

# تحسين عمل التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

جوديث براندسما ولورنس هارت

معهد البنك الدولي

البنك الدولي، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجموعة التنمية البشرية،

ومجموعة التمويل والقطاع الخاص والبنية الأساسية

الآراء المدرجة في هذا التقرير هي آراء المؤلفين وينبغي عدم نسبتها بأية طريقة للبنك الدولي أو لأي من المؤسسات المنتسبة إليه أو لأعضاء مجلس إدارته التنفيذيين أو للبلدان التي يمثلونها

# فهرس المحتويات

v	تمهيد
vii	شكر وتقدير
١	موجز تنفيذي
٥	التطور الحديث العهد والتحديات الجديدة أمام التمويل البالغ الصغر
٥	ما هو التمويل البالغ الصغر؟
٦	سمات التمويل البالغ الصغر القابل للاستمرار
٨	تنظيم الادخار والتمويل البالغ الصغر والإشراف عليهما
٩	محدوديات التمويل البالغ الصغر: تحديات في المستقبل
١٣	التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
١٣	السمات الرئيسية
١٨	نتائج الدراسة الاستقصائية
٢٥	مستقبل التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
٢٩	تطورات التمويل البالغ الصغر حسب البلدان
٢٩	مصر
٣١	الأردن
٣٣	لبنان
٣٤	المملكة المغربية
٣٦	تونس
٣٨	الضفة الغربية وقطاع غزة
٤٠	اليمن
٤٣	تعزيز القدرات المؤسسية: ما هو التقدم الذي تم إحرازه؟
٤٤	تحسين المهارات
٤٤	الاحتياجات التدريبية المتصلة بفصل البرامج
٤٥	مبادرات التدريب الدولية والإقليمية والمحلية
٤٩	ثبت المراجع
	الإطارات
٩	الإطار ١ متى ينبغي على مؤسسة تمويل بالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية؟
١٧	الإطار ٢ تطبيق التمويل الإسلامي على التمويل البالغ الصغر
٢٢	الإطار ٣ الفصل من أجل تطبيق قابلية الاستمرار - حالة مؤسسة إنقاذ الطفل
٤١	الإطار ٤ التمويل البالغ الصغر والصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن
٤٤	الإطار ٥ حلقة العمل المعنية بالتمويل البالغ الصغر التي عقدت في مراكش: التعاون مع المنافسين

## الأشكال

٦	الشكل ١	مجموعة أدوات تخفيف حدة الفقر
٢٠	الشكل ٢	نسبة متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين في منطقة الشرق الأوسط، شمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧-١٩٩٩
٢٠	الشكل ٣	عدد متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩
٢١	الشكل ٤	الشكل المؤسسي لمقدمي التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩
٢٣	الشكل ٥	نسبة النساء المقترضات من برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩
٢٣	الشكل ٦	نسبة المقترضين من برامج التمويل البالغ الصغر في المناطق الريفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٧ و ١٩٩٩
٢٤	الشكل ٧	مؤشرات بديلة على مستوى الفقر بين المقترضين من مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩
٢٤	الشكل ٨	استخدامات قروض التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩
٢٥	الشكل ٩	المتعاملون الناشطون مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩ و ٢٠٠٤ (توقعات)
٢٦	الشكل ١٠	حصة مختلف أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر من السوق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٧ و ١٩٩٩
٣٢	الشكل ١١	قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في الأردن، ١٩٩٧
٣٣	الشكل ١٢	قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في لبنان، ١٩٩٧
٣٨	الشكل ١٣	قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في الضفة الغربية وقطاع غزة ١٩٩٧ و ١٩٩٩
٤٥	الشكل ١٤	توزع الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتمويل البالغ الصغر حسب البلدان، ١٩٩٩

## الجدول

١١	الجدول ١	أمثلة على كيفية استخدام المتعاملين للقروض في تخفيض تعرضهم للمخاطر
١٩	الجدول ٢	برامج التمويل البالغ الصغر وبرامج إقراض العاطلين عن العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩
٢٥	الجدول ٣	عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر المتبعة لأحسن أساليب العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وحصتها من السوق، ١٩٩٩

## تمهيد

للتمويل البالغ الصغر  
إمكانات كبيرة في  
منطقة الشرق الأوسط  
وشمال أفريقيا

مؤسسات الوساطة المالية العاملة حالياً في التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة لا تفي سوى بأقل من ٥ في المائة من الطلب على هذه الخدمات. المصدر الرئيسي للمعلومات المدرجة في هذا التقرير هو دراسة استقصائية شاملة لمجموعة تضم ٥١ برنامجاً للتمويل البالغ الصغر تمثل معاً نسبة ٩٥ في المائة من البرامج المعروفة في هذه المنطقة. وكانت هذه الدراسة مماثلة لدراسة أجريت في عام ١٩٩٨ بعنوان إنجاز التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

لم تقم المؤلفتان بمقارنة البيانات من الدراسة الاستقصائية الحديثة العهد (التي قيّمت هذه الصناعة كما هي في نهاية عام ١٩٩٩) بالبيانات التي توصلت إليها الدراسة السابقة (التي قيّمت هذه الصناعة كما هي في نهاية عام ١٩٩٧). ويكمن سبب ذلك في أن الدراسة التي أجريت في عام ١٩٩٧ عانت من بعض المشاكل في درجة نوعيتها. كانت تلك هي المرة الأولى التي يقوم فيها العديد من البرامج باستيفاء استبيان فني شامل، وواجه العديد منها مشاكل في إتاحة البيانات المالية المطلوبة. ففي ذلك الوقت لم يكن العديد من البرامج معتاداً على استعمال مؤشرات التقييم المالي مثل حافطة العمليات المعرضة للمخاطر، ونسبة تغطية التكاليف المالية، والعائد من الأصول. ونجم جانب من هذا عن أنه لم يكن قد جرى تعميم أفضل أساليب العمل على نطاق واسع في هذه المنطقة كما هي معممة اليوم.

بيانات الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٩ أفضل من بيانات الدراسة التي أجريت في عام ١٩٩٧. فقد ازدادت البرامج التي تطبق أفضل أساليب العمل، ولذلك ازداد عدد البرامج القادرة على استيفاء استبيانات تفصيلية. كما أدرك المزيد من البرامج قيمة مثل هذه الدراسات، مما أسفر عن توفير بيانات عن هذه الصناعة - ومن المؤمل في المستقبل توفير

يحلل هذا التقرير أنشطة التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويتضمن توصيات بشأن زيادة تطوير هذه الصناعة. وهو موجه إلى صانعي السياسات والجهات المانحة والعاملين في مجالات التمويل البالغ الصغر ويشكل جزءاً من سلسلة دراسات معنية بالتمويل البالغ الصغر أصدرها مكتب شؤون منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في البنك الدولي. وتضم هذه السلسلة ما يلي:

- تحسين عمل التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (١٩٩٨).
  - نشاط البنوك التجارية والتمويل البالغ الصغر في مصر: البنك الوطني للتنمية (١٩٩٨).
  - تطبيق مبادئ العمل المصرفي الإسلامي على التمويل البالغ الصغر (١٩٩٨).
  - فصل عمليات التمويل البالغ الصغر تحقيقاً لاستمرارياتها: مؤسسة إنقاذ الطفل تنقلها إلى مؤسسة تنمية المرأة الأردنية، والمجموعة، والفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) (١٩٩٩).
- صدرت المطبوعات الثلاث الأخيرة بالتعاون مع المكتب الإقليمي للدول العربية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتتوفر أول ثلاثة تقارير باللغتين الإنجليزية والعربية ويمكن الحصول عليها إلكترونياً من الموقع على الإنترنت <http://www.worldbank.org/mna-finance/> ولقيت هذه السلسلة استحساناً كبيراً، ولاسيما ترجمتها العربية. قياساً بمناطق العالم الأخرى، يعتبر التمويل البالغ الصغر صناعة فنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فأقدم برنامج من هذا النوع في هذه المنطقة لم يبلغ عمره عشر سنوات، علماً بأن معظم البرامج بدأت في منتصف تسعينيات القرن الماضي. بين نهاية عام ١٩٩٧ ونهاية عام ١٩٩٩، تضاعف حجم هذه الصناعة تقريباً - من ٩٠٠٠٠ متعامل ناشط إلى حوالي ١٧٠٠٠٠ متعامل. وما زالت إمكانات انتشار التمويل البالغ الصغر هائلة في هذه المنطقة، علماً بأن

للفقراء. ففي ضوء الحجم الكبير لهذه البرامج (حسب أعداد المتعاملين وحوافظ القروض غير المسددة) وسوء أدائها العام، فقد صنفناها في فئة خاصة بها: برامج إقراض العاطلين عن العمل. وقد توفرت بيانات عن هذه البرامج من مصر والأردن ولبنان وتونس والصفة الغربية وقطاع غزة، ولكن ليس من اليمن والمملكة المغربية.

