم موارد التمويل المحلي، أو الأجنبي، أو مزيجا منهما٠ ولم تلعب مؤسسات التمويل البالغ الصغر الخاصة سوى دور محدود جدا في عمليات التمويل البالغ الصغر٠

ولا يتطابق دائما نصيب كل نوع من هذه المؤسسات من المجموع الكلي للمقترضين الحاليين مع نصيبها من عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في المنطقة٠ اذ يبلغ نصيب المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية نسبة ٧٨ في المائة من أصل ٦٠ مؤسسة تمويل بالغ الصغر في المنطقة، وتقدم

الشكل ٣: أنواع عديدة من المؤسسات تعمل في مجال التمويل البالغ الصغر

النسبة المئوية للمقترضين حاليا



المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر٠

خدماتها الى ٧٢ في المائة من المقترضين الحاليين٠ ويبلغ نصيب الحكومات ١٣ في المائة من مؤسسات التمويل البالغ الصغر وتخدم ٨ في المائة من المقترضين الحاليين٠ لكن مع أن البنك الوطني للتنمية هو البنك التجاري الوحيد العامل في هذا المجال،

الاطار ٥: البنك الوطني للتنمية في مصر – نموذج لأفضل أساليب العمل ومشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل البالغة الصغر

برنامج الائتمان البالغ الصغر التابع للبنك الوطني للتنمية في مصر هو البرنامج الوحيد في منطقة الشرق الأوسط الذي يديره بنك تجاري خاص٠ ويظهر هذا البرنامج أن بامكان البنوك التجارية انشاء حوافظ مربحة من القروض البالغة الصغر٠ تبلغ قيمة أصول البنك ١٫٧ بليون دولار، ورأسماله ٧١ مليون دولار، ومجموع قروضه ٩٤٦ مليون دولار٠ وقد تم تنفيذ برنامج الائتمان البالغ الصغر في ٣٣ فرعا من أصل ٦٦ فرعا تابعا لهذا البنك٠

ولدى برنامج الائتمان البالغ الصغر ١٩٠٠٠ مقترض حالي، وتبلغ حافظة القروض القائمة ١٢ مليون دولار٠ وكما هي الحال في برامج جمعية الأعمال في الاسكندرية، يقدم البنك الوطني للتنمية قروضا متكررة فردية لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر حال سداد القروض السابقة٠ والحجم المبدئي لهذه القروض هو ١٠٠ دولار أمريكي مما يشير الى أن البنك يستهدف أصحاب مشروعات أفقر من عملاء جمعية الأعمال في الاسكندرية٠ كما يقدم البنك القروض لمؤسسات الأعمال الصغيرة٠ ومن بين الخصائص الفريدة المميزة لعمليات هذا البنك نظام الفروع المتنقلة، اذ تقوم حافلات صغيرة – بها سائق (يعمل أيضا بمثابة حارس أمن)، وصرافون وموظفون مسؤولون عن القروض – بزيارة مناطق في مدينة القاهرة ليس لدى البنك فيها فروع٠ وتتولى هذه الفروع المتنقلة تحصيل أقساط القروض، ودفع حصيلة القروض الجديدة، ومراجعة طلبات القروض٠ وفي المناطق التي لدى البنك فيها فروع، يقوم الموظفون المسؤولون عن القروض بزيارة المقترضين كل أسبوع لتحصيل الأقساط٠

ان امكانات توسيع نطاق وصول خدمات البنك الوطني للتنمية كبيرة للغاية نظرا لاتساع شبكة فروعه٠ وحتى عام مضى، كان البنك يقوم بتعيين الخريجين الجدد للعمل كموظفين مسؤولين عن القروض لاعتقاده بأن الموظفين الحاليين «ملوثون» بالاجراءات المصرفية التقليدية ومن الصعب تدريبهم على تقديم القروض وادارتها بالاستناد الى أسلوب التدفقات النقدية٠ غير أن البنك قد يثبت خطأ هذا الافتراض في مجال التمويل البالغ الصغر: اذ بدأ في الآونة الأخيرة استخدام الموظفين القدامى٠ ويدفع جزء من رواتب هؤلاء الموظفين بنظام المكافآت المستندة الى الأداء، ويعملون في برنامج الائتمان البالغ الصغر بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية٠ وقد حققت هذه الترتيبات نتائج مبدئية طيبة وأظهرت أن الحوافز المالية من العوامل الرئيسية التي تسهم في الأداء الجيد٠

المصدر: البنك الوطني للتنمية، والبنك الدولي٠

فانه يخدم نسبة باهرة مقدارها ١٧ في المائة من مجموع المقترضين.

وليس بالمستغرب هذا الأداء الباهر الذي حققه البنك الوطني للتنمية نظرا لوفورات الحجم المتأصلة في شبكة فروعه المنتشرة في أنحاء مصر. اضافة الى ذلك، بدأت البنوك التجارية الأخرى تزيد اهتمامها بعمليات التمويل البالغ الصغر. فقد بدأ في الآونة الأخيرة البنك العربي، والبنك الوطني الأردني، والبنك التجاري الفلسطيني تنفيذ برامج تمويل بالغ الصغر في الضفة الغربية وقطاع غزة بمساعدة من مؤسسة التمويل الدولية. ومن المتوقع أن يبدأ في المستقبل القريب عمليات التمويل البالغ الصغر بنك تجاري واحد على الأقل في لبنان، وآخر في المغرب، وبنكان في اليمن. وبينما يفترض أن يعتبر العاملون في مجال التمويل البالغ الصغر هذه الخطوات بمثابة اشارات ايجابية، هناك حاجة لعمل الكثير لتفادي أساليب العمل والنتائج الأقل من المثلى. ومن الأمور البالغة الأهمية رصد مشاركة البنوك التجارية للتأكد من تنمية قطاع متين للتمويل البالغ الصغر بالاستناد الى أفضل أساليب العمل.

بامكان البرامج الجيدة التصميم التي تركز على مشاركة النساء أن تكون ناجحة

نوع الخدمات ونطاق الوصول

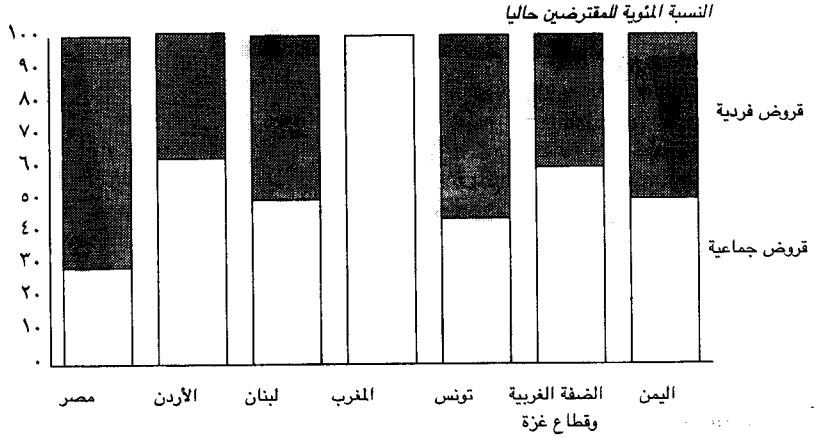
معظم الخدمات التي تقدمها مؤسسات التمويل البالغ الصغر (باستثناء بعض البرامج المنفذة في مصر) عبارة عن عمليات اقراضية صرفة مع شكل من الادخار الالزامي أو تشكّل جزءا من مجموعة شاملة من الأنشطة الخيرية. والقروض الجماعية (المستندة الى المسؤولية المشتركة) والقروض الفردية هما الشكلان الرئيسيان من أشكال القروض البالغة الصغر المقدمة في كافة بلدان المنطقة (باستثناء المغرب، حيث القروض الجماعية هي الشكل الوحيد الموثق). اضافة الى ذلك، توجد في مصر واليمن أنظمة العمل المصرفي القروي، حيث يقوم ما يتراوح بين ٣٠ و٤٠ قرويا بالادخار والاقتراض جماعيا. وبالنسبة للمقترضين حاليا، يهيمن أسلوب الاقراض الجماعي في كافة بلدان المنطقة باستثناء مصر وتونس (الشكل ٤). كما أن الاقراض الجماعي أبرز الأشكال وضوحا في الأردن، والمغرب، والضفة الغربية وقطاع غزة.

وهناك علاقة متبادلة ايجابية بين مستوى فقر المقترض وحجم القرض المقدم: اذ كلما زاد فقر المقترض صغر حجم القرض (ومتوسط رصيد القرض القائم). ولا يسعى للحصول على القروض الصغيرة جدا سوى أشد الناس فقرا. وبالنسبة للقروض القصيرة الأجل لأغراض تمويل رأس المال العامل والتي تقل آجال استحقاقها عن ستة شهور، يكون متوسط حجم القرض (أي، أصل المبلغ المقترض) في كثير من الأحيان ضعف متوسط رصيد القرض القائم. ويمكن قياس فعالية برنامج الاقراض البالغ الصغر في استهداف الفقراء بمقارنة متوسط رصيد القروض القائمة مقابل متوسط دخل الفرد في البلد المعني ومقابل حد الفقر. وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لا يتجاوز متوسط رصيد القروض القائمة متوسط دخل الفرد الا في الأردن وتونس – مما يوحي بأن هذه البرامج لا تستهدف الفقراء وأشد الفئات فقرا. ويقع متوسط رصيد القروض القائمة الخاصة بمعظم برامج التمويل البالغ الصغر في المنطقة فيما بين متوسط دخل الفرد وحد الفقر.

ولا يقع تحت حد الفقر سوى متوسط رصيد القروض المقدمة في اطار البرامج المنفذة في المغرب والضفة الغربية وقطاع غزة، مما يشير الى احتمال أنها تستهدف أشد الفئات فقرا. وقد استهدفت البرامج المنفذة في هذين البلدين – برنامج منظمة انقاذ الطفولة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبرنامج الاقراض الجماعي في غزة التابع لوكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وبرنامج الأمانة في المغرب – النساء بصورة مقصورة، اذ يشكلن أشد الفئات فقرا في كافة أنحاء العالم. كما تعتمد هذه البرامج على نظام القروض الجماعية التي تبدو أكثر اغراء للفقراء والفئات الأشد فقرا. وتمضي كافة البرامج الثلاثة بصورة مرضية نحو تحقيق الاستمرارية. ورغم أن هناك تصورا بأن الوصول الى النساء صعب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فان بامكان البرامج الجيدة التصميم التي تركز على مشاركة النساء أن تكون ناجحة.

الشكل ٤: القروض الجماعية أكثر شيوعا من القروض الفردية

النسبة المئوية للمقترضين حاليا



المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

لا توجد علاقة واضحة بين الشكل المؤسسي لعمليات التمويل البالغ الصغر وبين عمق الخدمات المقدمة. فبينما تستهدف المنظمات غير الحكومية كمنظمة انقاذ الطفولة أشد الفئات فقرا، لدى منظمات غير حكومية أخرى متوسطات قروض من الأحجام الكبيرة والمتوسطة والصغيرة مقارنة مع متوسط دخل الفرد في البلدان المعنية. وينطبق الوضع ذاته على برامج الحكومات والبنوك.

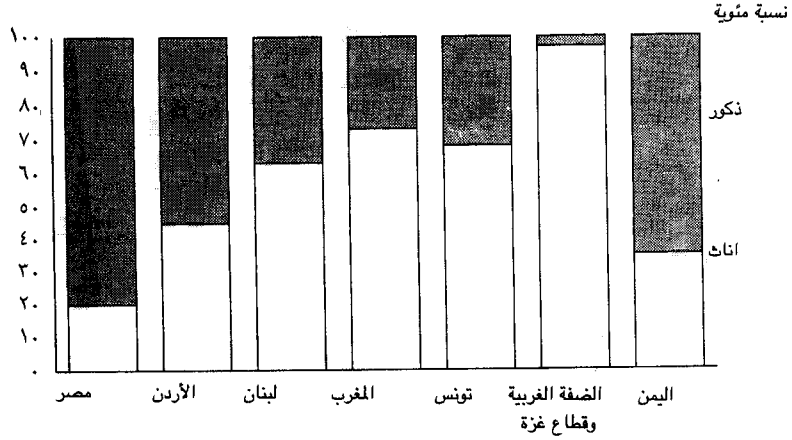
الفئات المستهدفة

لدى أربعة بلدان من البلدان السبعة التي شملتها الدراسة (لبنان، والمغرب، وتونس، والضفة الغربية وقطاع غزة) مقترضات أكثر مما لديها مقترضون من برامج التمويل البالغ الصغر. وتخدم البرامج المنفذة في ثلاثة بلدان (مصر، والأردن، واليمن) عددا من الرجال أكبر من عدد النساء (الشكل ٥). ولكن نظرا لهيمنة البرامج المصرية على صعيد المنطقة (فيما يتصل بأعداد المقترضين)، يستفيد عدد من الرجال أكبر من عدد النساء من خدمات التمويل البالغ الصغر في المنطقة.

وتستهدف معظم البرامج الفقراء من الرجال والنساء على حد سواء. لكن بعض البرامج – كتلك التي تديرها منظمات غير حكومية دولية (منظمة انقاذ الطفولة) ووكالات الأمم المتحدة (مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة، ووكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين) – تركز حصرا على النساء بغرض تقوية وتشجيع مشاركتهن في الأنشطة الاقتصادية وتخفيف حدة فقرهن. وهكذا ليس مستغربا أن البلدين اللذين لديهما أكبر نصيب من المقترضات (المغرب، والضفة الغربية وقطاع غزة) بهما أعمق نطاق وصول الى الفقراء؛ نظرا لأن النساء، بشكل عام، هن أشد الفئات فقرا. وفي ذات الحين، يشكل الرجال معظم المقترضين من برامج المنظمات غير الحكومية المحلية والبرامج الحكومية التي لا تستهدف جنسا محددا (كما هي الحال في مصر).

ويوجد أكثر من نصف المقترضين في المناطق الريفية في بلدين فقط (تونس واليمن) (الشكل ٦). أما في مصر، التي تضم ٦٦ في المائة من المقترضين الحاليين في المنطقة، فلا يوجد سوى ١٠ في المائة من المقترضين في المناطق الريفية. وحتى في هذه المناطق الريفية، تتركز خدمات التمويل البالغ الصغر بشدة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، تاركة المناطق النائية والقليلة السكان تكاد تكون دون أي خدمات تقريبا. وتنشأ هذه التفاوتات الجغرافية لأن

الشكل ٥: رغم أن بعض برامج التمويل البالغ الصغر تستهدف النساء، فان غالبية المقترضين من الرجال



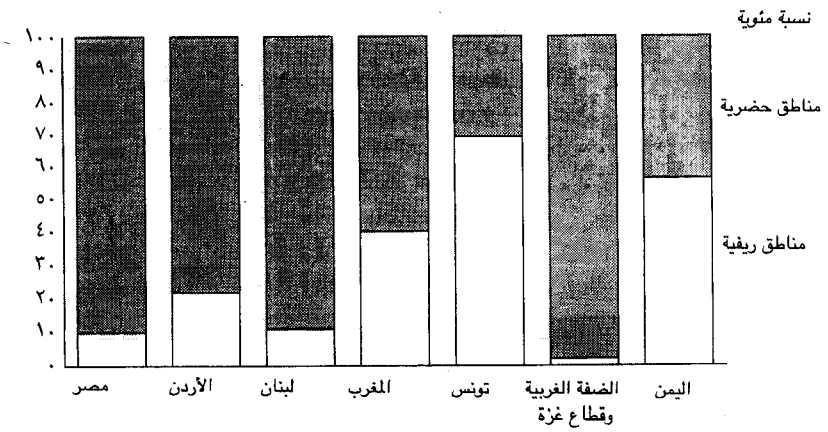
المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر مكلف (ولا سيما عندما يكون عددة المقترضين منخفضا) وتتفاقم صعوبة الوصول الى هذه الفئات بسبب نقص مرافق البنية الأساسية.