أخيرا، برزت فئة أخرى: برامج إقراض منشآت الأعمال الصغيرة جدا. فقد تعلمت هذه البرامج من أفضل أساليب وممارسات التمويل البالغ الصغر وكيفت الدروس المستفادة بما يتناسب مع منشآت الأعمال الصغيرة التي ليست بالضرورة ملكا لفقراء وتحت إدارتهم ولكن تلك التي تشغل الفقراء. تنفيذ العديد من هذه البرامج من خلال بنوك تجارية. وقد وجد هذا النوع من برامج الإقراض في الأردن ولبنان والصفة الغربية وقطاع غزة.

معايير مرجعية لها. لا يعتبر عدم تماثل الدراستين الاستقصائيتين مشكلة نظرا لأن آخر استبيان لم يغط أوضاع البرامج كما في نهاية عام ١٩٩٩ فحسب بل غطى السنوات السابقة أيضا، مما جعل من الممكن إجراء المقارنة وتحليل الاتجاهات. ولذا، تمكنت مؤلفتنا هذا التقرير من مقارنة بيانات عام ١٩٩٩ ببيانات عام ١٩٩٧ التي جمعها آخر استبيان.

لم يستوف العديد من البرامج التي أجابت على أسئلة الاستبيان الخصائص التي نص عليها تعريف أفضل أساليب العمل في أنشطة التمويل البالغ الصغر - أي تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر. فبدلا من ذلك، تتيح هذه البرامج قروضا صغيرة جدا لأغراض رأس المال الاستثماري للعاطلين عن العمل. التفويض الرئيسي الممنوح لهذه البرامج هو تخفيض البطالة وليس بالضرورة الاستمرار في تقديم الخدمات المالية

## شكر وتقدير

نود تقديم شكرنا إلى مجدي موسى من مؤسسة نوعية البيئة الدولية وإيناس الجمل من مكتب البنك الدولي في القاهرة على ما قدمناه لنا من مساعدة في آخر فترة إعداد التقرير. كما نود شكر منى مبارك من البنك الوطني للتنمية في مصر وغادة هويلي من الصندوق الاجتماعي للتنمية.

وقد سهرت مها كرمان لبال عديدة لإدخال البيانات وتحضير الإحصاءات. وقام بتحضير هذا التقرير بول هولتز ووضع تصميمه غاريت كروس، من شركة تطوير الاتصالات، كما قام بتصميم الغلاف جيمس كويغلي من معهد البنك الدولي. وقام عبد المجيد شبانة من وحدة الترجمة العربية في البنك الدولي بترجمة الوثائق المرجعية بمساعدة من ياسر الجمال من قسم التنمية البشرية في مكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في البنك الدولي.

أخيرا، لم تكن نتائج هذا التقرير ممكنة بدون مساهمة رفيقة شاؤولي (البنك الدولي، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجموعة التنمية البشرية) التي نفذت أول دراسة استقصائية في أوائل عام ١٩٩٨ وتفصلت بتقديم معلومات وتقييمات مفيدة، وجاك بودوي وياسر الجمال (البنك الدولي، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجموعة التنمية البشرية)، وروبرت كريسن (المنسق المعني بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا).

لم يكن ممكنا إنتاج هذا التقرير بدون التعاون الذي أبدته برامج ومنظمات التمويل البالغ الصغر العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فهذه البرامج لم تشارك في الدراسة الاستقصائية الشاملة لعملياتها ذاتها فحسب، بل استقبلتنا وردت على مكالماتنا الهاتفية ورسائل الفاكس والبريد الإلكتروني التي وجهناها لها. وقد مول هذه الدراسة الاستقصائية كل من: معهد البنك الدولي، ومجموعة محور التركيز على التمويل البالغ الصغر والتمويل الريفي في البنك الدولي، ومكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في البنك.

قام ستة شركاء محليين في المنطقة بتنفيذ الدراسة الاستقصائية: قيس الإرياني في اليمن، ومايكل كراكنل في تونس، ومها الخطيب في الأردن، ورضا معماري في لبنان، وفوزي مرجي في المملكة المغربية، وأليكس بوللو في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد عمل هؤلاء الشركاء المحليون دون كلل في جمع المعلومات ومساعدة المقيمين على الأسئلة في استيفاء الاستبيان. كما قدم شركاؤنا معلومات أساسية بالغة القيمة عن بلدانهم. فبدون مساندتهم المستمرة وطول أناتهم لم تكن لتتسنى لهذه الدراسة هذه الثروة من المعلومات التي تشكل المصدر الرئيسي لهذا التقرير. كما قدمت لنا المساعدة الودية في تونس السيدة منصور من بنك التضامن التونسي.





## موجز تنفيذي

### التمويل البالغ الصغر - مساعدة الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر على مساعدة أنفسهم

التمويل البالغ الصغر هو تقديم الخدمات المالية للفقراء من منظمي مشروعات العمل الحر. ولهذا التعريف ستمان هامتان: فهو يؤكد على مجموعة من الخدمات المالية - وليس تقديم الائتمانات فقط - كما يؤكد على الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر.

ليس تقديم الائتمانات من أجل أنشطة أعمال تجارية سوى أحد الخدمات المالية التي يحتاجها الفقراء. كما يحتاج الفقراء الائتمانات من أجل الطوارئ أو احتياجات دورة الحياة، كما يحتاجون إلى خدمات إيداع وادخار. غير أن الذين يحتاجون خدمات ادخار لا يحتاجون خدمات الائتمان بالضرورة، والذين يحتاجون خدمات الائتمان لا يحتاجون خدمات الادخار بالضرورة. كما أن الادخار ضروري ليس فقط كخدمة تقدم للفقراء ولكن أيضا كمصدر للموارد المالية بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر.

أما تعريف الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر فهو الأشخاص الذين يمكنهم زيادة دخلهم من خلال أنشطة اقتصادية يمكنها أن تقربهم من خط الفقر أو أن تضعهم فوقه. فالفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر لا يحتاجون المساعدة لأنفسهم ولكن يمكن أن يحتاجوها من أجل إنشاء أو إدارة أنشطة من شأنها زيادة دخلهم. وبصفة خاصة، يحتاجون للمساعدة في الحصول على الموارد اللازمة لتطوير هذه الأنشطة. وتعتبر الائتمانات من بين هذه الموارد. وعلى نقيض ذلك نجد أن الفقراء من بين غير منظمي مشروعات العمل الحر - الفقراء المدقعين - يحتاجون المساعدة ببساطة من أجل البقاء.

يؤدي تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر إلى زيادة دخل الأسر المعيشية، وتخفيض البطالة وخلق الطلب على السلع والخدمات الأخرى - شاملة التغذية والتعليم والرعاية الصحية.

يقوم حوالي ٥٠٠ مليون من الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر الناشطين اقتصاديا بتسيير أنشطة اقتصادية ومنشآت أعمال تجارية. غير أن نسبة من يمكنهم الحصول على خدمات مالية من بينهم تقل عن ٥ في المائة.

هذه «الفجوة غير المعقولة» بين جانبي عرض خدمات التمويل البالغ الصغر والطلب عليها أكبر من أن تملأها أموال حكومية وأموال الجهات المانحة. غير أنه لا توجد حاجة لهذه الأموال لأن عددا متزايدا من مؤسسات التمويل البالغ الصغر أظهر أن الفقراء يمكن أن يكونوا متعاملين جيدين مع البنوك وأن الخدمات المصرفية لهم يمكن أن تكون مربحة وقابلة للاستمرار. فالفقراء راغبون في دفع أسعار الفائدة المرتفعة المقترنة بالتمويل البالغ الصغر مقابل الحصول على الخدمات المالية المحكمة التصميم والسريعة والملائمة والمستمرة. ببساطة، لا يمكن سد هذه الفجوة غير المعقولة إلا من خلال الزيادة الكبيرة في عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار والمحقة للأرباح.

### سمات هذه الصناعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

التمويل البالغ الصغر صناعة فتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فقد بدأ أقدم هذه البرامج في مصر، وهو جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية، قبل ما يزيد قليلا على عشر سنوات. في مناطق العالم الأخرى ولا سيما آسيا وأمريكا اللاتينية، وجدت مؤسسات التمويل البالغ الصغر قبل عدة عقود من السنوات. ولذا يمكن للعاملين في التمويل البالغ الصغر وصانعي سياساته في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن يتعلموا من المناطق الأخرى، مع تعديل البرامج حسب ما يلائم بيئتهم وخصوصياتها.

تختلف صناعة التمويل البالغ الصغر الناشئة في هذه المنطقة عن مثيلاتها في مناطق العالم الأخرى:

لا يمكن سوى لنسبة  
تقل عن خمسة في  
المائة من الفقراء  
الناشطين اقتصاديا  
الحصول على الخدمات  
المالية

إعادة هيكلة وتوحيد أنشطة مع تصديدها لمشاكل الجيل الثاني.

### مؤشرات التمويل البالغ الصغر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٧ و ١٩٩٩

المؤشر	١٩٩٧	١٩٩٩
عدد برامج التمويل البالغ الصغر	٦٠	٥١
عدد المتعاملين الناشطين	٩٠٢٣٧	١٦٨٨١٧
حافضة القروض القائمة		
غير المسددة	٤٤٦٢٤٢٨٥	٧٧٦٧٣٣٠١
متوسط رصيد القرض القائم	٤٩٥	٤٦٠
نسبة المتعاملات (نسبة مئوية)	٣١	٤٦
نسبة المتعاملين الريفيين (نسبة مئوية)	١٨	٢١
المؤسسة الأولى في حجم القروض	مصر	مصر
المؤسسة الثانية في حجم القروض	الأردن	المملكة المغربية

أ. هيبت عدد برامج التمويل البالغ الصغر لأن بعض البرامج المشمولة في العد في عام ١٩٩٧ أعيد تصنيفها كبرامج إقراض للعاطلين عن العمل.  
المصدر: دراسات استقصائية أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

شهد متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد هبوطا طفيفا من ٤٩٥ دولارا أميركيا في عام ١٩٩٧ إلى ٤٦٠ دولارا في عام ١٩٩٩. وحدث هذا لسببين اثنين. أولا، بدأت البرامج الجديدة بتقديم قروض أولى صغيرة - قروض تزداد مع التسديد في المواعيد المحددة. ثانيا، ازدادت نسبة النساء من بين المقترضين (٤٦ في المائة مقابل ٣١ في المائة)، والنساء عادة أكثر فقرا وهن بحاجة لقروض أولى أصغر حجما.

مثلا في عام ١٩٩٧، نجد أن معظم برامج التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة هي منظمات غير حكومية أو مؤسسات أو تعاونيات. مازال البنك الوطني للتنمية في مصر البنك الوحيد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الناشط في مجال التمويل البالغ الصغر. على الرغم من ازدياد عدد البنوك الصغيرة التي تقدم قروضا صغيرة، فإنها تعتبر برامج إقراض لمنشآت أعمال صغيرة جدا. ولم يؤد الافتقار إلى برامج التمويل البالغ الصغر التي ترعاها الحكومات إلى إعاقة تطور هذه الصناعة.

من بين ٦٠ برنامج تمويل بالغ الصغر تمت دراستها في عام ١٩٩٧، اتضح وجود برنامجين قابلين للاستمرار. وثمانية برامج قريبة من مستوى قابلية الاستمرار. وكانت هذه البرامج العشرة معا تقدم الخدمات لحوالي ٨٠ في المائة من المتعاملين الناشطين في مجال الاقتراضات البالغة الصغر في هذه المنطقة - هذا هام لأن هؤلاء المتعاملين المقترضين يريدون استمرارية الحصول على الخدمات المالية.

- التطلعات عالية جدا: ليس التمويل البالغ الصغر دواء لكل العلل أو حلا لمشكلة البطالة.
- تعريف التمويل البالغ الصغر ضيق النطاق: لا يقدم معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر سوى خدمات الائتمانات لأنشطة الأعمال التجارية دون تقديم خدمات الادخار والإيداع.
- الحكومات مهتمة بتنظيم التمويل البالغ الصغر وقد سنت عدة دول قوانين معنية بالتمويل البالغ الصغر. وهذه جهود قد تعرض حسن تطور هذه الصناعة للخطر.
- يمكن لقضايا الجيل الثاني أن تؤدي إلى بطء نمو هذه الصناعة. فالعديد من مؤسسات التمويل البالغ الصغر تعاني من أزمات بعد النمو السريع في البداية وهي بحاجة للوقت الكافي لإعادة هيكلتها وتوحيد أنشطتها.
- تقوم برامج تمويل بالغ الصغر جديدة بتطبيق طرق التمويل الإسلامية، كما تستعمل البرامج القائمة التمويل الإسلامي - وبعضها كبيرة جدا - وأصبحت معروفة أكثر من السابق.
- تقوم بنوك تجارية بتنفيذ برامج ناشئة لإقراض منشآت الأعمال الصغيرة جدا وهي تطبق أفضل أساليب العمل من التمويل البالغ الصغر على تمويل منشآت الأعمال هذه.
- لبرامج إقراض العاطلين عن العمل العديد من المتعاملين معها وغالبا ما يتم الخلط بين محافظ قروض كبيرة للعاطلين عن العمل وبرامج التمويل البالغ الصغر.
- استفاد هذا التقرير كثيرا من دراستين استقصائيتين نفذهما البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، قيّمت أولاهما التطورات كما في نهاية عام ١٩٩٧ بينما قيّمت الثانية التطورات كما في نهاية عام ١٩٩٩. تضاعف تقريبا حجم صناعة التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة ما بين عام ١٩٩٧ وعام ١٩٩٩، فقد ازداد من حوالي ٩٠٠٠٠ متعامل ناشط إلى حوالي ١٧٠٠٠٠ (أنظر الجدول). مازالت مصر في طليعة بلدان المنطقة من حيث تقديم القروض البالغة الصغر ولكن مؤسساتها فقدت جزءا من حصتها في السوق. تليها المملكة المغربية، بعد أن شهدت نموا سريعا جدا منذ عام ١٩٩٧ - من أقل من ٤٠٠٠ متعامل ناشط إلى ما يزيد على ٤٢٠٠٠ متعامل. غير أن بعض البلدان الأخرى مثل لبنان والصفة الغربية وقطاع غزة شهدت ركود أو انكماش صناعة التمويل البالغ الصغر. ونجم هذا بصورة رئيسية عن أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر في هذه البلدان دخلت في عمليات

بين عام ١٩٩٧ وعام ١٩٩٩ تضاعف تقريبا حجم صناعة التمويل البالغ الصغر فقد ازداد من حوالي ٩٠٠٠٠ متعامل ناشط إلى حوالي ١٧٠٠٠٠

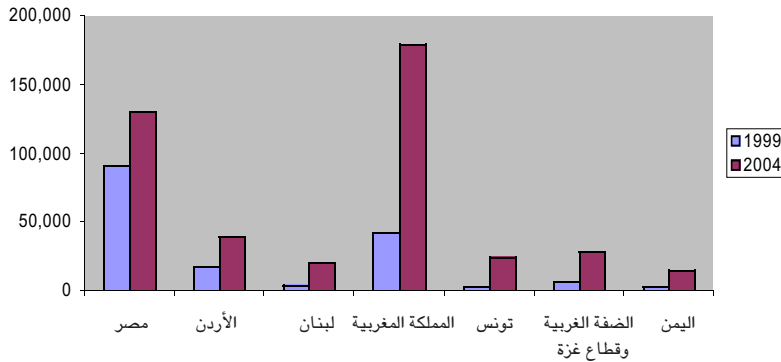
أن نسبة النمو البالغة ٤٧ في المائة لا بأس بها، إلا أنها تبدو صغيرة مقارنة بـ حجم الطلب غير المستوفى على خدمات التمويل البالغ الصغر. على نقيض ذلك، ازداد حجم البرامج الصغيرة سابقا من ٥٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٧ إلى ٣٣٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩ - معدل نمو يزيد على ٦٠٠ في المائة.

### عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي تنفذ أفضل أساليب العمل وحصتها من السوق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩

البلد	عدد المؤسسات	عدد المؤسسات المنفذة لأفضل أساليب العمل	حصة المؤسسات المنفذة لأفضل أساليب العمل من السوق (%)
مصر	١٧	٨	٩٠
الأردن	٨	٣	٣٦ (٦٦)١
لبنان	٥	٣	٩١
المملكة المغربية	٧	٣	٩٠
تونس	٦	١	٥٥
الضفة الغربية وقطاع غزة	٣	٢	٩٦
اليمن	٤	٤	١٠٠
المجموع	٥١	٢٤	٨٨

أ. تزداد حصة ٣ برامج تنفذ أفضل أساليب العمل في الأردن إلى ٦٦٪ إذا استبعد من العينة برنامج الائتمانات البالغة الصغر التابع لهيئة حكومية ولا ينفذ أفضل أساليب العمل فهو عمليا يقدم المنح وليس القروض. المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

### المتعاملون الناشطون مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩ و ٢٠٠٤ (توقعات)



المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر

توجد عدة أسباب وراء معدلات النمو المخيبة للآمال في مؤسسات التمويل البالغ الصغر العشر الرئيسية في السوق. فبعضها خضع لعمليات إعادة هيكلة وتوحيد أنشطة نتيجة لأزمات. كما ينعم عدد صغير منها بما تحقق من نجاح دون التطلع إلى الأمام: فهي قابلة للاستمرار وهي المدللة لدى الجهات المانحة ولكن يعوزها الدافع للوصول إلى المزيد من المتعاملين الجدد.