قابلية الاستمرار ونطاق الوصول

أكثر معيارين استخداما على نطاق واسع لتقييم أداء مؤسسات التمويل البالغ الصغر هما قابلية الاستمرار ونطاق الوصول. ولكي تكون مؤسسة التمويل البالغ الصغر قابلة للاستمرار، يجب أن تحقق مستوى معينا من نطاق الوصول – فيما يتعلق بعدد المقترضين – للافادة من وفورات الحجم. اضافة الى ذلك، يجب أن تحقق المؤسسة ايرادات كافية لضمان تغطية التكاليف التشغيلية والتمويلية ولاعادة استثمار

الشكل ٦: برامج التمويل البالغ الصغر المنفذة في المنطقة تصل بصورة رئيسية الى المقيمين في المناطق الحضرية



المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

سيشكّل تحقيق مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في المنطقة قابلية الاستمرار تحديا لها لعدة سنوات قادمة

الموارد الفائضة في المؤسسة لخدمة عدد متزايد من أصحاب المشروعات البالغة الصغر.

ومع أن نطاق الوصول ضروري للاستمرارية، فانه ليس كافيا في حد ذاته. اذ وصلت بضعة برامج في المنطقة الى عدد كبير من المقترضين – أكثر من ١٠٠٠٠ مقترض في بعض الحالات – لكنها أبعد ما تكون عن تحقيق قابلية الاستمرار. ومعظم هذه البرامج برامج حكومية أو شبه حكومية تتقاضى أسعار فائدة مدعومة. كما تتسم فيها عمليات بحث أوضاع المقترضين ومتابعتهم بعدم الكفاءة اضافة الى ارتفاع معدلات التأخر في سداد أقساط القروض. ويبدو انعدام العزيمة السياسية لتحويل هذه البرامج الى مؤسسات تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار.

سيشكّل تحقيق مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في المنطقة قابلية الاستمرار تحديا لها لعدة سنوات قادمة. اذ لم يبلغ حوالي ٩٥ في المائة من هذه البرامج المستوى الأول من قابلية الاستمرار: أي استرداد تكاليف التشغيل، بما فيها الاستهلاك وخسائر القروض، من الايرادات المتحققة من أسعار الفائدة والرسوم. فمن البرامج الستين التي جرى مسحها، لا يتمكن ٤٦ برنامجا من استرداد ٥٠ في المائة من تكاليف التشغيل، ويغطي ١١ برنامجا ما يتراوح بين ٥٠ في المائة و٩٩ في المائة، وتغطي ٣ برامج فقط التكاليف بالكامل. ومن البرامج الثلاثة التي غطت تكاليف تشغيلها، حقق برنامجان قابلية الاستمرار التامة – أي أنهما يغطيان تكاليف التشغيل والتكاليف المالية المعدلة لأخذ الدعم المالي والتضخم في الاعتبار – وبامكانهما العمل من غير مساندة من الجهات المانحة أو الحكومية. هذان البرنامجان هما برنامج البنك الوطني للتنمية وبرنامج جمعية الأعمال في الاسكندرية، وكلاهما في مصر.[1] اضافة الى ذلك، أوشك على تحقيق قابلية الاستمرار التامة كل من برامج منظمة انقاذ الطفولة في الأردن، ولبنان، والضفة الغربية وقطاع غزة. ويقدم الجدول ٤ تفاصيل عن أفضل أساليب عمل بضعة برامج في المنطقة. وتعيق قابلية استمرار عمليات البرامج الأخرى عدة أسباب منها رداءة نوعية حافظة القروض، وانعدام معلومات الادارة، ومغالاة الجهات المانحة في فرض متطلبات رفع التقارير، وعدم كفاءة الأنظمة والاجراءات.

رداءة نوعية حوافظ القروض. باستثناء بعض برامج التمويل البالغ الصغر التي تمارس أفضل أساليب العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فان معظمها يعاني من تراخي طرق تحصيل أقساط القروض، مما يؤدي الى ارتفاع معدلات المستحقات غير المسددة والتخلف عن السداد. وتبلغ معدلات التخلف عن سداد أقساط القروض في بعض البرامج في الأردن، على سبيل المثال، نسبة ٧٠ في المائة.

كما تقدم بعض البرامج دعما ماليا لا داعي له بتقاضي أسعار فائدة منخفضة جدا بحيث لا تغطي تكاليف القروض اضافة الى منح فترات سماح طويلة. وفي بعض الحالات، وحتى عندما تتقاضى هذه المؤسسات أسعار فائدة من شأنها أن تمكنها من تغطية التكاليف، تفرض الحكومات عليها تخفيض أسعار الفائدة أو التخلي عن المطالبة بسداد المستحقات. وتستنفد هذه الممارسات رؤوس أموال وأصول مؤسسات التمويل البالغ الصغر وتحد من قدرتها على تحقيق نطاق الوصول وقابلية الاستمرار. اضافة الى ذلك، يفرض كبر حجم القروض وطول آجال استحقاقها في بعض البرامج ضغوطا على سيولة مؤسسات التمويل البالغ الصغر، مما يستدعي (بالاضافة الى رفع مستويات رسملتها) فترات أطول من المتوسط لتحقيق قابلية الاستمرار ونطاق الوصول.

انعدام معلومات الادارة. تعاني معظم برامج التمويل البالغ الصغر من فجوة كبيرة في المعلومات: اذ يفتقر المديرون والموظفون الى المعلومات الأساسية عن نوعية ومستويات الخدمات التي يقدمونها. ومن الصعب الحصول على معلومات أساسية كعدد المقترضين الحاليين أو نوعية حافظة القروض، ولا يبدو أنها ذات فائدة على الاطلاق في معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر. وتتفاقم فجوة المعلومات بسبب عدم فهم اصطلاحات ومؤشرات عمليات التمويل البالغ الصغر ومدى فائدتها في مجالي التخطيط واتخاذ القرارات.

مغالاة الجهات المانحة في فرض متطلبات رفع التقارير. تغالي الجهات المانحة في فرض متطلبات رفع التقارير التي يجب على البرامج اعدادها. ويقضي المسؤولون عن البرامج التي تمولها عدة جهات مانحة وقتا طويلا في اعداد هذه التقارير – وهي تقارير مصممة لتلبية احتياجات الجهات المانحة أكثر من تلبية احتياجات مؤسسات التمويل البالغ الصغر. اضافة الى ذلك، لا تشمل متطلبات رفع التقارير تقديم البيانات الرئيسية اللازمة لاعلام الادارة كأعداد المقترضين الحاليين، أو حافظة القروض القائمة، أو متأخرات السداد. وبينما بامكان البرامج أن توفر في الحال وبدقة بيانات عن مبالغ القروض المدفوعة، حتى آخر لحظة على وجه الدقة

الجدول ٤: أمثلة على أفضل أساليب عمل مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المؤشر	*برنامج جمعية الأعمال في الاسكندرية*	*برنامج البنك الوطني للتنمية*	*برامج الائتمان البالغ الصغر الخاصة بمنظمة انقاذ الطفولة*
سنة التأسيس	١٩٩٠	١٩٨٧	١٩٩٤
الموقع	الاسكندرية، مصر	مصر	الأردن، لبنان، الضفة الغربية وقطاع غزة
عدد الفروع	١٠ فروع	تقدم خدمات التمويل البالغ الصغر من خلال ٣٣ فرعا من أصل ٦٦ فرعا	غير متوفر
الموظفون	١٩٥ موظفا؛ منهم ١٢٠ موظفا مسؤولا عن القروض	٣٩٠ موظفا؛ منهم ١٦٠ موظفا مسؤولا عن القروض	٨٦ موظفا مسؤولا عن القروض
عدد المقترضين الحاليين	١٤٥٠٠ مقترض	١٨٨٠٠ مقترض	الأردن ٣٧٠٠ مقترض؛ لبنان ٣٠٠٠ مقترض، والضفة الغربية وقطاع غزة ٧٣٠٠ مقترض
عدد القروض بالنسبة لكل موظف مسؤول عن القروض	١٢١ قرضا	١١٨ قرضا	١٦٠ قرضا
حجم حافظة القروض القائمة	١١٠٠٠٠٠٠ دولار	١٢٠٠٠٠٠٠ دولار	١٥٠٠٠٠٠ دولار
متوسط رصيد القرض القائم	٧٦٥ دولارا	٦٣٨ دولارا	١٣٣ دولارا
نسبة المقترضين من المناطق الحضرية	١٠٠ في المائة	معظمهم من مناطق حضرية (القاهرة ٧٥ في المائة)	١٠٠ في المائة
نسبة المقترضات	١٢ في المائة	١٤ في المائة	١٠٠ في المائة
نسبة القروض للانتاج الصناعي	٦٤ في المائة	٢٢ في المائة	غير متوفرة
أدوات الاقراض وآليات التقديم(أ)	قروض فردية متكررة بعد السداد تتراوح بين ٣٠٠ و١٠٠٠ دولار وآجال استحقاق تتراوح بين ٤ شهور وسنتين؛ دفع الحصيلة والسداد يتم من خلال البنوك	قروض فردية متكررة بعد السداد تتراوح بين ١٠٠ و٣٠٠٠ دولار؛ دفع الحصيلة وسداد الأقساط يتم من خلال زيارات يقوم بها الموظفون المسؤولون عن القروض الى أماكن المقترضين	قروض جماعية حيث يتلقى كل فرد نفس القرض والضمان؛ دفع الحصيلة وسداد الأقساط من خلال البنوك من قبل أمين خزانة المجموعة
آليات الضمان	• شيكات محررة بتواريخ لاحقة • عدم الحصول على قروض في المستقبل	• ادخار الزامي • سندات اذنية • رسوم تأمين • رسوم مدفوعة مقدما مقابل التأخر في السداد • عدم الحصول على قروض في المستقبل	• مسؤولية جماعية • ادخار الزامي • عدم الحصول على قروض في المستقبل
الادخار	لا ادخار	ادخار الزامي بنسبة ١٠ في المائة من مبلغ القرض	ادخار الزامي كدفعة مقدمة
نظام المكافآت للموظفين المسؤولين عن القروض	حوافز مستندة الى سداد الأقساط وعدد العملاء	مكافآت مقابل القروض الممنوحة والأقساط المسددة	مستند الى الأداء
الشكل المؤسسي	منظمة غير حكومية محلية	بنك خاص؛ مجموع الأصول ١٫٧ بليون دولار ومجموع القروض ٩٤٦ مليون دولار	برامج الائتمان البالغ الصغر جزء من برنامج أكبر لمنظمة انقاذ الطفولة
قابلية الاستمرار	تغطية ١٠٠ في المائة من تكاليف التشغيل والتمويل؛ تحقق ربحا	تغطية ١٠٠ في المائة من تكاليف التشغيل والتمويل	قطعت شوطا طويلا نحو تحقيق قابلية الاستمرار
مواطن القوة	عالية الكفاءة	امكانية تحقيق نطاق الوصول	تستهدف أشد الفئات فقرا
مواطن الضعف	استعداد محدود من قبل الادارة العليا لاستخدام مواردها المالية الذاتية	• التزام محدود من قبل الادارة • التكاليف العامة عالية	• المنظمة «الأم» متشبثة بالبرامج • سوق القروض الجماعية محدودة
آفاق المستقبل	التحول الى بنك	التوسع في كافة أنحاء البلاد	التحول الى مؤسسات تمويل بالغ الصغر
الجهة المانحة الرئيسية	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية؛ والمجموعة المعنية بمساعدة أشد الفئات فقرا

ملاحظة: حتى ٣١ ديسمبر ١٩٩٧.

(أ) تتقاضى البرامج الثلاثة كافتها أسعار فائدة سنوية محسوبة كنسبة مئوية عبارة عن مزيج من أسعار الفائدة والرسوم. ويتم تحديد هذه النسبة المئوية لتغطية كافة تكاليف التشغيل والتمويل على أساس حجم اقراض افتراضي لكنه واقعي لتحقيق نقطة التعادل. ولا يتم الافصاح عن أسعار الفائدة لأسباب تتعلق بسرية العمليات.

المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

بغية ارضاء بعض المؤيدين السياسيين في بلد أجنبي، فان مثل هذه المعلومات لا تفيد مديري مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

عدم كفاءة الأنظمة والاجراءات. تفتقر معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لبيان واضح يحدد رسالتها، مما يعني عدم كفاية بيان الأهداف – ولا سيما ما يتعلق منها بقابلية الاستمرار ونطاق الوصول. كما أن عدة مؤسسات لا تأخذ في الاعتبار أهمية توفر قدرات ادارية جيدة وهيكل ادارة سليم، بما في ذلك كون أعضاء مجلس الادارة والموظفين على دراية كافية بقضايا التمويل البالغ الصغر. وهكذا يحدث التضارب في كثير من الأحيان بين الهدفين التوأمين وهما العمل الخيري والسلامة المالية. يضاف الى ذلك، أنه قلما توفر أنظمة المعلومات بيانات عن البرامج في مواعيدها الى متخذي القرارات، والمسؤولين عن المتابعة والتقييم. وأخيرا، لم يحصل سوى عدد قليل من المؤسسات على فرصة الاطلاع على الخبرات المتعلقة بأفضل أساليب العمل.

لم يحصل سوى عدد قليل من المؤسسات على فرصة الاطلاع على الخبرات المتعلقة بأفضل أساليب العمل

اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار

ان قابلية الاستمرار هي الحد الأدنى المطلوب ليس لاستمرار مؤسسة التمويل البالغ الصغر في تقديم خدمات مالية الى الفقراء فحسب، بل أيضا لتحقيق النمو والقدرة على خدمة المزيد من الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. اضافة الى ذلك، تمكّن قابلية الاستمرار مؤسسة التمويل البالغ الصغر من تحقيق الاستقلال أي الاستغناء عن الموارد (التي لا يمكن التعويل عليها) المقدمة من الجهات المانحة والحكومات.

وكما سبق التنويه، فان الدعامات الرئيسية لقابلية الاستمرار هي تغطية التكاليف والحفاظ على مستوى نطاق الوصول أو تعميقه. ويمثل دائما استهداف الفقراء وأشد الناس فقرا القادرين على تنظيم المشروعات تحديات لمؤسسة التمويل البالغ الصغر. واذا أصبحت قابلية الاستمرار هي الهدف الوحيد لمؤسسة التمويل البالغ الصغر، فمن المحتمل أن يغريها ذلك باستهداف مقترضين آخرين غير الفقراء. واذا حدث ذلك، ربما انصرفت المؤسسة عن هدفها الأساسي – تخفيض حدة الفقر – وأصبحت منعزلة عن الواقع المحلي، بما في ذلك الطلب على خدماتها.

ويمكن استخدام اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار لتحليل برامج التمويل البالغ الصغر، وتقييم الأداء والعقبات والتحديات، واقتراح الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق المزيد من الانجازات (الشكل ٧). يوضح المحور السيني البعد المتصل بعرض نطاق الوصول – أي، عدد المقترضين حاليا، ويوضح المحور الصادي معدل استرداد تكاليف التشغيل – أي النسبة المئوية من تكاليف التشغيل التي تم استردادها من الدخل المتحقق من الايرادات [أسعار الفائدة] والرسوم. ويجدر التنويه الى أن الرسم البياني لا يوضح مدى عمق نطاق الوصول (مدى فقر المقترضين)، لكن تم أخذه في الحسبان عند تحديد موقع كل نوع من أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر في الاطار.

تغطية تكاليف التشغيل

تعتبر تغطية التكاليف (التشغيلية والتمويلية) دالة لتسعير القروض المقدمة وكفاءة تقديمها وحجمها. وينطوي التسعير على تحديد أسعار الفائدة أو الرسوم عند مستوى عال يكفي لتغطية التكاليف. ولتفادي تحميل المقترضين تكاليف عدم كفاءة المؤسسة ورفع أسعار الخدمة المقدمة، يتعين على مؤسسات التمويل البالغ الصغر تحديد أسعارها على أساس تقديرات واقعية للحجم الأمثل للاقراض.

وتشمل مؤشرات الكفاءة عدد المقترضين لكل موظف مسؤول عن القروض، ونسبة موظفي جهاز المساندة الى الموظفين المعنيين مباشرة بعمليات الاقراض. في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بامكان موظف القروض المنتج الذي يعمل بكفاءة ادارة ما لا يقل عن ١٠٠ قرض فردي أو ٢٠٠ قرض جماعي. أما فيما يتعلق بحجم القروض، فان تكاليف وحدة التكاليف العامة تتناقص مع ازدياد حجم اقراض مؤسسة التمويل البالغ الصغر.

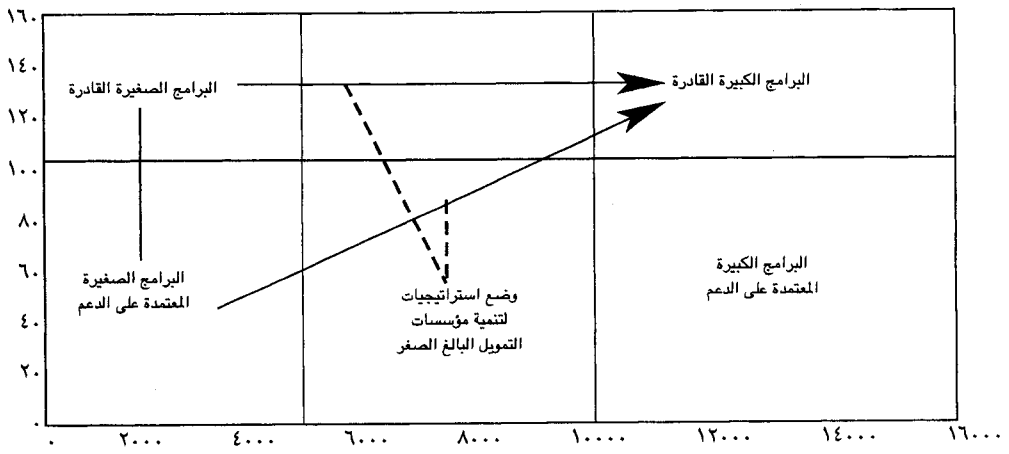
ان مؤسسة التمويل البالغ الصغر التي لا تغطي تكاليف التشغيل بالكامل ستظل معتمدة على الدعم المالي. واذا نضبت موارد الدعم، ستضطر هذه المؤسسات لتقليص حجم اقراضها وانهاء عملياتها على المدى المتوسط الى الطويل. ويجدر التنويه الى أن اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار لا يقيس قدرة المؤسسة على تغطية التكاليف المالية – لأنه يتعين على مؤسسة التمويل البالغ الصغر تغطية تكاليف التشغيل قبل تغطية التكاليف المالية. ولو أوضح الاطار تغطية التكاليف المالية، فستقع كافة البرامج العاملة في المنطقة باستثناء اثنين منهما في النصف الأدنى من الاطار (أنظر أدناه)، دون مجال لمزيد من التمييز بينها.

نطاق الوصول

يقيس نطاق الوصول عدد المقترضين الحاليين (عرض نطاق الوصول) في اطار الأداء المتعلق بقابلية

الشكل ٧: اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار

استرداد التكاليف التشغيلية (نسبة مئوية)



نطاق الوصول (عدد المقترضين حاليا)

لا تتمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر من احداث أثر قابل للاستمرار في تخفيف حدة الفقر الا عن طريق الوصول الى عدد كبير من المقترضين

الاستمرار. وكلما زاد عدد المقترضين من مؤسسة التمويل البالغ الصغر، ارتفع حجم اقراضها وانخفضت تكاليفها العامة بنسبة كل وحدة من أصل المبلغ المقترض. ولا تتمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر من احداث أثر قابل للاستمرار في تخفيف حدة الفقر الا عن طريق الوصول الى عدد كبير من المقترضين. وكما سبق التنويه اليه، فان البعد الثاني لنطاق الوصول هو عمقه – أي مدى فقر المقترضين من مؤسسة التمويل البالغ الصغر.

وبالامكان تقسيم منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الى بلدان لديها أسواق كبيرة محتملة لعمليات التمويل البالغ الصغر (مصر، وايران، والمغرب، وسوريا)، وبلدان لديها أسواق محدودة نظرا لصغر أعداد السكان (الأردن، ولبنان، والضفة الغربية وقطاع غزة)، وبلدان سكانها منتشرون في منطقة واسعة وصعبة الوصول اليها (اليمن). ومن بين التحديات التي تواجه البلدان الأصغر حجما اعداد برامج صغيرة للتمويل البالغ الصغر لكنها قابلة للاستمرار. وتحتاج مؤسسة التمويل البالغ الصغر في المنطقة الى ما يتراوح بين ٥٠٠٠ و١٠٠٠٠ مقترض حالي لكي تكون قابلة للاستمرار التام، وذلك حسب أوضاع البلد الذي تعمل فيه (ولا سيما ما يتصل بتكاليف المعيشة وسهولة الوصول الى المقترضين)، وحجم القروض، والمجموعات المستهدفة. ومن المحتمل عدم نمو مؤسسات التمويل البالغ الصغر في الأسواق الصغيرة أبعد من هذه الأرقام، لكن باستطاعتها تقديم خدمات يحتاجها المقترضون على أساس مربح وقابل للاستمرار.

أربعة أنواع من المؤسسات

يبين اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار أربعة أنواع من مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: مجموعتي المؤسسات الصغيرة والكبيرة القادرة، ومجموعتي المؤسسات الصغيرة والكبيرة المعتمدة على الدعم.

المؤسسات القادرة. يبين النصف الأعلى من اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار مجموعتي مؤسسات التمويل البالغ الصغر «القادرة» على تحقيق قابلية الاستمرار في المنطقة، والتي تتألف من مؤسسات صغيرة قادرة ومؤسسات كبيرة قادرة. وقد أثبتت هذه المؤسسات أنها تتمتع بامكانات واضحة لأن تصبح قادرة تماما على الاستمرار الذاتي وتحقيق أهدافها، وقد وضعت بالفعل أساسيات الادارة السليمة.

وتغطي مجموعة المؤسسات الكبيرة القادرة (الركن الأعلى من الاطار من ناحية اليمين) تكاليفها التشغيلية بالكامل، وتزيد نصيبها في سوق القروض البالغة الصغر، ولا تواجه عقبات في التوسع، ولديها أكبر امكانات المساهمة في تخفيف حدة الفقر. وتغطي بعض برامج هذه المجموعة تكاليفها التشغيلية لكنها لم تبلغ بعد مرحلة تغطية تكاليفها المالية. وهكذا يتمثل التحدي الذي يواجهها في زيادة حجم حوافظها وكفاءة عملياتها لتحقيق أرباح قوية وبناء قاعدة رأس المال. ولا تستطيع هذه البرامج بداية الاقتراض التجاري بهدف تنفيذ عمليات اعادة الاقراض من غير وجود قاعدة رأسمالية متينة. ومن

العناصر البالغة الأهمية خلال هذه المرحلة من التطور توفر الاطار المؤسسي والاستقلال. فعلى سبيل المثال، لا تقرض البنوك التجارية سوى الكيانات القانونية القابلة للمساءلة والمتسمة بالشفافية. ولا ينطبق هذا الوصف على المنظمات غير الحكومية أو برامج التمويل البالغ الصغر المنفذة في اطار برنامج اجتماعي أكبر. وهكذا يبدو أن تغيير الوضع القانوني شرط أساسي بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر التي تسعى للاقتراض من البنوك التجارية لتنفيذ عمليات اعادة اقراض الأموال المقترضة (ناهيك عن تلك المؤسسات الساعية لتقبل الودائع).

وتغطي مجموعة المؤسسات الصغيرة القادرة (المبينة في الركن الأعلى من الاطار من ناحية اليسار) تكاليفها التشغيلية بالكامل. وهي مؤسسات ملمة بأفضل أساليب العمل ولديها عادة أهداف صريحة لتحقيق قابلية الاستمرار ونطاق الوصول. ويتمثل التحديان الرئيسيان اللذان يواجهانها في زيادة حجم القروض وتغطية التكاليف المالية (اذا لم تكن فعلت ذلك بالفعل).

وسيعني هذا بالنسبة للبرامج العاملة في أسواق صغيرة تنويع أدوات القروض في كثير من الأحيان – أي، تقديم عدة أنواع من القروض التي تلبي احتياجات قطاعات صغيرة من السوق. ويندرج في هذه المجموعة برنامج وكالة منظمة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين في غزة. فمن المرجح ألا يصبح هذا البرنامج قابلا للاستمرار على الاطلاق اذا قدم القروض الجماعية أو القروض الفردية لوحدها. لكنه اذا قدم خدمات مالية متنوعة الى مجموعات مستهدفة مختلفة، مما يسمح للمقترضين باكتساب أهلية الانتقال من الحصول على نوع من أنواع القروض الى نوع آخر، فسيصبح برنامجا صغيرا لكنه قابل للاستمرار.

وبالنسبة للبرامج العاملة في أسواق كبيرة، فان زيادة حجم القروض يعني في الأساس تقديم المزيد منها. ويتمثل التحدي الذي تواجهه هذه المجموعة من البرامج في ادارة شؤون النمو بعناية تامة، والتأكد من تماشي أنظمة المتابعة مع الزيادة في حجم القروض. وفي العديد من الحالات، توسّعت البرامج المنفذة في المنطقة توسعا سريعا وواجهت فجأة مشاكل تأخر السداد والغش وفقدان العملاء.

المؤسسات المعتمدة على الدعم. يضم الجزء الأسفل من اطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار مؤسسات التمويل البالغ الصغر «المعتمدة على الدعم» المؤلفة من مجموعتي المؤسسات الصغيرة والكبيرة المعتمدة على الدعم. هذه المؤسسات، غير القادرة على تحقيق ايرادات كافية تتطلب تمويلا مستمرا من الحكومات أو الجهات المانحة لمواصلة عملياتها، حتى في حالات عدم وجود خطط لتوسيع هذه العمليات.

وقد حققت المؤسسات الكبيرة المعتمدة على الدعم (المدرجة في الركن الأسفل من الاطار من ناحية اليمين) حجما من الاقراض يمكّنها من الناحية الفنية من تغطية تكاليفها، ولكنها لا تغطيها. ونظرا لأن هذه البرامج كانت دائما مدعومة (من قبل الحكومات أو الجهات المانحة)، فانها لم تشعر على الاطلاق بالضغط لكي تحقق قابلية للاستمرار. فهي في كثير من الأحيان تفتقر الى الكفاءة وتتقاضى عادة أسعار فائدة مدعومة تكون أقل كثيرا من سعر الفائدة المتميز (الذي تتقاضاه البنوك التجارية من عملائها من الشركات) وسلبية بالقيمة الحقيقية في بعض الحالات. ولو فقدت مؤسسات التمويل البالغ الصغر الكبيرة المعتمدة على الدعم مبالغ الدعم المقدم لها (من غير زيادة الكفاءة والأسعار) فسينتهي بها الأمر الى نضوب رأس مالها المخصص للقروض، ومن المحتمل زوالها في نهاية المطاف.

ويمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة المعتمدة على الدعم (المدرجة في الركن الأسفل من الاطار من ناحية اليسار) الى مجموعتين: مجموعة معتمدة على الدعم وقاصرة، ومجموعة معتمدة على الدعم تتمتع بامكانات النمو. فمجموعة المؤسسات المعتمدة على الدعم والقاصرة لن تبلغ على الاطلاق الحجم الكافي ولن تصبح قابلة للاستمرار أبدا. وقد اختار العديد منها ضمنيا أو صراحة هذا المسار. ولا يتعين أن يرمي كل برنامج الى تحقيق قابلية الاستمرار بالكامل، كما لا يستطيع كل برنامج أن يصبح قابلا للاستمرار. اذ لا بد من دفع ثمن مقابل أن يصبح برنامج التمويل البالغ الصغر قابلا للاستمرار، لكن بعض مديري هذه البرامج غير مستعدين لدفع ذلك الثمن. وأي هدف يختار البرنامج تحقيقه له مبرراته – طالما استند اختياره الى توفر معلومات كاملة وفهم كامل لعواقب كل خيار متاح. ويتمثل التحدي الذي تواجهه الجهات المانحة في ضمان الملم هذه البرامج بأفضل أساليب العمل حتى يتم اجراء اختيار استراتيجي واع بشأن ما اذا كان يجب السعي لتحقيق قابلية الاستمرار. وعندما يختار البرنامج عدم السعي لتحقيق قابلية الاستمرار، يتعين على الجهات المانحة اجراء تقييم دقيق لتحديد ما اذا كانت منافع البرنامج المعني ترجح تكاليفه.