كما اتضح وجود عشرة برامج أخرى صغيرة ولكن هدفها الرئيسي تحقيق قابلية استمرار تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر. وكانت هذه البرامج كافة تنفذ أفضل أساليب العمل والممارسات. غير أن معظم بقية البرامج في المنطقة كانت في أوضاع سيئة ولا تنفذ أفضل أساليب العمل. وما زالت هذه الأنماط سارية: فمعظم الناشطين في الاقتراض في المنطقة يحصلون على الخدمات من برامج تنفذ أفضل أساليب العمل والممارسات (أنظر الجدول).

### مستقبل هذه الصناعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

وجّه إلى كافة البرامج التي خضعت للدراسة سؤال عن عدد المتعاملين الناشطين الذين يتوقع كل برنامج تقديم الخدمات لهم في غضون مدة خمس سنوات - أي بحلول نهاية عام ٢٠٠٤. كانت أهدافهم طموحة: فقد توقعت هذه البرامج معا أن تقدم الخدمات لما يزيد على ٤٢٢٠٠٠ متعامل ناشط بحلول ذلك التاريخ (أنظر الشكل). ومع افتراض إنشاء برامج جديدة - على سبيل المثال يجري إنشاء سبع مؤسسات تمويل بالغ الصغر أخرى في مصر على نسق جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية - من الممكن أن يصبح عدد المتعاملين مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر أكثر من ٥٠٠٠٠٠ متعامل.

هل هذه التوقعات واقعية ومعقولة؟ قد لا تكون كذلك. ومن بين الأسباب أنه يبدو أن هناك حد لحجم ونمو المنظمات غير الحكومية التي لا تقوم سوى بتقديم الائتمانات (التسليف). فالبرامج العشرة التي كانت في عام ١٩٩٧ قابلة للاستمرار تماما أو قريبة من ذلك تقدم الخدمات لما تبلغ نسبته ٦٣ في المائة من بين المقترضين الناشطين، أي هبطت من نسبة ٨٠ في المائة التي كانت سابقا. كما أن البرامج العشرة التي كانت في عام ١٩٩٧ صغيرة ولكنها تسعى لتحقيق قابلية الاستمرار التامة تقدم الخدمات حاليا لما نسبته ٢٠ في المائة من السوق، مقابل أقل ٦ في المائة. أخيرا، ظهر بعض البرامج الجديدة وضعت نصب أعينها هدف قابلية الاستمرار التامة. وهي تقدم الخدمات لنسبة ٦ في المائة من المتعاملين فقط ولكن من المتوقع أن تنمو سريعا في السنوات القليلة القادمة.

فقدت البرامج الرئيسية العشرة جزءا من حصتها في السوق لأنها لم تحقق النمو سريعا مثل البرامج الصغيرة سابقا ولكنها كبيرة حاليا. فقد ازداد عدد المتعاملين مع البرامج الرئيسية العشرة من ٧١٠٠٠ متعامل ناشط في عام ١٩٩٧ إلى ١٠٥٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩. ومع

حاولت إحدى هذه المؤسسات العشر التغيير إلى بنك، مما كان سيعتبر خطوة حكيمة لأن ذلك يمكنها من جمع المدخرات والإيداعات. غير أن الحد الأدنى المشترك لرأس مال البنوك (في مصر في هذه الحالة) كان عقبة مالية يتعذر تجاوزها.

لكي تبلغ البرامج مستوى مؤسسات التمويل البالغ الصغر في مناطق العالم الأخرى، عليها تعبئة الموارد المالية التجارية - بما في ذلك قبول الإيداعات. ومن شأن هذا أيضاً أن يمكنها من توسيع نهجها ليشمل التمويل البالغ الصغر، وتخطي مجرد تقديم الائتمانات لمنشآت الأعمال. وعن طريق تعبئة المدخرات والإيداعات، ستتمكن هذه المؤسسات من تقديم الخدمات لآلاف أخرى من المتعاملين معها.

في العديد من الحالات تتطلب تعبئة الموارد المالية التجارية لأغراض إعادة الإقراض التحول من منظمة غير حكومية إلى شركة خاصة أو بنك خاص أو مؤسسة وساطة مالية لا تقبل الإيداعات. غير أن ما هو أكثر أهمية التحول من برنامج إلى مؤسسة محلية الملكية والإدارة. وينبغي على الجهات المانحة والبرامج الناشطة في هذا المجال أن تكون مستعدة للوفاء بمجموعة من الاحتياجات التدريبية الجديدة التي يمكن أن تنشأ عند تحول البرامج إلى شكل قانوني ومؤسسي جديد.

في الوقت نفسه، ينبغي أن يكون صانعو السياسات مستعدين لخلق البيئة القانونية الملائمة لأنشطة التمويل البالغ الصغر التحوطية المتنامية. وقد يكون هذا أكبر تحدٍ تواجهه أنشطة التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة على مدى السنوات القليلة القادمة.

حقوق بعضها لنفسه، ولاسيما التي تعمل في أسواق صغيرة، مواقع متخصصة ضيقة وتقدم الخدمات لفئة مستهدفة واحدة تقدم لها نوعاً واحداً من القروض. وهذه قد يكون من الواجب عليها تحقيق التنوع لكي تنمو والتوجه إلى فئات أخرى وإدخال أدوات مالية جديدة.

أخيراً، قد ينجم ببطء النمو عن الافتقار إلى الموارد المالية التي يمكن إعادة إقراضها. وما زال معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر الرئيسية في السوق يعتمد على الموارد المالية التي تتيحها الجهات المانحة. غير أنه لا ينبغي أن يكون الوضع كذلك، فباستطاعتها تعبئة الموارد المالية التجارية لأغراض إعادة إقراضها وذلك مثلاً بالاقتراض من البنوك التجارية. غير أن بعض الجهات المانحة لم تشجّع البرامج التي تساندها على اتباع هذا السبيل - فهي أيضاً تنعم بالراحة على ما حققت من نجاح.

سعى بعض البرامج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتعبئة الموارد المالية التجارية ولكنها واجهت عقبات قانونية وتنظيمية. عند الاقتراض من البنوك لأغراض إعادة الإقراض، يمكن أن يكون وضعها القانوني كمنظمات غير حكومية عائقاً لأنها تفتقر إلى الشفافية والمساءلة. وعادة ما لا تكون البنوك راغبة في إقراض المنظمات غير الحكومية ولاسيما حين لا تكون قادرة على مقاضاتها. قامت مؤسستان من بين مؤسسات التمويل البالغ الصغر الرئيسية في المنطقة بتغيير شكلها القانوني من منظمة غير حكومية إلى شركة خاصة بهدف القدرة على اقتراض الموارد المالية التجارية. غير أن هذه التغييرات حديثة العهد ولذا من المبكر جداً معرفة ما إذا كانت ستتمكن الآن من الاقتراض من البنوك.

لكي تنمو البرامج يجب عليها تعبئة الموارد المالية التجارية - بما في ذلك قبول الإيداعات

# التطور الحديث العهد والتحديات الجديدة أمام التمويل البالغ الصغر

يحتاج الفقراء إلى  
مجموعة متنوعة من  
الخدمات المالية

الذين يحتاجون خدمات الادخار حاجة بالضرورة إلى خدمات الائتمان، والعكس صحيح. ومن جهة أخرى، تعتبر خدمات الادخار هامة ليس باعتبارها خدمات للفقراء فحسب، بل أيضا كمصدر من مصادر الموارد المالية بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر.

الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر يميز العاملون في مجال التنمية بين فئتين من الفقراء: الذين باستطاعتهم زيادة دخلهم بأنفسهم والذين ليس باستطاعتهم فعل ذلك. فأعضاء الفئة الأولى يمكنهم الانخراط في أنشطة اقتصادية يمكنها أن تقربهم من خط الفقر وحتى وضعهم فوقه. أما أعضاء الفئة الثانية فليست لديهم القدرة على الاضطلاع بأي نشاط اقتصادي إما نظرا لافتقارهم إلى المهارات اللازمة أو لأنهم معوزون (UNCDF 1996).