والمؤسسات المعتمدة على الدعم التي تتمتع بامكانات النمو هي برامج تمويل بالغ الصغر حديثة

لا بد من دفع ثمن مقابل أن يصبح برنامج التمويل البالغ الصغر قابلا للاستمرار، لكن بعض مديري هذه البرامج غير مستعدين لدفع ذلك الثمن

العهد من المتوقع تكبير حجمها وتغطية تكاليفها على وجه السرعة. ويتمثل التحدي الذي تواجهه في ادارة النمو بينما تحافظ على تطبيق الأنظمة والاجراءات. وتظهر التجارب والخبرات العملية الأهمية القصوى لتجربة أشكال مختلفة من أنظمة واجراءات تقديم أنواع القروض في مرحلة مبكرة. وربما يؤدي ذلك الى تأخير النمو، لكنه يمكّن مؤسسة التمويل البالغ الصغر من اختبار أنواع القروض، والتعرف على عملائها، وتطوير الأنظمة والاجراءات الملائمة. وحالما تتحقق هذه العناصر، تكون المؤسسة مستعدة للنمو وقادرة على تحقيقه. وتطور المؤسسة من مؤسسة صغيرة معتمدة على الدعم الى مؤسسة صغيرة قادرة على تحقيق قابلية الاستمرار أفضل من تطورها الى مؤسسة كبيرة معتمدة على الدعم. أما التطور من مؤسسة كبيرة معتمدة على الدعم الى مؤسسة كبيرة قادرة على الاستمرار فهو أمر صعب. فهذه العملية تستهلك الكثير من الوقت والمال، وليس هناك ضمان لنجاحها.

ملاحظة

(١) تعرف قابلية الاستمرار عند مستويين هما: قابلية الاستمرار التشغيلية، وهي قدرة مؤسسة التمويل البالغ الصغر على تغطية تكاليف تشغيلها، شاملة الاستهلاك وخسائر القروض، وذلك من الايرادات المتحققة من أسعار الفائدة والرسوم التي تتقاضاها. وقابلية الاستمرار المالية، أو قابلية الاستمرار التامة، وهي قدرة مؤسسة التمويل البالغ الصغر على تغطية تكاليفها التشغيلية اضافة الى تكاليفها التمويلية (المعدلة بأخذ الدعم المالي في الحسبان).

بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة

من الأمور الجوهرية لبناء القدرات المؤسسية وجود موظفين لديهم المؤهلات والحوافز اللازمة

يتعين على مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا توسيع نطاق وصولها واسترداد تكاليفها التشغيلية – ولاحقا استرداد تكاليفها المالية – لكي تصبح قابلة للاستمرار. وحسب الوضع الحالي، فان معظم هذه المؤسسات أضعف من أن تتمكّن من تحقيق أي من هذين الهدفين. فما الذي يمكن عمله لتقوية القدرات المؤسسية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة؟

ما هي القدرات المؤسسية؟

تشير القدرات المؤسسية الى مجموعة من العناصر اللازم توفرها في مؤسسة ما لتحقيق رسالتها وغاياتها. ومن عناصر بناء القدرات المؤسسية توفر قيادة مستقبلية النظرة تحدد توجه المنظمة المعنية. وثمة عنصر آخر وهو توفر جهاز ادارة يتمتع بالكفاءة والاستقلال ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق رسالة وغايات المنظمة. وهكذا، من الأمور الهامة أيضا وضوح الرسالة المعلنة، المقترنة بالغايات والأهداف.

ومن المحتمل أن يتضمن بيان رسالة مؤسسة التمويل البالغ الصغر عدة أمور من بينها الالتزام برفع مستويات معيشة مجموعات الفقراء الذين لا يحصلون على خدمات كافية عن طريق تقديم خدمات مالية لتسهيل النشاط الانتاجي والاستقلال الاقتصادي. وتشرح الغايات المتوسطة والطويلة المدى التي تقترن ببيان رسالة المؤسسة النتائج المتوقع تحقيقها من أجل تحقيق تلك الرسالة. ويتعين تقسيم الغايات بدورها الى أهداف قصيرة الأجل بالامكان تحديدها كميا وزمنيا، للمساعدة في قياس تقدم مؤسسة التمويل البالغ الصغر نحو تحقيق تلك الغايات.

كما يتطلب بناء القدرات المؤسسية وجود هيكل تنظيمي يتيح تحقيق تلك الغايات والأهداف بكفاءة. فعلى سبيل المثال، عندما تسعى المؤسسة لخدمة مقترضين مشتتين جغرافيا خلال ثلاثة أيام من تاريخ طلب الخدمة، يتعين عليها أن تكون قادرة على اتخاذ الاجراء اللازم على وجه السرعة. وبالتالي يكون الهيكل الأكثر ملاءمة في هذه الحال هو التنظيم اللامركزي المزود بموظفين مدربين تدريبا جيدا على مستوى المكتب الميداني وقادرين على اتخاذ القرارات بشأن القروض على وجه السرعة.

وبالمثل، من الأمور الجوهرية لبناء القدرات المؤسسية وجود موظفين لديهم المؤهلات والحوافز اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسات. اذ يتعين أن يكونوا حاصلين على المؤهلات التعليمية ومتمتعين بالخبرات ذات الصلة، مع استكمالهما بالتدريب الملائم. ولا يقل عن ذلك أهمية وجود خطة لتقديم حوافز تشجع الموظفين على العمل لتحقيق مصالح مؤسسة التمويل البالغ الصغر حسب أهدافها المتصورة – كما يحدث في حالات مكافأة الموظفين المسؤولين عن القروض حسب عدد القروض التي تسدد في مواعيدها. يضاف الى ذلك، يجب أن تحدد الأنظمة والاجراءات ارشادات للعمل بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية، مع وجود ضوابط داخلية ذاتية لاستمرار تحسين العمليات.

وأخيرا، من غير الممكن لمؤسسة التمويل البالغ الصغر تأدية وظائفها المتصلة بتنفيذ البرنامج ما لم تستطع تعبئة الموارد اللازمة لذلك، سواء أكانت موارد مالية أو فنية. وتشمل الموارد الفنية عناصر كنظام تزويد الادارة بالمعلومات ونظام لا مركزي لتجهيز القروض. وسواء أكان نظام تزويد الادارة بالمعلومات يدويا أو مستندا الى أجهزة الكمبيوتر، يتعين أن يوفر هذا النظام المعلومات للمديرين في الوقت الملائم من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

ولكي تكون برامج التمويل البالغ الصغر فعالة ومتسمة بالكفاءة، ينبغي أن يسود بناء القدرات المؤسسية الجيدة الاعداد على ثلاثة مستويات:

- *مستوى مؤسسة التمويل البالغ الصغر.* يؤدي بناء القدرات المؤسسية الى تحسين ادارة برامج التمويل البالغ الصغر وزيادة كفاءة استخدام

الموارد (من خلال وضع سياسات أفضل لضبط التكاليف وتسعير الخدمات)، مما يمكّن هذه المؤسسات من توسيع نطاق الوصول وزيادة قابلية الاستمرار.

- *مستوى مؤسسات التدريب.* تساعد زيادة القدرات التدريبية في بناء الموارد البشرية اللازمة لادارة مؤسسات التمويل البالغ الصغر (القائمة والجديدة على حد سواء) وفي اعداد وتعميم المعلومات عن أفضل أساليب العمل. وعلى المدى الذي يتراوح بين المتوسط والطويل، تزيد القدرات التدريبية المحلية كفاءة هذه المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف التدريب والمعلومات، التي يتعين توفيرها خلافا لذلك بتكاليف عالية من مصادر دولية.
- *مستوى مؤسسات الأعمال البالغة الصغر.* ان بناء قدرات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر يساعدها على فهم المبادئ الأساسية لادارة الأعمال، وادارة أعمالها بكفاءة، وخدمة أعباء ديونها، ورفع مستويات معيشة أصحابها. غير أن أفضل أساليب العمل توحي بأن بناء القدرات في مؤسسات الأعمال البالغة الصغر يمثل خدمة غير مالية من الأفضل ترك تقديمها لمؤسسات أخرى غير مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

المجالات التي يجب التركيز عليها

أظهر مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر الذي أجري لاعداد هذا التقرير أن أفضل أساليب العمل الخاصة بالتمويل البالغ الصغر لا تتبع بوجه عام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وينعكس ضعف القدرات المؤسسية في عدم وجود بيانات واضحة تحدد الرسالات والغايات والأهداف؛ وفي ضعف الهياكل المؤسسية وعدم توفر الموظفين المؤهلين؛ وفي عدم كفاية الأنظمة والاجراءات. وما لم يتم تنفيذ استثمارات في تنمية الموارد البشرية والأنظمة، ستستمر مؤسسات التمويل البالغ الصغر تلعب دورا ضئيلا وغير ذي أهمية في النشاط الاقتصادي في المنطقة.

بيانات تحديد الرسالات والغايات والأهداف

لدى القليل من مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في المنطقة رسالة واضحة. وعند اعلان بيانات رسالات وغايات هذه المؤسسات، فانها تكون مبهمة وغير محددة. وتشمل الأمثلة على ذلك ما يلي:

- تشجيع التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تحسين تكنولوجيا الانتاج.
- العمل بمثابة منظمة انمائية غير حكومية.
- خلق وتعزيز فرص العمل.
- زيادة الأمن الغذائي الوطني وتحسين نوعية حياة المجتمعات المحلية.

من الصعب تحقيق مثل هذه الأهداف. وبالمثل فان معظم الأهداف الأخرى تكون أهدافا عامة وتفتقر الى اطار زمني لتحقيقها. ومثل هذا الوضع يجعل من الصعب قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف أو اتخاذ اجراءات تصويبية. وبالاضافة الى ذلك، يبدو أن معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لا تميز بين خطة العمل وبين الأهداف والغايات، مما يجعل من الصعب تحديد توجه المؤسسة وكيفية قياسها التقدم المحرز.

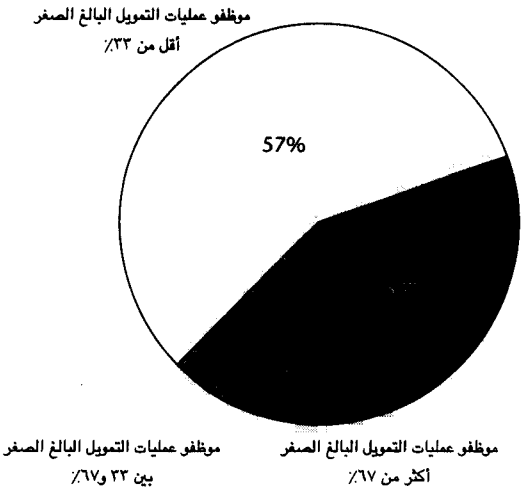
أفضل أساليب العمل الخاصة بالتمويل البالغ الصغر لا تتبع بوجه عام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

وتحقيق قابلية الاستمرار يعتبر من بين أشد الأهداف أهمية لمؤسسة التمويل البالغ الصغر – وهو هدف غالبا ما يتم اغفاله. ومع أن تحقيق قابلية الاستمرار ليس غاية في حد ذاته، لكنه ضروري لتحقيق غايات أخرى، كأن تصبح المؤسسة كيانا مستقلا، وأن تخدم عددا أكبر من السكان، وأن تخفف حدة الفقر.

الهيكل التنظيمي والموظفون

يجري تنظيم معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر حسب الوظيفة التي تؤديها – ويتم تنظيم القليل منها حسب المشروعات – ويندرج العديد منها في اطار برنامج عام للتنمية الاجتماعية. ومن بين المقاييس الدالة على تركيز برنامج ما على عمليات التمويل البالغ الصغر عدد الموظفين العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر (كنسبة مئوية من كافة الموظفين). وقد تفاوت عدد العاملين مباشرة في أنشطة التمويل البالغ الصغر فيما بين المؤسسات التي جرى مسحها. فقد كانت نسبة ٦٧ في المائة على الأقل من الموظفين يعملون في مجال التمويل البالغ الصغر (الشكل ٨). وكانت نسبة ١٠٠ في المائة أو ما يقاربها من الموظفين في ٢٠ في المائة فقط من هذه المؤسسات يعملون في مجال التمويل البالغ الصغر؛ وكان نصف هذه المؤسسات في مصر. وفي الطرف الآخر من السلسلة الممتدة، كان أقل من ٣ في المائة من الموظفين في ١٨ في المائة من المؤسسات التي جرى مسحها يعملون في مجال التمويل البالغ الصغر – مما يشير الى أن عمليات التمويل البالغ الصغر عبارة عن نشاط اضافي للمؤسسة المعنية.

الشكل ٨: معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة غير متفرغة تماما لأنشطة التمويل البالغ الصغر



المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

وفي معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر، يتسم اتخاذ القرارات بالمركزية والبطء نتيجة لتعقيد الاجراءات. فعلى سبيل المثال، يتسم اتخاذ قرارات الموافقة على القروض بالمركزية أو الاعتماد على اجراءات بيروقراطية مطوّلة في ٧٨ في المائة من المؤسسات التي شملها المسح. فبعض قرارات الموافقة على القروض تنطوي على اشراك أعضاء مجلس الادارة ولجنة تنفيذية ومدير مؤسسة التمويل البالغ الصغر، بينما تتطلب القرارات في بعضها الآخر سلسلة من الموافقات قبل دفع حصيلة القرض.

ولدى معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر موظفون غير مدربين، وهناك حاجة كبيرة للتدريب في كافة مجالات الادارة – ولا سيما المجالات المتصلة بالتمويل البالغ الصغر. ومعظم التدريب الذي تقدمه هذه المؤسسات تدريب عام وغير مصمم ليلائم احتياجات المؤسسة والموظفين أو صناعة التمويل البالغ الصغر.

الأنظمة والاجراءات

تفتقر معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي شملها المسح لأنظمة الضوابط الداخلية، أو أنظمة المعلومات الفعالة، أو خطط الحوافز للموظفين. غير أن كافة المؤسسات التي شملها المسح تعد تقارير شهرية وسنوية، شاملة البيانات المالية. ومع ذلك، يبدو أن ادارة المعلومات قاصرة في معظم الحالات.

وفي العديد من الحالات، تركت أسئلة تتعلق بمعلومات أساسية دون الاجابة عنها – كعدد الموظفين العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر، أو عدد المقترضين الحاليين في المناطق الحضرية، أو عدد المقترضات الحاليات من المؤسسة المعنية. ورغم أن نصف المؤسسات تقريبا أفادت بأن لديها خطة حوافز للموظفين مستندة الى الأداء، فان وصف هذه الخطط أظهر أنه لا يمكن اعتبار أكثر من ثلثها على أنه خطط حوافز مستندة الى الأداء.

تقوية المهارات بالتدريب

معظم أوجه القصور المؤسسي في مؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة لا ترتبط فقط بأساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر؛ بل تنطوي أيضا على قصور في أساليب عمل قطاع الأعمال بشكل عام. وتدرك معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر الحاجة للتدريب المهني في هذين المجالين على حد سواء (الجدول ٥). وهناك حاجة أعلى نسبيا الى التدريب على أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر في مصر والأردن والمغرب. ولا يحتاج سوى لبنان الى قدر أكبر من التدريب على أساليب عمل قطاع الأعمال بشكل عام. أما بقية بلدان المنطقة فانها تحتاج بذات القدر لتعلم أساليب العمل في المجالين على حد السواء.

هل يمكن لمؤسسات التمويل البالغ الصغر توقع الحصول على هذا التدريب محليا؟ ربما. اذ يعتقد العاملون في مجال التمويل البالغ الصغر في مصر والأردن وتونس، على سبيل المثال، أن بالامكان توفير التدريب في معظم المجالات العامة لقطاع الأعمال المدرجة في الجدول ٥ محليا (الجدول ٦). وباستثناء الأردن، يعتقد نفس المشاركين في المسح أن القدرات المحلية لتقديم خدمات التدريب أدنى قليلا فيما يتصل بمجالات التمويل البالغ الصغر. ومن ناحية أخرى، يعتقد العاملون في مجال التمويل البالغ الصغر في لبنان والمغرب والضفة الغربية وقطاع غزة أن القدرات المحلية لتقديم خدمات التدريب منخفضة جدا في كافة المجالات، ولا سيما مجال التمويل البالغ الصغر.

ولكن في البلدان التي يعتقد وجود قدرات محلية فيها لتقديم خدمات التدريب، قلما تستخدم مرافق التدريب أو عادة ما يكون التدريب غير ملائم لاحتياجات مؤسسات التمويل البالغ الصغر. ومن بين أسباب هذا الضعف أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر لا تعتبر التدريب من العناصر الهامة لتقوية

الجدول ٥: تقييم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لاحتياجاتها التدريبية

التدريب اللازم	مصر	الأردن	لبنان	المغرب	تونس	الضفة الغربية وقطاع غزة	اليمن
أساليب العمل في مجال قطاع الأعمال بوجه عام							
نظام الادارة	١٤	٨	١	٢	٣	٧	٣
اعداد الاستراتيجيات وتخطيط الأعمال	١١	٨	٣	٣	٣٣	٨	٣
التمويل والمحاسبة	١٥	٧	٣	٤	١٨	١٠	٥
ادارة الموارد البشرية	١٥	٦	٣	٣	٧	٦	٤
القضايا القانونية والتنظيمية	١٢	٦	٢	٢	٧	٨	٢
أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر							
ادارة حوافظ القروض	١٨	٩	١	٣	٢٠	٧	٤
أنظمة تزويد الادارة بالمعلومات	١٩	٩	١	٣	١٨	٤	١
ادارة التخلف عن السداد	١٩	٩	١	٤	٢٠	٨	٤
ادارة حالات الغش	١٤	٦		٢	٦	١٠	٣
تطوير المنتجات	٢٠	٧	١	٣	٣٠	٨	٤
المحاسبة واعداد الموازنات والرقابة	١٧	٨	٢	٤	٢٩	٩	٢
استهداف العملاء ونطاق الوصول	١٥	٧	١	٣	٢٠	٦	٢
أنظمة الحوافز للموظفين المسؤولين عن القروض	٢٠	٧	٣	٢	٥	٧	٣
تقييم البرنامج	١٧	٨	٣	٣	٣٣	٨	٢
الدرجة القصوى الممكنة للتقييم	٣٩	٣٣	١٥	١٢	٣٦	١٢	١٥

ملاحظة: تبين الدرجات عدد المرات التي أشار فيها المشاركون في المسح الى المجال الذي يحتاجون فيه الى تقديم خدمات التدريب وتطوير المهارات. بامكان المشاركين منح درجة للمجال التدريبي من صفر (لا حاجة للتدريب) الى ٣ (حاجة للتدريب على المستويات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة). والدرجات القصوى الممكنة هي حاصل ضرب عدد المشاركين في ٣.
المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

الادارة وحفز الموظفين. وثمة سبب آخر، وهو أن المناهج التعليمية المستخدمة في معاهد التدريب بالمنطقة لا تلبي احتياجات السوق المحلية. وحسبما سبق التنويه اليه، يعتقد كافة المشاركين في المسح، باستثناء المشاركين من الأردن، أن دورات التدريب في مجال التمويل البالغ الصغر أقل توفرا من دورات التدريب على عمليات قطاع الأعمال بوجه عام.

ومن المتوقع ازدياد الحاجة للتدريب في مجال التمويل البالغ الصغر نظرا للفجوة الكبيرة في نطاق الوصول في المنطقة. يضاف الى ذلك، أن الطلب على خدمات التدريب يفترض أن يرتفع بشدة في السنوات القليلة القادمة مع توسع عمليات مؤسسات التمويل البالغ الصغر القائمة ودخول مؤسسات جديدة الى السوق. ورغم الطلب الكبير على التدريب في مجال التمويل البالغ الصغر، يكاد العرض يكون معدوما على الصعيد المحلي. اذ يوجد عدد قليل من الخبراء المحليين القادرين على تقديم خدمات تدريب جيدة. ويقدم الخبراء الاستشاريون الأجانب معظم التدريب خارج المنطقة، مما يجعل تلبية احتياجات مؤسسات التمويل البالغ الصغر للتدريب أمرا مكلفا للغاية.

الجدول ٦: تقييم مؤسسات التمويل البالغ الصغر لمدى توفر خدمات التدريب محليا
(نسبة مئوية)

البلد	*عدد المشاركين الذين يعتقدون أن بالامكان توفير التدريب محاليا على أنشطة قطاع الأعمال بوجه عام*	*عدد المشاركين الذين يعتقدون أن بالامكان توفير التدريب محاليا على عمليات التمويل البالغ الصغر*
مصر	٨٨	٨٢
الأردن	٦٩	٧٧
لبنان	١٥	.
المغرب	٢٥ (أ)	.
تونس	٩٢	٨١
الضفة الغربية وقطاع غزة	٢٥	٢٥

ملاحظة: لم تدرج نتائج اليمن لعدم وضوح اجابات المشاركين في المسح.
(أ) التمويل والمحاسبة فقط.
المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

ما هي الخطوات التالية اللازمة؟

يتعين على العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر والجهات المانحة والحكومات التركيز على تقديم خدمات مالية للفقراء وأشد الفئات فقرا

يتعين زيادة تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا زيادة كبيرة للغاية لكي يحدث مجرد أثر سطحي طفيف في التصدي للفقر في المنطقة. ويحتاج ما لا يقل عن ٤ر٦ مليون من الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات البالغة الصغر للحصول على خدمات مالية، كما يلزم توفير ما لا يقل عن ١ر٤ بليون دولار لتمويل عمليات اعادة الاقراض. ومع أن من غير المرجح انخفاض حجم التمويل المقدم من الجهات المانحة لعمليات التمويل البالغ الصغر – نظرا للدور المتزايد الذي يلعبه الاتحاد الأوروبي في المنطقة، ولا سيما في شمال أفريقيا – يجب أن تزداد قدرة مؤسسات التمويل البالغ الصغر على الاستمرار الذاتي لعدة أسباب.

ومن شأن تشجيع مؤسسات التمويل على معرفة تكاليفها التشغيلية والمالية والسعي لتغطيتهما أن يخلق بيئة مشجعة على التقييم الذاتي وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. ومن شأن زيادة الكفاءة، اضافة الى جودة القدرات الادارية والقدرة على تحقيق الأرباح، اجتذاب رأس المال الخاص والمساعدة في تضييق الفجوة التمويلية. وستجعل قابلية الاستمرار مؤسسات التمويل البالغ الصغر أقل تعرضا لتدخل الحكومات وللاعتماد على الجهات المانحة ومواردها غير المضمونة.

غير أنه يتعين على العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر والجهات المانحة والحكومات أن تفعل أكثر من مجرد اقامة برامج تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار. اذ يجب عليها أيضا التركيز على تقديم خدمات مالية للفقراء وأشد الفئات فقرا – ولا سيما النساء وسكان المناطق الريفية. وبامكان البرامج القابلة للاستمرار التي تستهدف النساء حصرا أن تكون ناجحة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ولكي تحقق هذه البرامج النجاح، يتعين عليها استهداف النساء واتباع الأساليب المؤدية الى تحقيق قابلية الاستمرار. ويتمثل المجال الآخر الذي يتعين على مؤسسات التمويل البالغ الصغر التصدي له في المنطقة هو تقديم الخدمات المالية الى الفقراء في المناطق الريفية المحرومين الى حد كبير من توفر هذه الخدمات.

وهناك حاجة الى المزيد والمزيد من مقدمي خدمات التمويل البالغ الصغر. وبامكان البنوك أن تلعب دورا رئيسيا، ان لم يكن دورا قياديا في هذا القطاع. ويتيح انفتاح ايران وسوريا فرصة فريدة لبناء برامج تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار من البداية. اضافة الى ذلك، من شأن الاهتمام المتزايد للبنوك الاسلامية بعمليات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار الاسهام في اتباع مناهج جديدة وفريدة ازاء هذا النوع من التمويل في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وقد قسّمنا توصياتنا الى قسمين. أولا، تقديم طرق لتحسين وتوسيع صناعة التمويل البالغ الصغر في المنطقة، ثم ثانيا، ترجمة هذه التوصيات في شكل اجراءات محددة لتتولى تنفيذها الحكومات والجهات المانحة والعاملون في مجال التمويل البالغ الصغر.

انشاء برامج تمويل بالغ الصغر أكثر عددا وأفضل نوعية

أهم توصية مقدمة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر في المنطقة هي اتباع أسلوب تجاري نحو تقديم الخدمات المالية للفقراء، مستند الى أفضل أساليب العمل. وبالمثل، يتعين تحسين أداء ونطاق وصول مؤسسات التمويل البالغ الصغر القائمة، ويلعب التدريب دورا رئيسيا في هذا الصدد. وأخيرا، يتعين مشاركة القطاع المالي الرسمي في عمليات التمويل البالغ الصغر، كما يجب انشاء مؤسسات تمويل بالغ الصغر جديدة غير مصرفية – ولا سيما في البلدان التي يمكن فيها لهذه المؤسسات حفز تطوير صناعة التمويل البالغ الصغر.

تطبيق أفضل أساليب العمل على أساس مؤسسي

يتعين على كافة مقدمي خدمات التمويل البالغ الصغر اتباع المبادئ المعيارية للادارة التي تعتبر شروطا مسبقة للأداء الجيد. ففي معظم برامج التمويل البالغ الصغر التي شملها المسح كان العديد من المبادئ التالية غير موجود جزئيا أو كليا:

- *جهاز اداري قادر.* اذا كان لدى مؤسسة التمويل البالغ الصغر مجلس ادارة مستقبلي النظرة وقادة يفهمون صناعة وأنشطة التمويل البالغ الصغر ولديهم غايات واضحة يرمون الوصول اليها، سيتحقق كل شيئ تبعا لذلك.
- *رسالة* محددة بوضوح، مقترنة بغايات متوسطة المدى وطويلة المدى يمكن ترجمتها الى أهداف واستراتيجيات قصيرة المدى. ينبغي أن تكون الغايات والأهداف قابلة للتحديد كميا وموضوعة في اطار زمني معقول.
- *جهاز ادارة وموظفون مؤهلون* لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الغايات والأهداف.
- *أنظمة واجراءات* تحدد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة بوضوح وترمي الى تحقيق الأهداف بأشد الطرق الممكنة كفاءة. ويجب تصميم الخدمات لتلبية الطلب المحلي؛ ولذلك يجب أن تكون هذه الخدمات قادرة على التكيف مع التغيرات في خصائص الأسواق.
- *نظام جيد لتزويد الادارة بالمعلومات* يكون سهل الاستعمال وقادرا على جمع كافة المعلومات الضرورية (عن العملاء والقروض وأداء الموظفين) واصدار التقارير على أساس دوري أو خاص. ويجب استخدام هذه المعلومات باستمرار لمتابعة وتقييم البرامج.

وينبغي أن تمثل الكفاءة القاسم المشترك بين كل هذه الجهود حتى تتمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر من اكتساب القدرة على التنافس وخدمة العملاء بأشد الطرق ملاءمة من حيث التوقيت وبأدنى التكاليف. كما يتعين أن يكون المديرون والموظفون مدركين للتطورات في أفضل أساليب العمل المتبعة في مؤسسات التمويل البالغ الصغر، واتباع تلك الأساليب التي تتيح للمؤسسة أداء أعمالها بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

بناء القدرات المؤسسية من أجل تحقيق قابلية الاستمرار وتوسيع نطاق الوصول

أظهر تحليل البرامج الستين التي جرى مسحها في المنطقة أن برنامجين منها عبارة عن مؤسستين كبيرتين قادرتين، ولم يكن من بينها مؤسسات صغيرة قادرة (رغم اعتبار ٨ مؤسسات منها على وشك أن تكون مؤسسات صغيرة قادرة)، و٣ مؤسسات كبيرة معتمدة على الدعم، و٥٥ مؤسسة صغيرة معتمدة على الدعم (تنقسم الى ٣٠ مؤسسة معتمدة على الدعم تتمتع بامكانات النمو و٢٥ مؤسسة معتمدة على الدعم ومفتقرة الى هذه الامكانات). وتعتمد التوصيات بشأن بناء القدرات المؤسسية على المجموعة التي يقع فيها البرنامج المعني.

المؤسسات الكبيرة القادرة. التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الكبيرة القادرة – التي تغطي ١٠٠ في المائة من تكاليفها التشغيلية ولديها نطاق وصول واسع – يتمثل في تحقيق قابلية الاستمرار التام (بتغطية تكاليفها المالية) أيضا مع مواصلة تركيزها على خدمة الفقراء. ويتعين على مثل هذه البرامج ادارة النمو السريع وازالة مركزية عملياتها الاقراضية والحصول على وضع قانوني كمؤسسات وساطة مالية (من أجل الاقتراض التجاري بغرض اعادة الاقراض أو من أجل قبول الودائع). واذا لم ترغب هذه البرامج في التحول الى مؤسسات وساطة مالية متخصصة أو بنوك، بامكانها الاندماج في بنوك أخرى أو بيع حوافظ قروضها الى البنوك.

وقد حقق البرنامجان المندرجان في هذه المجموعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قابلية الاستمرار التام. والتحدي الذي يواجه جمعية الأعمال في الاسكندرية هو أن تصبح مؤسسة مالية رسمية مع مواصلة التركيز على خدمة الفقراء. ويتمثل التحدي الذي يواجه البنك الوطني للتنمية في توسيع خدمات برنامجه في كافة أنحاء البلاد مع مواصلة التركيز على الكفاءة. ولدى كلا البرنامجين العاملين في مصر أسواق محتملة لا حدود لها تقريبا.

المؤسسات الصغيرة القادرة. التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الصغيرة القادرة – التي وضعت الأساسيات السليمة وتدير برامج صغيرة وفقا لأفضل أساليب العمل – يتمثل في تحقيق النمو. ومع أنه لا يوجد برنامج من البرامج التي تمت دراستها يندرج من الناحية الفنية ضمن هذه المجموعة، فان البرامج الثلاثة التي تنفذها منظمة انقاذ الطفولة في الأردن ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة، وبرنامج وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، تكاد تغطي تكاليفها بالكامل بنسبة ١٠٠ في المائة وتواجه مشاكل متماثلة. اذ تعمل كافة هذه البرامج في بلدان

يتعين أن يكون المديرون والموظفون مدركين للتطورات في أفضل أساليب العمل المتبعة في مؤسسات التمويل البالغ الصغر

يستدعي تطوير صناعة التمويل البالغ الصغر في المنطقة بناء قدرات رأس المال البشري في هذا المجال

صغيرة ذات أسواق محدودة؛ ويعني النمو بالنسبة لها أن تظل برامج صغيرة لكن عليها أن تصبح قابلة للاستمرار. وقد يتطلب هذا في بعض الحالات تنويع الخدمات المالية التي تقدمها لأن السوق المحلية قد تكون صغيرة لدرجة لا تسمح بقابلية الاستمرار من خلال نوع واحد من الخدمات دون سواه. وستحتاج هذه البرامج لمساعدة في تصميم واختيار أنواع القروض الجديدة وتطويع أنظمتها المتعلقة بالعمليات وتزويد الادارة بالمعلومات لاستيعاب هذه الأنواع الجديدة. وعلى النقيض من ذلك، بامكان البرامج الصغيرة القادرة في بلدان كبيرة كمصر أن تصبح كبيرة قادرة بالوصول الى المزيد من الفقراء بتقديم أنواع القروض نفسها والحفاظ على الكفاءة.