يسمى أعضاء الفئة الأولى الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر أو الفقراء الناشطين اقتصاديا. قد تكون لدى أسر الفقراء الناشطين اقتصاديا بعض الأصول (كالأراضي) وقد يكون بعض أعضائها موظفا لدى جهة ما أو لديهم منشأة أعمال بالغة الصغر. لذا، فإن لهذه الأسر «دخل يمكن التعويل عليه وهي خالية من الديون المستحقة ولديها وضع صحي كاف لتفادي الأمراض المعقدة عن العمل، فضلا عن الخلو من حالات طوارئ وشيكة مع كفاية الموارد (كالمخدرات والأصول غير الضرورية القابلة للتحويل إلى سيولة والمستحقات الاجتماعية) للتغلب على المشاكل عند ظهورها» (Hulme and Mosley 1996).

يسمى أعضاء الفئة الثانية الفقراء المدقعين. وبما أن هذه الأسر تفتقر إلى السلامة الاقتصادية (القدرة على الوفاء بالاحتياجات الأساسية كالطعام والمأوى والملابس) والأمن الاقتصادي (القدرة على حماية أصول ودخل الأسرة من الصدمات)، فإنها تعيش تحت الحد الأدنى من القدرة على البقاء. ويعتبر البنك الدولي الناس

يتيح هذا الفصل عرضا عاما للمفاهيم الأساسية للتمويل البالغ الصغر والفئات التي يستهدف الوصول إليها. وهو يشرح أفضل أساليب العمل التي تركز إليها قابلية استمرار أنشطة التمويل البالغ الصغر ويستعرض البحوث الحديثة العهد على أثر التمويل البالغ الصغر. ويمكن للقرءاء المطلعين على المفاهيم الأساسية تخطي هذا الفصل.

## ما هو التمويل البالغ الصغر؟

التمويل البالغ الصغر هو تقديم الخدمات المالية كالادخار والإيداع والخدمات الائتمانية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر. وتشمل أنشطة التمويل البالغ الصغر عادة ما يلي:

- القروض الصغيرة، عادة لأغراض رأس المال العامل.
  - التقييم المسبق غير الرسمي للمقترضين واستثماراتهم.
  - بدائل عن الضمانات العينية مثل الضمانات الجماعية أو الادخار الإلزامي.
  - استناد القدرة على الحصول على المزيد من القروض وازدياد أحجامها إلى الأداء في تسديد القروض السابقة.
  - الدفع والرصد المبسطين للقروض.
  - تأمين أدوات الادخار الطوعي (Ledgerwood 1998).
- لهذا التعريف سمتان هامتان: إنه يؤكد على الخدمات المالية - وليس مجرد الائتمانات - كما يؤكد على الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر.

## الخدمات المالية

يحتاج الفقراء إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية، ويعتبر تقديم الائتمان (السلف) لأنشطة العمل الحر نوعا واحدا منها فقط. فهم أيضا يحتاجون الائتمان لأغراض مواجهة حالات طارئة أو لتمويل احتياجات دورة الحياة، كما يحتاجون خدمات ادخار وإيداع. غير أنه ليس للناس

يؤدي تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر إلى زيادة دخل أسرهم وتخفيض البطالة وإلى خلق الطلب على سلع وخدمات أخرى

فقراء إن كانوا يعيشون على أقل من دولار أمريكي واحد في اليوم، وفقراء مدقعين إن كانوا يعيشون على أقل من ثلاثة أرباع الدولار الأمريكي الواحد في اليوم. علما بأن ثلثي المعتبرين فقراء هم فقراء مدقعون.

يستهدف التمويل البالغ الصغر الوصول إلى الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر. فهم لا يحتاجون المساعدة لأنفسهم، ولكن قد يحتاجون المساعدة في إنشاء أو إدارة أنشطة اقتصادية من شأنها في النهاية زيادة دخلهم. فهم يحتاجون بصورة خاصة إلى المساعدة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لتطوير تلك الأنشطة. وتعتبر الائتمانات من بين هذه الموارد. الفقراء من غير منظمي مشروعات العمل الحر - الفقراء المدقعون - يحتاجون المساعدة من أجل أنفسهم ببساطة لكي يتمكنوا من البقاء.

يمكن لهذا التمييز بين فئتي الفقراء هاتين مساعدة صانعي السياسات في تحسين تخصيص الموارد. تعرض Marguerite Robinson في كتابها *The Microfinance Revolution* «مجموعة أدوات لتخفيف حدة الفقر» (الشكل ١). يبين العمود الأول ثلاثة مستويات دخل هي: الشريحة الدنيا من الدخل المتوسط، والفقراء الناشطون اقتصاديا، والفقراء المدقعون. ونجد فئة الفقراء الناشطين اقتصاديا واسعة النطاق فهي تضم الذين يعيشون فوق الفقر المدقع قليلا وحتى الذين يوشكون الدخول في فئة الشريحة الدنيا من الدخل المتوسط. ويبين العمود الأوسط الخدمات المالية التي

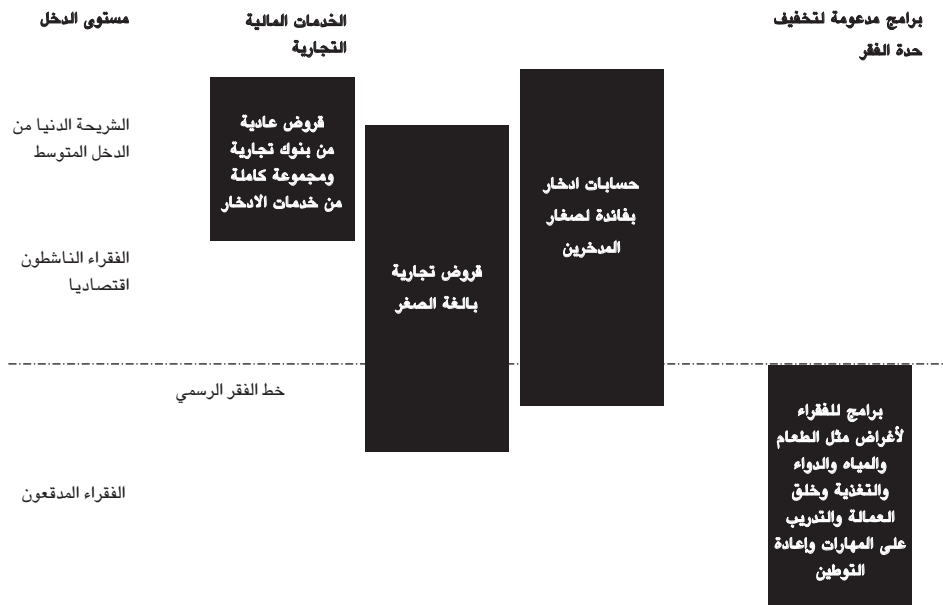
عادة ما تناسب مختلف مستويات الدخل، مع الائتمان البالغ الصغر الملائم للأفراد من الشريحة الدنيا من الدخل المتوسط ولمعظم الفقراء الناشطين اقتصاديا - شاملين بعض من هم دون خط الفقر الرسمي. أما خدمات الادخار البالغ الصغر فيمكن أن تصل إلى أدنى مستويات الفقراء الناشطين اقتصاديا وإلى بعض من هم دون خط الفقر. ويبيّن العمود الثالث الأدوات غير المالية لتخفيف حدة الفقر الملائمة لمن هم دون خط الفقر والضرورية للفقراء المدقعين. ويتم تمويل هذه الأدوات من الدعم المالي المباشر والمنح.

### سمات التمويل البالغ الصغر القابل للاستمرار

يؤدي تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر إلى زيادة دخل الأسرة وتخفيض البطالة وإلى خلق الطلب على سلع وخدمات أخرى - ولاسيما خدمات التغذية والتعليم والرعاية الصحية. يقوم ما يزيد على ٥٠٠ مليون من الفقراء الناشطين اقتصاديا بتسيير منشآت أعمال بالغة الصغر أو صغيرة، ولكن لا يستطيع الحصول على خدمات مالية سوى ٥ في المائة من بينهم.