أما البرامج الثمانية الصغيرة التي تتمتع بامكانات تحقيق قابلية الاستمرار والمذكورة أعلاه، فجميعها أجزاء من برامج منظمات أكبر (خيرية في بعض الأحيان). ومن الضروري فصل هذه البرامج عن المنظمات الأكبر من أجل بقائها والتوسع في عملياتها نظرا لحاجتها للحرية اللازمة لتطبيق أنظمة ادارية وتشغيلية ملائمة لعمليات مؤسسات التمويل البالغ الصغر. وحيثما أمكن، يتعين فصل هذه البرامج على الفور وتحويلها الى كيانات قانونية تعمل كمؤسسات تمويل بالغ الصغر بدلا عن استمرارها كمنظمات غير حكومية لتفادي تغيير وضعها القانوني مرة ثانية عندما يصبح البرنامج قادرا على اقتراض الأموال من البنوك التجارية لاعادة اقراضها على أسس تجارية (أنظر أعلاه). وفي معظم الحالات، لا يتعين على الكيانات القانونية العاملة كمؤسسات تمويل بالغ الصغر قبول الودائع كمصدر للموارد اللازمة لاعادة الاقراض.

وتتمثل المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة القادرة في أنها ستنمو بخطى أسرع مما يتيح لأنظمتها تحمل مواكبة النمو السريع. ومن المحتمل أن تحتاج لمساعدة لتحسين أنظمتها الخاصة بتزويد الادارة بالمعلومات، وتطبيق ضوابط تنظيمية داخلية لمنع حالات الغش، وازالة مركزية وظائفها ومسؤولياتها.

المؤسسات الكبيرة المعتمدة على الدعم. التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الكبيرة المعتمدة على الدعم – التي حققت قدرا هاما من نطاق الوصول لكنها لا تغطي تكاليفها – يتمثل في تحقيق المزيد من الكفاءة وتغطية كافة التكاليف. وتنطوي هذه النقلة عادة على الغاء أسعار الفائدة المدعومة المقدمة الى المقترضين. وهذه البرامج كانت دائما مدعومة بشدة من قبل الجهات المانحة والحكومات، ومن غير المرجح اختفاء هذا الدعم. ونظرا للعدد الكبير من المقترضين الذين تصلهم هذه البرامج، وأنظمتها الادارية العاملة رغم مستواها الأقل من الأمثل، والمصالح السياسية المكتسبة، فمن الصعب تحويل هذه البرامج الى برامج مستقلة ومكتفية ذاتيا تغطي تكاليفها بالكامل.

المؤسسات الصغيرة المعتمدة على الدعم. التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الصغيرة المعتمدة على الدعم يتمثل في الصعود على منحنى تعلم أفضل أساليب العمل لتصبح برامج قادرة، وفي زيادة حجم عملياتها لتصل الى المزيد من المقترضين. أولا، يتعين على هذه المؤسسات السعي لتصبح مؤسسات صغيرة قادرة – أي أن تعد وتختبر أنواع القروض، وتتعرف على أسواقها، وتطبق أنظمة ادارتها، وما الى ذلك. وحالما تصبح هذه البرامج بارعة في تطبيق هذه المبادئ الأساسية، فستكون قادرة على الانتقال الى المرحلة التالية: مرحلة النمو والتحول الى مؤسسات كبيرة قادرة.

وقد أظهر حوالي ٣٠ مؤسسة من المؤسسات الصغيرة المعتمدة على الدعم امكانات التعلم والنمو. وهي في كثير من الأحيان برامج ناشئة جرى تصميمها وتنفيذها حسب معايير أفضل أساليب العمل مع وضع أهداف معلنة واضحة وصريحة لتحقيق قابلية الاستمرار وتوسيع نطاق الوصول. وتحتاج هذه البرامج الى مساعدات مصممة خصيصا لتمكينها من الصعود على منحنى التعلم في أقرب وقت ممكن. ومن الأمور البالغة الأهمية توقيت وملاءمة هذه المساعدة لتحقيق الانتقال بنجاح.

أما المؤسسات المعتمدة على الدعم والقاصرة والبالغ عددها ٢٥ مؤسسة فان فرصها ضئيلة لتحقيق قابلية الاستمرار. اذ تعاني غالبيتها من التدخلات الحكومية، وتفتقر الى القيادة والموظفين القادرين، وتتسم بعدم الكفاءة والتوجه نحو الأعمال الخيرية، وتقدم القروض المدعومة.

زيادة فرص التدريب

أسهم انعدام القدرات المحلية على تقديم الخدمات التدريبية في عدم توفر القدرات الادارية في معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويستدعي تطوير صناعة التمويل البالغ الصغر في المنطقة بناء قدرات رأس المال البشري في هذا المجال. ومن شأن ذلك توفير التدريب المستمر محليا للعاملين في مجال التمويل البالغ الصغر، وتخفيض تكاليف التدريب،

واعداد وتعميم المواد التدريبية المتعلقة بالتمويل البالغ الصغر ونشر أفضل أساليب العمل في هذا المجال.

ولتحقيق هذه الغاية، يتعين ترجمة المواد المتعلقة بأفضل أساليب العمل في مجال التمويل البالغ الصغر (الى اللغتين العربية والفرنسية) وتعميم هذه المواد المترجمة. كما يتعين اعداد وتوفير التدريب محليا واقليميا لكافة العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر. وبالمثل، ينبغي توفير التدريب محليا واقليميا ودوليا لكافة المدربين المحتملين من أجل بناء القدرات التدريبية المحلية. كما ينبغي تكييف مواد التدريب لتتلاءم مع احتياجات السوق المعنية. يضاف الى ذلك أنه يتعين تطوير معايير قياسية مهنية ومساندتها بجهاز من المهنيين والمتخصصين في مجال التمويل البالغ الصغر، ربما مع وضع آلية لاعتماد شهادات المتدربين.

اشراك القطاع المالي الرسمي

لا يوجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سوى بنك واحد – البنك الوطني للتنمية في مصر – يعمل في مجال التمويل البالغ الصغر المستند الى أفضل أساليب العمل ويحقق أرباحا. وتتعرض عدة بنوك أخرى للضغوط الحكومية أو السياسية لتقديم خدمات الائتمان الى مؤسسات الأعمال البالغة الصغر والمؤسسات الصغيرة. وتفتقر هذه البرامج السيئة التصميم الى التزام الادارة بالأهداف المعلنة، نظرا لأنها أهداف مفروضة وليست اختيارية. اضافة الى ذلك، تتقاضى هذه البرامج عادة أسعار فائدة مدعومة. وهكذا ليس بالمستغرب أن يكون أداء هذه البرامج ضعيفا. والى جانب القروض البالغة الصغر الزهيدة التكاليف التي تقدمها المنظمات غير الحكومية والهيئات الحكومية، فقد كانت هذه البرامج تشكّل عنصرا رئيسيا مثبطا لمشاركة البنوك في عمليات التمويل البالغ الصغر.

وتعتبر البنوك ومؤسسات الوساطة المالية الرسمية الأخرى، كشركات الاقراض للمستهلكين، هي الجهات الرئيسية المحتملة لتقديم خدمات التمويل البالغ الصغر. وفي بعض البلدان، لا جدال في أن البنوك التي لديها آلاف الفروع تتمتع بامكانات لتوسيع نطاق الوصول، ويمثل مجمل التمويل اللازم لعمليات اعادة الاقراض لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر (١ر٤ بليون دولار) أقل من ١ في المائة من مجمل أصولها (الجدول ٧).

لا تشارك البنوك في عمليات التمويل البالغ الصغر الا عندما تكون هذه المشاركة مربحة لها

ولا تشارك البنوك في عمليات التمويل البالغ الصغر الا عندما تكون هذه المشاركة مربحة لها. لكن مناهج الاقراض التقليدية المستندة الى الأصول والمستندات المتوفرة لدى المقترضين غير ملائمة لعمليات التمويل البالغ الصغر. ولكي تحقق البنوك النجاح في هذا الميدان، يتعين عليها تغيير طريقة أداء أعمالها، واتباع أساليب جديدة للاقراض من شأنها ادارة المخاطر وتخفيض التكاليف. اضافة الى ذلك، يجب استيفاء عدة شروط لتنفيذ برامج تمويل بالغ الصغر تكون مربحة للبنوك. كما يجب أن تكون البنوك سليمة ماليا ولديها التزام استراتيجي بالتمويل البالغ الصغر. ويتعين أيضا وضع أطر قانونية

الجدول ٧: امكانات توسيع نطاق الوصول وزيادة موارد التمويل لدى القطاع المالي الرسمي

(بملايين الدولارات الأمريكية، ما لم يذكر غير ذلك)

البلد	*فجوة نطاق الوصول (عدد المقترضين)*	*عدد فروع البنوك*	*فجوة التمويل البالغ الصغر*	*مجمل الأصول*	*مجمل القروض*	*مجمل الودائع*
مصر	١٤٧٥٠٠٠	٢٣٢٥ (أ)	٣٧١	٧٦٠٠٠	٣٨٠٠٠	٥١٠٠٠
الأردن	١٤٥٠٠٠	٢٦٥	٥٤	١٨٢٠٠	٦٨٠٠	٧١٠٠
لبنان	٣٦٠٠٠	٢٠٠	٣٧	١٩٠٠٠	٥٦٠٠	١٥٥٠٠
المغرب	٤٨٥٠٠٠	٩٠٠	١٩٤	٢٨٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٠٠٠٠ (ب)
الضفة الغربية						
وقطاع غزة	٣٣٠٠٠	٨٠	١٧	٢٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠
اليمن	٦٤٩٠٠٠	–	٩٧	١٨٠٠	٣٠٠	١٤٠٠
المجموع	٢٨٢٤٠٠٠	٣٤٤٥	٧٧٠	١٤٥٥٠٠	٦٦٢٠٠	٩٧٠٠٠

(أ) لا يشمل ٢٩٠٠ فرع تمثل شبكة خدمات الادخار البريدي.
(ب) تقديرات.
المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

يتعين على الجهات المانحة والحكومات أن تجعل من بين أولوياتها تعزيز الروابط بين الجهات المختلفة العاملة في مجال التمويل البالغ الصغر

وتنظيمية تمكّن البنوك من العمل في هذا المجال، كما يتعين أن تكون سياسات الحكومة مؤاتية للقطاع المالي.

السلامة المالية والالتزام الاستراتيجي. لا ينبغي أن يشارك كل بنك في عمليات التمويل البالغ الصغر. اذ ينبغي ألا يشارك فيها سوى البنوك التي تعتبر مؤسسات الأعمال البالغة الصغر (ومؤسسات الأعمال الصغيرة) بمثابة ركن استراتيجي خاص في السوق. فعلى سبيل المثال، تكون صلة البنوك التي لديها جوانب قوة في مجال العمل المصرفي للأفراد أو تقديم القروض للمستهلكين أوثق بالمجموعات المستهدفة لعمليات التمويل البالغ الصغر من صلة البنوك التي تقدم خدماتها الى الشركات دون غيرها. والتزام الادارة أمر بالغ الأهمية لأن ذلك يعني معاملة التمويل البالغ الصغر مثل أي منتج آخر يقدمه البنك المعني، وايلاءه الاهتمام اللازم فيما يتصل بوضع الأهداف والخطط، وتعبئة الموارد البشرية والمادية، وضمان المساءلة أمام مجلس الادارة. واذا كان البنك المعني مملوكا للدولة، يتعين ضمان استمرار الالتزام بعمليات التمويل البالغ الصغر – على سبيل المثال، بعد خصخصة البنك أو اعادة هيكلته. اضافة الى ذلك، يتعين أيضا أن يكون أي بنك عامل في مجال التمويل البالغ الصغر سليما من الناحية المالية ومتقيدا بمتطلبات البنك المركزي.

الاطار القانوني والتنظيمي. من المحتمل أن تعيق العقبات القانونية والتنظيمية أنشطة التمويل البالغ الصغر، ومن أمثلة ذلك الحدود القصوى لأسعار الفائدة (المغرب)، أو عدم القدرة على مكافأة الموظفين المسؤولين عن القروض استنادا الى أدائهم (البنوك المملوكة للدولة في مصر)، أو انعدام الصفة القانونية للفروع المتنقلة (لبنان)، أو عدم القدرة على الدخول في معاملات مالية مع مؤسسات غير مسجلة (غير رسمية)، أو فرض حدود دنيا لحجم الودائع أو المدخرات بحيث يستبعد الفقراء من فتح حسابات، أو قواعد تصنيف القروض. في مثل هذه الحالات لا ينبغي اصلاح تشريعات القطاع المالي على الفور، بل السماح ببعض الاستثناءات على أساس تجريبي خلال مرحلة انتقالية. كما ينبغي تنسيق جهود الأجهزة التنظيمية والعاملين في مجال التمويل البالغ الصغر والتعلم من هذه البرامج التجريبية قبل اجراء تغييرات دائمة في القواعد واللوائح التنظيمية.

السياسات الحكومية الخاصة بالقطاع المالي. يهيئ القطاع المالي الخالي من القيود التنظيمية الشديدة والقادر على التنافس حوافز للبنوك للبحث عن أركان خاصة جديدة في السوق وتقديم خدمات مالية جديدة. ويقدم لبنان مثالا جيدا على ذلك. كما تتوفر مثل هذه الفرص في الأردن حيث أدى التخفيف المطرد للقيود التنظيمية المفروضة على القطاع المالي الى زيادة اهتمام البنوك بعمليات تمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة. ومع أن تخفيف القيود التنظيمية ليس شرطا مسبقا لعمليات التمويل البالغ الصغر – كما توضح حالة البنك الوطني للتنمية في مصر – تعتبر تهيئة البيئة التي تمكّن البنوك من التنافس أكثر مؤاتاة لهذه الأنشطة. ومن الأصعب التغلب على المواقف السلبية للحكومات نحو البرامج الايضاحية للتمويل البالغ الصغر التي تمولها الجهات المانحة، ولا سيما العمليات المشتركة مع بنوك القطاع الخاص. ولا ينبغي استبعاد البنوك الزراعية وأنظمة الادخار البريدية من هذه الجهود، لكن يتعين معاملتها بحذر على أساس كل حالة بحالة.

ولا يقتصر دور القطاع المالي في التمويل البالغ الصغر على تقديم الخدمات المالية المباشرة الى الفقراء. فالكثير من مؤسسات الوساطة المالية في مجال التمويل البالغ الصغر، عندما تزيد مستوى تغطية تكاليفها التشغيلية والتمويلية، ستلجأ الى البنوك لاقتراض الأموال من أجل اعادة اقراضها الى الفقراء. ويتعين على الجهات المانحة والحكومات أن تجعل من بين أولوياتها تعزيز الروابط بين الجهات المختلفة العاملة في مجال التمويل البالغ الصغر. فعلى سبيل المثال، بامكان الجهات المانحة تقديم الضمانات للقروض التي تقدمها البنوك التجارية للمؤسسات البالغة الصغر السليمة. ولا تعمق مثل هذه الروابط الأنظمة المالية فحسب، بل تمكّن أيضا المقترضين من مؤسسات التمويل البالغ الصغر من التخرج لكي يصبحوا عملاء للبنوك التجارية. كما أنها تمكّن البنوك من التعرّف على أصحاب المشروعات البالغة الصغر، مما يساعد على ازالة تصورات البنوك الخاطئة نحوهم.

تطوير مؤسسات جديدة للوساطة المالية الخاصة بالتمويل البالغ الصغر

سيكون اشراك القطاع المالي الرسمي في عمليات التمويل البالغ الصغر أشد الطرق كفاءة وسرعة واقتصادا في التكاليف لسد فجوة نطاق الوصول وفجوة التمويل وتلبية احتياجات المزيد من الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. ومع ذلك، يتعين لعدة أسباب خلق مؤسسات وساطة مالية غير مصرفية للتمويل البالغ الصغر.

لدى بعض المجموعات المستهدفة – ولا سيما أشد النساء فقرا – احتياجات مالية من المحتمل ألا تتمكّن البنوك اطلاقا من تلبيتها أو لا تكون راغبة في ذلك بسبب تكاليفها البالغة الارتفاع. وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقدم البرامج التي تقبل الضمانات الجماعية خدمات القروض الى أشد الفئات فقرا، وهي عادة فئة النساء. وتتيح منهجية الضمانات الجماعية بديلا لانعدام الضمانات العينية لدى الفقراء، وتمكّن مؤسسات الوساطة المالية الخاصة بالتمويل البالغ الصغر من نقل عبء التكاليف العالية لمعاملات الاقراض البالغ الصغر الى المجموعة. ويتولى كل عضو من أعضاء المجموعة تقييم وضمان مشروعات بقية الأعضاء، بينما يقوم أمين خزانة المجموعة عادة بتحصيل أقساط سداد القروض. ومع أن بضعة بنوك في العالم نفذت برامج القروض الجماعية بنجاح، يبدو أن تقديم القروض للأفراد أكثر ملاءمة للبنوك. لذا هناك حاجة لتكرار النجاحات التي حققتها برامج الاقراض الجماعي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، في نفس البلدان التي نفذت فيها وفي بلدان ليس لديها برامج تمويل بالغ الصغر. وينبغي الاهتمام بتوثيق الدروس المستفادة من أفضل أساليب العمل في برامج القروض الجماعية – كبرنامج منظمة انقاذ الطفولة وبرنامج وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة. ويتعين اشراك الموظفين المحليين التابعين لهاتين المنظمتين في عملية تكرار هذه البرامج الجماعية.

تكون الأضواء مسلطة على المؤسسة الجديدة للوساطة المالية في مجال التمويل البالغ الصغر لأنها تتخصص في تقديم الخدمات لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر، ويمكن أن يساعد نجاحها في وضع المعايير الخاصة بأفضل أساليب العمل. وفي البلدان التي ليست لديها خبرة في مجال التمويل البالغ الصغر (الجزائر وايران وسوريا)، وفي البلدان المحدودة الخبرة (المغرب وتونس واليمن)، بامكان مؤسسة التمويل البالغ الصغر البارزة والناجحة وضع المعايير الخاصة بأفضل أساليب العمل منذ البداية. اضافة الى ذلك، يمكن أن يكون نجاحها حافزا للبنوك لدخول هذه السوق.

وأخيرا، بامكان المؤسسات الجديدة للتمويل البالغ الصغر المساعدة في تلبية احتياجات الفقراء في بلدان تكون فيها البنوك غير مستعدة أو غير راغبة في تقديم التمويل البالغ الصغر. وفي بعض البلدان يتسم القطاع المالي بالضعف أو اجتياز مرحلة اعادة هيكلة جذرية. وفي بعضها الآخر، يخضع القطاع المالي لقيود تنظيمية مشددة وتنعدم الحوافز المقدمة للبنوك لكي تشارك في عمليات التمويل البالغ الصغر. وهكذا، من شأن كلا الوضعين تبرير خلق مؤسسات جديدة للتمويل البالغ الصغر. ويتعين ربط هذه المؤسسات بالقطاع المالي الرسمي حالما أمكن ذلك.

ماذا ينبغي على الحكومات عمله؟

يتعين على الحكومات تهيئة بيئة مواتية لتطور ونمو مؤسسات التمويل البالغ الصغر ومؤسسات الأعمال البالغة الصغر على حد سواء، تتمكن فيها البنوك من المشاركة في مجال التمويل البالغ الصغر. ولا ينبغي أن تتدخل الحكومات في الخدمات المالية المتعلقة بالفقراء أو تتولى تقديمها بنفسها؛ بل يجب أن تشجع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على القيام بذلك.

وطالما أن مؤسسات الوساطة المالية الخاصة بعمليات التمويل البالغ الصغر كالمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخيرية لا تقبل الودائع، فليس هناك حاجة لوضع لوائح تنظيمية لهذا القطاع أو الاشراف عليه، لأن ذلك قد يكبح التعلم واجراء التجارب والنمو (الاطار ٦). وباستثناء جمعية الأعمال في الاسكندرية بمصر، لا توجد مؤسسة وساطة مالية مختصة بالتمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مستعدة لقبول الودائع كمصدر للأموال. يضاف الى ذلك، أن الاقتراض التجاري من القطاع المالي قد يكون وسيلة أسهل وربما أرخص لتعبئة الأموال.

وينبغي تخفيف العقبات القانونية والتنظيمية التي تعترض عمليات التمويل البالغ الصغر (كالحدود القصوى المفروضة على أسعار الفائدة). كما يتعين تنفيذ هذه التعديلات على أساس تجريبي والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة. وفي البلدان التي تكون فيها مؤسسات التمويل البالغ الصغر مستعدة للاقتراض من البنوك التجارية بغية اعادة الاقراض – مصر والأردن ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة – ينبغي على الحكومات أن تعزز أو تخلق الأطر القانونية اللازمة لمؤسسات الوساطة المالية المختصة بالتمويل البالغ الصغر لتكون مؤسسات مالية لا تقبل الودائع. ومن شأن هذا الوضع ضمان المساءلة والشفافية والتقيد بمعايير القطاع المالي. وينبغي النظر في حالات مؤسسات الوساطة المستعدة للتحول الى بنوك تقبل الودائع على أساس كل حالة على حدة.

الاطار ٦: هل توضع قيود تنظيمية أم لا توضع؟

يتعين على الأجهزة المعنية بتنظيم العمل المصرفي في العديد من البلدان اتخاذ قرار بشأن ما اذا كان يجب تنظيم القطاع الناشئ للتمويل البالغ الصغر. ونظرا لكون مؤسسات التمويل البالغ الصغر كيانات مالية غير خاضعة للقيود التنظيمية، تمكّنت المؤسسات السليمة منها من تطويع طرق عملها لخدمة أسواقها المستهدفة. وقد أدى هذا الى ظهور عدد صغير لكنه متزايد من المؤسسات المالية المتخصصة المتينة، ووضع طرق مبتكرة لتقديم الخدمات المعنية، وتوسيع نطاق تقديم الخدمات المالية. وعندما يكون هناك مبرر لوضع قيود تنظيمية، فان ذلك يتطلب وجود ارشادات اشراف تحوطية متماسكة تتيح نمو قطاع التمويل البالغ الصغر بينما توفر الحماية الكافية لمصالح صغار المدخرين وتدعم سلامة القطاع المالي.

ان غالبية مراقبي البنوك وجهاز موظفيهم، والمسؤولين في البنك المركزي، والعاملين في الهيئات العامة الأخرى ذات الصلة غير ملمين بأوضاع مؤسسات التمويل البالغ الصغر وتطورات القيود التنظيمية التي تؤثر فيها. وبصرف النظر عما اذا كانت مؤسسات التمويل البالغ الصغر مؤسسات متخصصة قائمة بذاتها أو جزءا من عمليات بنك تجاري، فان الاشراف عليها صعب نظرا لكبر أعداد المعاملات الصغيرة التي تنفذها، وعدم توفر الضمانات التقليدية، ولا مركزية عملياتها. كما لا ينطبق العديد من اللوائح التنظيمية التي تعالج المخاطر المتعلقة بالبنوك التجارية على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

ومما يزيد من تعقيد التحدي الذي يواجه المسؤولين عن تنظيم العمل المصرفي التباين الكبير في أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر، وحجم عملياتها، ومستوى تخصصها واحترافها. وقد يشمل التعريف العريض لمؤسسات التمويل البالغ الصغر جمعيات الادخار والائتمان التناوبي غير الرسمية، وبنوك القرى، والمنظمات غير الحكومية المحلية والاقليمية، والجمعيات التعاونية الائتمانية، والبنوك التجارية. ويتعين أن يكون المنهاج التنظيمي في البلد المعني متسقا مع اطار القطاع المالي وأن يأخذ في الحسبان التباين في أنواع المؤسسات المالية. وتتراوح الاستجابات التنظيمية المحتملة لعميات مؤسسات التمويل البالغ الصغر بين عدم تطبيق أي قيود تنظيمية وبين التنظيم الكامل لهذا القطاع، كما يلي:

- *منهاج عدم تطبيق أي قيود تنظيمية.* نظرا لنشوء مؤسسات التمويل البالغ الصغر خارج الاطار التنظيمي للقطاع المالي، فقد كان لدى هذه المؤسسات حرية تامة في تطوير مناهج غير تقليدية لتقديم خدماتها المالية. ومع نضج صناعة التمويل البالغ الصغر في بعض البلدان، أنشأت هذه المؤسسات اتحادات أو مجموعات مصالح لتحديد أفضل أساليب العمل ووضع معايير قياسية لتنظيم عملياتها، على مستوى الصناعة.
- *منهاج التنظيم الذاتي.* يحدث التنظيم الذاتي عندما تطور صناعة التمويل البالغ الصغر أجهزتها الاشرافية والتنظيمية والادارية الخاصة بها. وقد حدث هذا بصورة رئيسية من خلال الاتحادات العامة للاتحادات أو الجمعيات التعاونية الائتمانية.
- *المنهاج المختلط.* في اطار هذا المنهاج، تتعاقد السلطات التنظيمية مع طرف ثالث – كشركات المحاسبين أو الاستشاريين – للقيام بكافة الوظائف الاشرافية أو بعضها.
- *تطبيق القيود التنظيمية بموجب قانون قائم أو قانون جديد.* اختارت بعض البلدان تنظيم مؤسسات التمويل البالغ الصغر داخل الاطار القانوني والتنظيمي القائم الخاص بالمؤسسات المالية بينما قامت بتعديل النسب المطلوبة وأساليب العمل الاشرافي للتعامل مع أنواع المخاطر الفريدة الخاصة بمؤسسات التمويل البالغ الصغر. أما البعض الآخر من البلدان فقد وضعت قوانين خاصة لهذه المؤسسات.

ومعظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر صغيرة وغير رسمية وتعمل على هيئة اتحادات طوعية على مستوى المجتمعات المحلية. ومن غير المجدي أو المرغوب فيه اخضاعها للقيود التنظيمية. وبدلا عن ذلك، يتعين على الأجهزة التنظيمية تركيز جهودها على المؤسسات الراغبة في تقديم خدمات قبول الودائع من الجمهور العام. وجدير بالذكر أن قلة قليلة من مؤسسات التمويل البالغ الصغر هي التي تمتلك هياكل الملكية، والادارة، والانضباط المالي، وأنظمة المعلومات، والربحية اللازمة لكي تكون مؤسسات مأمونة لتقبل الودائع. وفي معظم البلدان، لا يستحق اهتمام الأجهزة التنظيمية سوى مؤسسة واحدة أو مؤسستين. وبشكل عام، ليس من الضروري تنظيم مؤسسات التمويل البالغ الصغر باستثناء تلك التي تقوم بتعبئة المدخرات الطوعية لأغراض اعادة اقراضها. لكن بعض المؤسسات التي تعبئ هذه المدخرات لا تحتاج الى أي تنظيم. فعلى سبيل المثال، ربما كان من غير الضروري تنظيم بنوك القرى، وجمعيات الادخار والائتمان التناوبي واخضاعها للقيود التنظيمية لأنها تكون في العادة منظمات صغيرة بحيث يعرف كافة أعضائها بعضهم البعض. ويتفق معظم الخبراء على أنه لا يتعين اخضاع مؤسسات التمويل البالغ الصغر للقيود التنظيمية ما دامت لا تقوم بتعبئة المدخرات من الجمهور العام.

المصدر: Churchill و Berenbach، ١٩٩٧.

لا يتعين اخضاع مؤسسات التمويل البالغ الصغر للقيود التنظيمية، مادامت لاتقوم بتعبئة المدخرات من الجمهور العام.

ماذا ينبغي على الجهات المانحة عمله؟

أهم توصية تقدم للجهات المانحة هي التقيد بمعايير أفضل أساليب العمل عند اختيار وتمويل برامج التمويل البالغ الصغر. وربما كانت المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا هي أشهر المحافل وأشدها فعالية في تنسيق جهود الجهات

المانحة وتعميم أفضل أساليب العمل؛ ولذلك يوصى بانضمام الجهات المانحة الى هذا المحفل.

والأولوية الرئيسية في مجال تمويل الجهات المانحة للتمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي بناء القدرات المحلية اللازمة لتقديم الخدمات بطريقة فعالة. ويتطلب تحقيق هذا توفير التدريب، وبناء وتنمية القدرات المؤسسية، وتقديم المساعدات الفنية، وترجمة المواد المتصلة بأفضل أساليب العمل وتعميمها. ويتعين على أي برنامج للتمويل البالغ الصغر تموله الجهات المانحة التقيد بالمعايير وأساليب العمل الأساسية الخاصة بقطاع الأعمال. وينبغي أن ترمي الجهات المانحة الى اشراك القطاع المالي الرسمي في اعداد وتنفيذ البرامج الجديدة.

ويتعين على الجهات المانحة التي ترغب في توجيه الخدمات المالية الى النساء أن تموّل البرامج التي تستهدف النساء حصرا. كما يتعين بذل الجهود لزيادة امكانية حصول الفقراء على الخدمات المالية في المناطق الريفية. ورغم الضغوط التي تواجه الجهات المانحة للقيام بتقديم الموارد المالية، يتعين على هذه الجهات التزام الانضباط في انفاق أموالها وتفادي غمر الأسواق بها. وينبغي أن يكون تقديم الموارد لبرامج التمويل البالغ الصغر مشروطا باستيفاء هذه البرامج معايير أداء واقعية يزداد تشديدها مع مرور الوقت.