هذه «الفجوة غير المعقولة» بين جانب العرض وجانب الطلب فيما يتعلق بخدمات التمويل البالغ الصغر أوسع من أن تملأها أموال من الحكومات والجهات المانحة. غير أنه ليست هناك حاجة لهذه الأموال لأن تزايد أعداد

### الشكل ١ . مجموعة أدوات تخفيف حدة الفقر



لن تتمكن من النمو  
وتقديم الخدمات للمزيد  
من الفقراء إلا مؤسسات  
التمويل البالغ الصغر  
القابلة للاستمرار والتي  
تستقطب الموارد المالية  
التجارية

مؤسسات التمويل البالغ الصغر كفاءة. أما التكاليف المالية فهي التكاليف التجارية للموارد المالية كالمدخرات والقروض من البنوك وإصدارات السندات. ولا يمكن سوى لمؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار التي تستطيع استقطاب الموارد المالية التجارية أن تنمو وتقدم الخدمات للمزيد من الفقراء. كما إن استقطاب الموارد المالية التجارية من شأنه تحرير هذه المؤسسات من الاعتماد على الموارد المالية من جهات مانحة ومن الحكومات، وهي موارد غالباً ما تكون غير قابلة للتحويل عليها و مدفوعة باعتبارات سياسية ومربوطة بالعديد من الاعتبارات (كشروط الرصد والإبلاغ المرهقة).

ينبغي استخدام الموارد المالية من الجهات المانحة والحكومات لدعم مؤسسات التمويل البالغ الصغر الجديدة والنامية لأغراض مثل تغطية تكاليف بدء العمل، وتدريب جهاز الموظفين، والاطلاع على أفضل أساليب العمل، والمساعدة الفنية، وتطوير أنظمة معلومات الإدارة اللازمة لهذه المؤسسات. وليس الدعم المالي للمقترضين النهائيين مقبولاً لأنه يقوض قابلية الاستمرار. غير أن تقديم الدعم المالي للمؤسسات ضروري وينبغي استناده إلى عقود أداء محكمة التحديد ومتفق عليها بين الطرفين. واتباع هذا النهج، يمكن للجهات المانحة والحكومات إعادة توزيع الموارد المالية الضئيلة لتوجيهها لبرامج تخفيف حدة الفقر التي تساعد الفقراء المدقعين على الحصول على الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية. بدأت المؤسسات المتبعة للأسس التجارية والعملية في القطاع المالي الرسمي تلبي برغبة الطلب الكبير جداً على القروض والأدخار الصغيرين. ويناقش *The Microfinance Revolution* خمساً من سمات مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار والعملية على نطاق واسع: معرفة التمويل البالغ الصغر التجاري والمتعاملين معه، وملكية المؤسسات والالتزام بها، وجودة التنظيم والإدارة، والتنمية البشرية، وفلسفة الشركات. وهذا ما سنستعرضه أدناه.

#### معرفة التمويل البالغ الصغر

##### التجاري والمتعاملين معه

يعرف أصحاب ومجالس إدارة وأجهزة مديري وموظفي مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار طبيعة عملهم ولديهم مجموعة واسعة النطاق من المهارات. فهم يعرفون هيكل السياسات والقوانين والهيكل والممارسات الاجتماعية في المجالات التي يؤدون فيها الخدمات. وهم على معرفة باللوائح التنظيمية ويحافظون

مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة يظهر إمكانية تقديم الخدمات المصرفية للفقراء وأن تقديم الخدمات المصرفية لهم يمكن أن يكون مربحاً وقابلًا للاستمرار. فالفقراء مستعدون لدفع أسعار الفائدة المرتفعة المرتبطة بالتمويل البالغ الصغر مقابل سرعة واستمرارية القدرة على الحصول على الخدمات المالية المحكمة التصميم والملائمة. باختصار وبساطة، لا يمكن أن يملأ الفجوة غير المعقولة سوى الزيادة الكبيرة في أعداد مؤسسات التمويل البالغ الصغر الرابحة والقابلة للاستمرار.

منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي، شهد التمويل البالغ الصغر زيادة كبيرة. كما شهد ثورة تمثلت في التحول من أنظمة تدعمها الحكومة أو الجهات المانحة مالياً إلى مؤسسات مكتفية ذاتياً تقدم التمويل البالغ الصغر على أسس تجارية. تسعى خطط الائتمان التي تدعمها الجهات المانحة والحكومات إلى تخفيف حدة الفقر عن طريق إتاحة الائتمان، وغالباً ما يكون جنباً إلى جنب مع خدمات تكميلية كالتدريب على المهارات وبرامج محو الأمية وتعلم الحساب، والرعاية الصحية، والتغذية، وتنظيم الأسرة وما شابهها. وبموجب هذا النهج، المعروف بنهج الإقراض لتخفيف حدة الفقر (Rhyne 1998) يتم تقديم الائتمان من جهات مانحة أو من حكومات لمقترضين فقراء بأسعار فائدة أدنى من أسعار السوق عادة.

يستهدف هذا الائتمان مساعدة الفقراء - ولاسيما أشد الفقراء فقراً - على التغلب على الفقر واكتساب بعض أسباب القوة. وفيما عدا الادخار الإلزامي المطلوب أحياناً كشرط للتأهل لاستلام قرض، ليست تعبئة المدخرات المحلية عادة جزءاً كبيراً من نهج الإقراض لتخفيف حدة الفقر فيما يتعلق بالتمويل البالغ الصغر (Robinson 2001). للعديد من هذه الخطط معدلات سداد منخفضة ومتأخرات مرتفعة، ولذلك تستنفد رأس مالها. وهي تحتاج ضخ المزيد من الموارد المالية من الجهات المانحة والحكومات بهدف الحفاظ على قاعدة المتعاملين معها فقط.

ليس هذا النهج قابلاً للاستمرار إذا كان الهدف هو الوصول إلى مئات ملايين الفقراء. فمؤسسات التمويل البالغ الصغر الرابحة التي تعمل على أسس تجارية هي الوحيدة التي يمكنها تقديم الخدمات المالية القابلة للاستمرار على نطاق واسع. وهي الوحيدة التي يمكنها تغطية تكاليف عملياتها وتكاليفها المالية. تشمل تكاليف عملياتها اهتلاك أصولها وخسائر قروضها والتكاليف الإدارية المتصلة بالصغر الشديد للقروض التي تمنحها - وهي تكاليف مرتفعة حتى بالنسبة لأكثر

- على تحملها.
- ارتفاع معدلات سداد القروض.
- إصدار كشوف الأرباح والخسائر والأرصدة شهريا بالنسبة لكل من المنافذ التي تقدم الخدمات المالية.
- إدارة النقدية إدارة فعالة.
- أنظمة محكمة التصميم والتنفيذ لتعيين الموظفين وتقييمهم وترقيتهم وتخصيص الحوافز لهم.
- مواقع الخدمات وساعات العمل الملائمة للمتعاملين.
- الإشراف جيد النوعية والرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- أنظمة معلومات الإدارة الملائمة والموظفين المدربين على استعمالها.
- أنظمة الأمن المناسبة.

#### تنمية الموارد البشرية

نظرا لأن التمويل البالغ الصغر كثيف استخدام الأيدي العاملة، تعتبر تنمية الموارد البشرية في طليعة الأولويات. لمؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار سياسات تعيينات ومسارات مهنية جيدة التحديد فضلا عن مجموعات استحقاقات ملائمة للموظفين من كافة المستويات. ولها تقاليد مساءلة وحوافز مستندة إلى الأداء على كافة المستويات. كما يعتبر التدريب وتطوير الإدارة من الأمور الضرورية.

#### فلسفة الشركات

مع أن تقاليد الشركات تختلف من بلد لآخر، فإن التقاليد وأنواع المؤسسات وسواها أي الفلسفة الأساسية هي نفسها تقريبا، كما أن النجاح في التمويل البالغ الصغر مستند إلى المعايير نفسها وهي: الثقة والحوافز والالتزام والبساطة، جنبا إلى جنب مع الخدمات والشفافية والمرونة والمساءلة والربحية وتدريب الموظفين ومعرفة السوق المحلي.

#### تنظيم الادخار والتمويل البالغ الصغر والإشراف عليهما

لكي تتوصل إلى الحجم المناسب - ومن ثم إلى المزيد من الناس - يجب أن تكون لمؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار القدرة على الوصول إلى مصادر الموارد المالية التجارية. وتشمل هذه المصادر المدخرات، والاقتراضات من البنوك ومن أسواق رأس المال المحلية والدولية. فالمدخرات ليست هامة كمصدر من مصادر الموارد المالية فحسب، بل كخدمة تمس الحاجة إليها

على قنوات مفتوحة مع الهيئات التي تضع اللوائح التنظيمية وتصنع السياسات. ولديهم معرفة وثيقة بالعمليات وديناميكية الأسواق المحلية التي يعمل فيها المتعاملون معهم. ولديهم فهم وثيق لمدى ونوع الطلب على التمويل البالغ الصغر. فهم يعرفون المتعاملين معهم - بما في ذلك ديناميكية منشآت أعمالهم وأسرههم. ولديهم الخبرة المالية شاملة القدرة على إدارة مخاطر محافظ القروض والسيولة وإدارة الحسابات بما يجعلها بسيطة وشفافة، والتقارير وأنظمة معلومات الإدارة التي تتيح المعلومات المحكمة التوقيت وحسنة الاختيار. أخيرا، يعاملون الفقراء باعتبارهم عملاء ذوي قيمة يستحقون الاحترام.

#### ملكية المؤسسات والالتزام بها

يمكن أن يكون لمؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار خليط من المالكين، بما في ذلك ممثلون عن أصحاب الأعمال التجارية والبنوك، والجهات المانحة، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية، وسواهم. ويشترك هؤلاء المالكون في الفهم والالتزام بالتمويل البالغ الصغر القابل للاستمرار. ويحددون رسالة مؤسسة التمويل البالغ الصغر ويضعون هيكلية إدارة عامة فعالة ويعينون مجلس إدارة حاكم. ويضعون الالتزام بتحديد مجموعة من أسعار الفائدة والرسوم تمكن المؤسسة من تغطية كافة التكاليف والمخاطر وتضمن الربحية. ويعمل أعضاء مجلس الحكام بمثابة حملة الأسهم التجاريين ويمكنهم الحصول على المزيد من رأس المال إن لزم الأمر ومساعدة المؤسسة المعنية على تفادي العقبات البيروقراطية وعقبات السياسات والتغلب عليها.

#### جودة التنظيم والإدارة

تختلف هياكل التنظيم والإدارة من بلد لآخر وفي البلد نفسه. غير أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار تتسم بسمات مشتركة كالمساءلة واللامركزية: يخضع الأفراد للمساءلة عن أدائهم على كل من مستويات المؤسسة - من الموظف المسؤول عن القروض ومرورا بمنافذ الإقراض والفروع - علما بأن المسؤولية عن الأداء ليست مركزية. كما أن المديرين يلتزمون بتقديم خدمات التمويل البالغ الصغر الربحية إلى عدد كبير من المتعاملين الفقراء. فالمدبرون الجيدون يضمنون أن مؤسساتهم:

- إدارة فعالة للأصول والخصوم.
- منتجات وخدمات عليها طلب وأسعارها محددة بما يضمن قابلية استمرار المؤسسة وقدرة المتعاملين

لمؤسسات التمويل  
البالغ الصغر القابلة  
للاستمرار سمات  
مشتركة



التكلفة التجارية لجانب كبير من أموالها بدون استنزاف رأس مالها. وليس من الحكمة وحسن المسؤولية الترخيص لمؤسسة تمويل بالغ الصغر بقبول الإيداعات إذا لم تكن قادرة على اجتياز هذا الاختبار (Christen and Rosenberg 1999).

على الرغم من أن عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار مازال صغيراً، إلا أنه في تزايد. غير أن الجهات المانحة المهتمة بالحصول على حصة في مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار تتنافس على نفس القطعة الصغيرة من الشطيرة التي هي هذه المؤسسات (Christen and Rosenberg 1999). ففي معظم البلدان يمكن لمؤسسة التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار تعبئة رأس المال اللازم لاستعمال شكل قائم من الترخيص المالي. علماً بأن المعروف من أموال الجهات المانحة لهذا الغرض يفوق الطلب عليها من جانب مؤسسات التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار.

### محدوديات التمويل البالغ الصغر: تحديات في المستقبل

تبيّن مجموعة أدوات تخفيف حدة الفقر المدرجة في الشكل ١ محدوديات التمويل البالغ الصغر. فهو ينفذ بصورة رئيسية الفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر - الذين هم أعلى أو أدنى قليلاً من خط الفقر. غير أن

ولكنها غير مستوفاة. وينبغي بعناية بذل الجهود لتعبئة المدخرات لأنها تعني أموال الآخرين. ولا ينبغي أن تجمع كل مؤسسة تمويل بالغ الصغر المدخرات الطوعية بل يجب الوفاء بشروط محددة مسبقاً (أنظر الإطار ١).

على الرغم من أن البعض يقولون أن تعبئة المدخرات هي الطريقة الوحيدة أمام مؤسسات التمويل البالغ الصغر لكي تصل إلى الحجم الملائم فإنه توجد بعض دواعي الحذر. تعبئة المدخرات يمكن أن تكون باهظة التكلفة: فالبرامج تتحمل تكاليف إدارية في تعبئة المدخرات والحفاظ عليها، كما أنه عليها مكافأة المدخرين. وقد تبين من دراسات أجريت في بلدان أمريكا اللاتينية أن تعبئة المدخرات يمكن أن تكون باهظة التكاليف جداً ولا تتبع دائماً مصدراً مستمراً من الموارد المالية (Schmidt and Zeiting 1996). أما الاقتراض من بنوك تجارية أو الوصول إلى مصادر الموارد المالية الجميلة - بدلاً من أموال آلاف صغار المدخرين - فيمكن أن يكون أكثر فعالية وكفاءة.

تصبح اللوائح التنظيمية والإشراف ضروريين عندما تبدأ مؤسسات التمويل البالغ الصغر في قبول الإيداعات والمدخرات - أي أموال الآخرين. غير أن افتقار معظم البلدان النامية للتقاضي والإشراف على مؤسسات التمويل البالغ الصغر ليس قيدياً يلزم بعدم تطوير التمويل البالغ الصغر. بل إن المشكلة هي قلة مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي يمكن أن تعمل بربحية تكفي لدفع

### الإطار ١. متى ينبغي على مؤسسة تمويل بالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية؟

تعبئة المدخرات الطوعية أن تكون خاضعة للإشراف الحكومي. وهذا يتطلب أن تكون الحكومة المعنية راغبة في تعديل إشرافها على البنوك بما يجعل قواعد الإشراف على مؤسسات التمويل البالغ الصغر ملائمة لأنشطة هذه المؤسسات، وأيضاً لضمان قدرة هيئة الإشراف على رصد ومتابعة هذه المؤسسات بفعالية.

يتعلق الاعتبار الثالث بسيرة وقدرة وأداء مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. فقبل تعبئة المدخرات العامة الطوعية ينبغي أن تكون مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية قد أظهرت على الدوام حسن إدارة مواردها الذاتية. كما ينبغي أن تكون سليمة مالياً ولديها مستوى مرتفع من استرداد القروض وعائدات جذابة. ويتمتع سجل عملها الجيد بالأهمية لأن ذوي الدخل المنخفض في العديد من البلدان النامية يودعون مدخراتهم في مؤسسات مالية صغيرة غير خاضعة لإشراف - والنتيجة أنهم يخسرون ما ادخروا طوال حياتهم.

أثارت المدخرات الطوعية كثيراً من الاهتمام في السنوات الأخيرة كمصدر من مصادر التمويل التجاري لمؤسسات التمويل البالغ الصغر. وقد تكون المدخرات المعبأة محلياً بصورة طوعية أكبر وأيسر مصادر التمويل بالنسبة لبعض مؤسسات التمويل البالغ الصغر. كما أن تعبئة هذه المدخرات تساعد في الوفاء بالطلب الكبير على خدمات الادخار في البلدان النامية.

ينبغي الوفاء بشروط ثلاثة قبل أن تبدأ مؤسسة التمويل البالغ الصغر تعبئة المدخرات الطوعية. أولاً، تتطلب التعبئة المربحة أن يكون الاقتصاد الكلي ملائماً، وأن تكون القوانين واللوائح التنظيمية ملائمة أيضاً مع توفر الاستقرار السياسي والاعتبارات الديموغرافية المناسبة.

ثانياً، يتعلق الاعتبار الثاني بالإشراف على المؤسسات التي تقدم التمويل البالغ الصغر. فلحماية المتعاملين معها ولاسيما المودعين، ينبغي على المؤسسات المالية التي

## تطوير مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ليس سوى أحد فوائد خدمات التمويل البالغ الصغر

التمويل البالغ الصغر ليس دواء لكل العلل: فالعديد من الفقراء ولاسيما الفقراء المدقعون لا ينتفعون به. وهذه المحدودية تخلق تحديات للعاملين في مجال التمويل البالغ الصغر وصانعي سياساته.