كما يتعين على الجهات المانحة تحقيق التوازن الدقيق بين هدف تحقيق قابلية استمرار برنامج التمويل البالغ الصغر وبين تركيزها على خدمة الفقراء وأشد الفئات فقرا. واذا كانت قابلية الاستمرار هي الهدف الوحيد لبرنامج التمويل البالغ الصغر، فمن المحتمل أن يصبح هذا البرنامج دائرة مغلقة منعزلة عن واقع واحتياجات المجموعات المستهدفة التي أنشئ البرنامج من أجلها.

ماذا ينبغي على المعنيين بالتمويل البالغ الصغر عمله؟

التوصية الرئيسية لمئات العاملين في مجال التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا – من الموظفين المسؤولين عن القروض الى رؤساء الهيئات الاشرافية – هي التعلم من الخبرات والتجارب في مجال التمويل البالغ الصغر في أماكن أخرى، وتنفيذ مبادئ أفضل أساليب العمل المصممة لتلبية الاحتياجات المحلية. ويعتبر التمويل البالغ الصغر صناعة ناشئة في المنطقة. ولذلك فان المعنيين بها في وضع فريد يمكّنهم من تشكيل هذه الصناعة، ووضع المعايير القياسية لها، واعداد أفضل أساليب العمل التي تعكس خصائص بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

الأولوية الرئيسية في مجال تمويل الجهات المانحة للتمويل البالغ الصغر هي بناء القدرات المحلية اللازمة لتقديم الخدمات بطريقة فعالة

ويتطلب تعزيز صناعة التمويل البالغ الصغر في المنطقة وتوسيع نطاقها اتباع أسلوب تجاري نحو تقديم الخدمات التمويلية الى الفقراء – سواء أكانت هذه الخدمات في اطار برامج قائمة أو برامج جديدة. ومن بين الشروط الجوهرية لتحقيق قابلية استمرار التمويل البالغ الصغر وتنميته، تطبيق المعايير التجارية الأساسية على كافة المستويات الادارية والتشغيلية.

ويتعين زيادة قدرات التدريب المحلية في مجال التمويل البالغ الصغر، كما يتعين ادخال هذا التمويل في المؤسسات التعليمية كأحد مجالات الدراسة والتخصص. يضاف الى ذلك أنه ينبغي اعداد المعايير المهنية وتكوين مجموعة من المهنيين المتخصصين في عمليات التمويل البالغ الصغر، مع احتمال خلق آلية لمنح واعتماد شهادات معترف بها. ويتعين أيضا أن يضع العاملون المعنيون بالتمويل البالغ الصغر في كل بلد حدا أدنى من معايير الأداء وارشادات بشأن أفضل أساليب العمل؛ اذ من شأن تنفيذ هذا تفادي التدخل الحكومي المفرط في تنظيم عمليات التمويل البالغ الصغر.

الملحق ١: فجوة التمويل وفجوة نطاق الوصول في مجال التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

البلد	عدد المقترضين المحتملين(أ)	نصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي (دولارات أمريكية)	التمويل البالغ الصغر القائم المحتمل (ب) (دولارات أمريكية)	التمويل البالغ الصغر القائم الحالي (دولارات أمريكية)	فجوة التمويل (ج) (دولارات أمريكية)	عدد المقترضين الحاليين	فجوة نطاق الوصول(د)
مصر	١٥٥٠٠٠٠	٨٣٢	٤٢٥٥٦٨٠٠٠	٥٤٩٣٨٠٠٠	٣٧٠٦٣٠٠٠٠	٧٤٦٣٥	١٤٧٥٣٦٥
الأردن	١٥٥٠٠٠	١٤٥١	٧٤٢١٨٦٥٠	٢٠٦٢٤٠٠٠	٥٣٥٩٤٦٥٠	٩٦٩٧	١٤٥٣٠٣
لبنان	٤٣٠٠٠	٣٠٤٦	٤٣٢٢٢٧٤٠	٦١٩٥٠٠٠	٣٧٠٢٧٧٤٠	٧١١١	٣٥٨٨٩
المغرب	٤٩٢٥٠٠	١٢٠٠	١٩٥٠٣٠٠٠٠	٩٩٤٠٠٠	١٩٤٠٣٦٠٠٠	٧٣٨٥	٤٨٥١١٥
الضفة الغربية وقطاع غزة	٤٣٠٠٠	١٥٣٧	٢١٨١٠٠٣٠	٤٦٤٠٠٠٠	١٧١٧٠٠٣٠	٩٧٩٥	٣٣٢٠٥
اليمن	٦٥٠٠٠٠	٤٥٤	٩٧٣٨٣٠٠٠	٢٤٢٠٠٠	٩٧١٤١٠٠٠	١١٨١	٦٤٨٨١٩
مجموع فرعي	٢٩٣٣٥٠٠		٨٥٧٢٣٢٤٢٠	٨٧٦٣٣٠٠٠	٧٦٩٥٩٩٤٢٠	١٠٩٨٠٤	٢٨٢٣٦٩٦
تونس	١٢٢٥٠٠	٢٠٢٩	٨٢٠٢٢٣٢٥	٨٤٣٢٠٠٠	٧٣٥٩٠٣٢٥	٢٥١٢	١١٩٩٨٨
مجموع فرعي	٣٠٥٦٠٠٠		٩٣٩٢٥٤٧٤٥	٩٦٠٦٥٠٠٠	٨٤٣١٨٩٧٤٥	١١٢٣١٦	٢٩٤٣٦٨٤
الجزائر	٢٤٠٠٠٠	١٦٠٠	١٢٦٧٢٠٠٠٠	٠	١٢٦٧٢٠٠٠٠	٠	٢٤٠٠٠٠
ايران	١١٥٠٠٠٠	١٠٣٣	٣٩٢٠٢٣٥٠٠	٠	٣٩٢٠٢٣٥٠٠	٠	١١٥٠٠٠٠
سوريا	٢٠٣٠٠٠	١١٢٠	٧٥٠٢٨٨٠٠	٠	٧٥٠٢٨٨٠٠	٠	٢٠٣٠٠٠
المجموع الكلي	٤٦٤٩٠٠٠		١٥٣٣٠٢٧٠٤٥	٩٦٠٦٥٠٠٠	١٤٣٦٩٦٢٠٤٥	١١٢٣١٦	٤٥٣٦٦٨٤

(أ) محسوبة على أساس نسبة ٥٠ في المائة من الأشخاص الذين يعيشون على أقل من دولارين في اليوم.

(ب) محسوبة على أساس حاصل ضرب (عدد المقترضين المحتملين) في (٣٣ر٠ في نصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي).

(ج) محسوبة على أساس حاصل طرح (التمويل البالغ الصغر القائم الحالي) من (التمويل البالغ الصغر القائم المحتمل).

(د) محسوبة على أساس حاصل طرح (عدد المقترضين الحاليين) من (عدد المقترضين المحتملين).

المصدر: البنك الدولي، مسح مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

الملحق ٢: المؤسسات التي شاركت في المسح الذي أجراه البنك الدولي لمؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

مصر

مؤسسة أفريكير
جمعية الاسكندرية للاقتصاد المنزلي
مشروع جمعية الأعمال في الاسكندرية الخاص بمؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر
جمعية تنمية المشروعات الصغيرة في المجتمعات المحلية
جمعية اقتصاد السوق الحر
جمعية الأعمال لتنمية الصناعات الصغيرة في أسيوط
جمعية رجال الأعمال للتنمية الاجتماعية في محافظة الشرقية
جمعية رجال الأعمال في أسوان
جمعية التنمية الاقتصادية والاجتماعية
الجمعية المصرية لمساعدة الصناعات الصغيرة والحرفيين
الجمعية الخيرية الانجيلية
البنك الوطني للتنمية
جمعية الأعمال في بورسعيد
منظمة انقاذ الطفولة فرع القاهرة
منظمة انقاذ الطفولة فرع المنيا
الصندوق الاجتماعي للتنمية
مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة

الأردن

جمعية التسليف الزراعي*
جمعية المساعدة في تنمية قطاع الاسكان
منظمة «كير» الدولية
مؤسسة التعاون من أجل التنمية
صندوق التوظيف من أجل التنمية
الاتحاد العام للجمعيات الطوعية (الخيرية)
بنك التنمية الصناعية*
جمعية التنمية النسائية الأردنية (اعتبارا من سنة ١٩٩٧)، منظمة انقاذ الطفولة (السنوات ١٩٩٤-١٩٩٧)
وزارة التنمية الاجتماعية
مؤسسة نور الحسين الخيرية
صندوق الملكة علياء
وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين

لبنان

جمعية المساندة المهنية
مؤسسة كاريتاس (CARITAS) لنجدة لبنان
مؤسسة التعاون من أجل التنمية
برنامج بنك القرية التابع لمؤسستي خدمات الاغاثة الكاثوليكية / كاريتاس
مؤسسة التعاون فيما بين الجامعات، روما*
الجمعية اللبنانية التعاونية للتنمية
مجلس الكنائس لمنطقة الشرق الأوسط
منظمة الحركة اللبنانية
وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين

المغرب

مؤسسة الأمانة الخيرية
الاتحاد المغربي للتعاون والتنمية
مؤسسة التنمية المحلية والشراكة
مؤسسة زاكورا الخيرية

تونس

البنك الوطني الزراعي*
بنك التضامن التونسي

الجمعية الجهوية للتضامن الاجتماعي لمنطقة المهدية
الجمعية الجهوية للتضامن الاجتماعي لمنطقة سيليانا
الهيئة العامة للتنمية الجهوية*
الاتحاد التونسي للتضامن الاجتماعي
مؤسسة أطلس الخيرية
المؤسسة الخيرية التونسية لتنمية المجتمعات المحلية
الحكومة التونسية
وزارة التنمية الاقتصادية
الاتحاد التونسي للتضامن الاجتماعي

الضفة الغربية وقطاع غزة

اتحاد المزارعين الفلسطينيين
منظمة «كير»
مركز المشروعات الاقتصادية النسوية، منظمة أوكسفام
جمعية الثقافة والفكر الحر
منظمة انقاذ الطفولة
برنامج توليد الدخل التابع لوكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين

اليمن

الوكالة المجيئية (السبتية) للتنمية والاغاثة
اتحاد نساء الحديدة
وحدة تنمية الصناعات الصغيرة
جمعية وادي سيهام التعاونية

* شاركت هذه المؤسسات في المسح لكنها لم تدرج في البيانات المجمعة لأن أجوبتها أوحت بأنها تخدم مؤسسات الأعمال الصغيرة بدلا عن مؤسسات الأعمال البالغة الصغر.

المراجع

Akhtar, Muhammad Ramzan. 1996. "Practice and Prospects of Musharaka Financing for Small Enterprises in Pakistan." *Journal of Islamic Banking and Finance* (February).

Ansari, Javed Akbar. 1996. "A Proposal for Establishing a Microenterprise Islamic Bank (MIB)." *Journal of Islamic Banking and Finance* (March).

Ansari, Javed Akbar, and Mohammad Yaqoobi. 1994. "Financing the Micro-enterprise Sector in Pakistan." *Journal of the Institute of Bankers in Pakistan*.

Barnes, C. 1996. "Assets and the Impact of Microenterprise-Financed Programs." U.S. Agency for International Development, Assessing the Impact of Microenterprise Services project, Washington, D.C.

Bennett, L., and C.E. Cuevas. 1996. "Sustainable Banking with the Poor." *Journal of International Development* (March-April).

Bennett, L., M. Goldberg, and P. Hunte. 1996. "Ownership and Sustainability: Lessons on Group-based Financial Services from South Asia." *Journal of International Development* (March–April).

Berenbach, S., and C. Churchill. 1997. "Regulation and Supervision of Micro-finance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa." Occasional Paper 1. MicroFinance Network, Washington, D.C.

CDIE (Center for Development Information and Evaluation). 1995. "Assessing the Impact of Microenterprise Interventions: A Framework for Analysis." U.S. Agency for International Development, Assessing the Impact of Microenterprise Services project, Washington, D.C.

CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest). 1997. "Introducing Savings in Microcredit Institutions: When and How?" Focus Note 8. World Bank, Washington, D.C.

Christen, R.P., E. Rhyne, R.C. Vogel, and C. McKean. 1994. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs*. Arlington, Va.: International Management and Communications Corporation.

Cuevas, C.E. 1996. "Enabling Environment and Microfinance Institutions: Lessons from Latin America." *Journal of International Development* (March-April).

Dichter, T.W. 1996. "Questioning the Future of NGOs in Microfinance." *Journal of International Development* (March-April).

Fruman, C. and M. Goldberg. 1997. "Microfinance Practice Guide: For World Bank Staff." World Bank, Sustainable Banking with the Poor and Consultative Group to Assist the Poorest, Washington, D.C.

Ghate, P.E., and V. Manalo. 1996. "Poverty Alleviation and Enterprise Development: The Need for a Differentiated Approach." *Journal of International Development* (March-April).

Haron, S. 1996. "Islamic Banking: A New Vehicle in Fostering Entrepreneurship." *Journal of Islamic Banking and Finance* (March).

Mahajan, V., and B.G. Ramola. 1996. "Financial Services for the Rural Poor and Women in India: Access and Sustainability." *Journal of International Development* (March-April).

Mangi, N.A. 1996. "Micro-enterprise Financing: A Review of the Small-Scale Credit Programmes in Pakistan." *Pakistan and Gulf Economist*, February 17-23.

Montgomery, R. 1996. "Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Micro-Credit Schemes." *Journal of*

International Development (March-April).

Mutua, K., P. Nataradol, and M. Otero. 1996. "The View from the Field: Perspectives from Managers of Microfinance Institutions." *Journal of International Development* (March-April).

Robinson, M. S. 1996. "Addressing Some Key Questions on Finance and Poverty." *Journal of International Development* (March-April).

Saeed, Khawaja Amjad. 1996. "Institutional Support for the Informal Sector." *Pakistan and Gulf Economist*, February 17-23.

Schmidt, R.H., and C.P. Zeitinger. 1996. "Prospects, Problems, and Potential of Credit-Granting NGOs." *Journal of International Development* (March-April).

Sebstag, J., and G. Chen. 1996. "Overview of Studies on the Impact of Microenterprise Credit." U.S. Agency for International Development, Assessing the Impact of Microenterprise Services project, Washington, D.C.

UNCDF (United Nations Capital Development Fund). 1996. *Policy Series 1996: Microfinance and Poverty Alleviation Strategies*. New York.

Van Eeghen, Willem. 1995. "Poverty in the Middle East and North Africa." World Bank, Middle East and North Africa Region, Washington, D.C.

Von Pischke, J.D. 1996. "Measuring the Trade-Off Between Outreach and Sustainability of Microenterprise Lenders." *Journal of International Development* (March-April).

Webster, Leila. 1994. "Lending for Microenterprises: A Review of the World Bank's Portfolio." FPD Note 23. World Bank, Washington, D.C.

Webster, Leila, and Peter Fidler. 1995. *The Informal Sector and Microfinance Institutions in West Africa*. A Regional and Sectoral Study. Washington, D.C.: World Bank.

Women's World Banking. 1995. "The Missing Links: Financial Systems that Work for the Majority." Paper prepared for the Global Policy Forum, April, New York.

World Bank. 1996. "A Worldwide Inventory of Microfinance Institutions." Sustainable Banking with the Poor, Washington, D.C.