من جهة أخرى، قد لا يؤدي تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي مشروعات العمل الحر إلى زيادة مستمرة في دخلهم، بل يمكن أن يخفض قابلية تعرضهم للصدمة والإجهاد الاقتصادي. قامت دراسة حديثة العهد أجريت من أجل مطبوعة البنك الدولي تقرير عن التنمية في العالم ٢٠٠٠/٢٠٠١: شن هجوم على الفقر بتحليل مدى وصول برامج التمويل البالغ الصغر القابلة للاستمرار إلى الأسر الفقيرة وتخفيض أعداد الفقراء. مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي أخضعت للدراسة هي التي مضى على بدء عملها ما لا يقل عن خمس سنوات، والتي أصبحت قابلة للاستمرار أو قريبة من ذلك، والتي تتيح خدمات الادخار الطوعي. وكان لدى هذه المؤسسات معا ما يزيد على ٢,١ مليون مقترض ناشط وأكثر من ذلك من المدخرين. وجدت هذه الدراسة أن:

- معظم المتعاملين مع التمويل البالغ الصغر هم الضعفاء من غير الفقراء أو الفقراء فقرا معتدلا.
- خدمات التمويل البالغ الصغر لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الدخل، لكنها توسع نطاق الخيارات المفتوحة أمام الفقراء لحماية أنفسهم من الصدمات. فخدمات التمويل البالغ الصغر أفضل حظاً في حماية المتعاملين من المخاطر مما هي في مساعدتهم على التغلب على خسارة ما.
- تستعمل خدمات التمويل البالغ الصغر لعدة أغراض، ويعتبر تقديم الائتمانات إلى مؤسسة أعمال واحدا منها فقط. كما أن المال يمكن استعماله في أغراض عديدة - وهذا أمر جيد.

فالمرونة في استخدام أموال حصيلة القروض تمكن المقترضين من تخصيص هذه الأموال بما يحقق أفضل النتائج لهم. فهذه المرونة تعتبر أمراً رئيساً في الجهود التي تبذل لتخفيض التعرض للمخاطر. وقد اتضح عدم صحة القلق الذي ساد في ثمانينيات القرن الماضي من أن المقترضين الفقراء يستهلكون القروض التي يحصلون عليها ولا يستثمرونها - ولذلك لا سبيل لهم لسداها. ويبين الجدول ١ أن معظم أموال القروض تستخدم في مجموعة واسعة النطاق من الاستثمارات.

لذلك فإن تطوير مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ليس سوى أحد فوائد خدمات التمويل البالغ الصغر. فإذا ترك المتعاملون على حريتهم، فإنهم يستفيدون من الخدمات المالية في مجموعة واسعة من الأغراض كبناء الأصول

البشرية والمادية والمالية والاجتماعية وتنوع مصادر دخلهم. وهذا يسهل للناس الدخل والاستهلاك فضلاً عن زيادة الدخل. فمع القدرة على الحصول على المال يمكنهم تحسين إدارة تدفقاتهم النقدية.

الخوف القديم من أن المتعاملين سيهدرون الموارد المالية (من الجهات المانحة) بالاستثمار في أنشطة سينخرطون فيها على كل حال يعكس نظرة ضيقة لاستراتيجيات الأسر في إدارة أموالها. هذا الاستبدال يحرر المال الذي يمكن للأسرة المعنية استخدامه بطرق أخرى، مما يستبعد استعمال استراتيجيات أخرى أكثر سلبية. فالمشكلة بالنسبة لمنظمي منشآت الأعمال البالغة الصغر ليست في قابلية المال للاستخدام في أغراض متعددة، فهذه القابلية هي الحل. فالخدمات المالية تساعد الفقراء في تأمين مبالغ عند الحاجة إليها، من أن لآخر، لأغراض مختلفة (Rutherford 1999). فهم يحتاجون هذه المبالغ لتمويل احتياجات وطوارئ دورة حياتهم أو لاغتنام فرصة كالاستثمار في مؤسسة تعمل بالغة الصغر. لذلك، فإن الائتمانات البالغة الصغر للاستثمار في مؤسسات أعمال بالغة الصغر ليست سوى واحد من الأسباب العديدة التي يحتاج الفقير من أجلها تأمين مبلغ من المال.

تساعد الخدمات المالية الجيدة الفقراء في تحويل سلسلة من المدخرات (غالباً غير منتظمة) إلى مبالغ من المال. ويمكن أن تشمل هذه الخدمات الادخار الذي يمكن المقترضين من الادخار أولاً والحصول على المبلغ الناجم فيما بعد، فالقروض التي يسهل للمقترضين سحب مبلغ كسلفة على مدخرات مستقبلية أو خدمة تأمين تسمح للمقترضين بسحب مبلغ عند الحاجة مقابل تدفق مستمر من المدخرات أو مزيج من الاثنين (Rutherford 1999). يمكن لهذا النهج تجاه التمويل البالغ الصغر - إتاحة المال للفقراء حين يحتاجونه لأي غرض كان - أن يسهل الحلول المبدعة لبعض محدوديات التمويل البالغ الصغر كاستبعاد الفقراء المدقعين. وتلعب خدمات التمويل البالغ الصغر دوراً هاماً في تسهيل وتنوع مصادر الدخل. كما تسهم هذه الخدمات في زيادة الدخل، غير أن هذه النتائج تتوقف على الإمكانيات الأولى لدى الأسرة المتعاملة مع مؤسسة التمويل البالغ الصغر. وبما أن أصول الفقراء المدقعين أقل مما لدى غيرهم فإنهم يواجهون مخاطر أكثر عدداً عند الحصول على قروض، ولذا تمس الحاجة إلى أدوات مالية أفضل لتمكين الفقراء المدقعين من بين المتعاملين من بناء كافة أنواع الأصول لديهم.

حتى الآن، لم تول صناعة التمويل البالغ الصغر اهتماماً يذكر للمخاطر التي يمثلها المتعاملون باستثناء التركيز على مخاطر عدم التسديد. فالمرض والوفاة وفقدان كاسب

## الجدول ١. أمثلة على كيفية استخدام المتعاملين للقروض في تخفيض تعرضهم للمخاطر

استخدام حصيلة القرض	أمثلة
بناء قاعدة دخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنوع مصادر الدخل</li> <li>• زيادة رأس المال العامل</li> <li>• للعمل في أنشطة مدرة للدخل غير موسمية</li> <li>• للتنوع بإنشاء مؤسسة جديدة</li> </ul>
بناء قاعدة أصول	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لإصلاح أو صيانة أو تحسين منزل</li> <li>• لإصلاح أو صيانة أو تحسين مباني العمل</li> <li>• لإصلاح أحد الأصول المنتجة (قارب مثلا)</li> <li>• لشراء أثاث جديد</li> <li>• لشراء أصول ثابتة أو منتجة لمنشأة أعمال</li> <li>• للانضمام إلى جمعية ادخار وتسليف دوار</li> <li>• للحصول على بنية أساسية ضرورية (توصيلات المياه والكهرباء مثلا)</li> <li>• بناء سجل انتمائي</li> <li>• لشراء أرض</li> <li>• للاستثمار في التعليم (دفع رسوم مدرسية مثلا)</li> <li>• للاستثمار في تحسين الصحة (دفع تكاليف الرعاية الصحية مثلا)</li> <li>• للحفاظ على شبكات اجتماعية متبادلة (الإقراض للأقارب مثلا)</li> <li>• للوفاء بالتزام اجتماعي</li> </ul>
إدارة النقدية والموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لإدارة التدفقات النقدية لتغطية إنفاق الأسرة اليومي عقب المرض أو وفاة أو كارثة طبيعية</li> <li>• لتعويض خسارة الدخل نتيجة وفاة أو بطالة</li> <li>• لزيادة الجدارة الائتمانية</li> <li>• لتسديد دين</li> </ul>

وتقديم القروض لحالات الطوارئ وتقديم خدمات الادخار الطوعي والتأمين للاستجابة لهذه الاحتياجات الأساسية يعتبر استراتيجية تحقق الربح للجميع، أي لمؤسسات التمويل البالغ الصغر والمتعاملين معها.

الدخل عوامل يمكن أن تؤدي سريعا إلى القضاء على التحسينات في نوعية حياة المرء. ومن منظور المتعامل، يعتبر التأمين على الصحة والحياة في طبعة الأولويات. علما بأن تسهيل الحصول على القروض وإتاحة مرونتها



## التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تختلف صناعة التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عما في مناطق العالم الأخرى

المرأة الإذن من زوجها لكي تحصل على قرض أو تخرج لحضور اجتماع مجموعة. وفي حالات أخرى، تمنع المرأة قانوناً من توقيع عقود قروض أو فتح حسابات مصرفية. ولذا يعتقد البعض أن التوجه لتقديم هذه الخدمات للمرأة غير منتج. ونتيجة لذلك فإن نسبة الإناث المتعاملات مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر أدنى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مما في مناطق العالم الأخرى. غير أن هذا الوضع يتحسن ببطء (أنظر أدناه).

### السمات الرئيسية

- تختلف صناعة التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عما في مناطق العالم الأخرى:
- التوقعات عالية جداً: ليس التمويل البالغ الصغر دواء لكل علة أو حلاً لمشكلة البطالة.
  - تعريف التمويل البالغ الصغر ضيق: فمعظم مؤسسات الوساطة المالية للتمويل البالغ الصغر لا تقدم الائتمان سوى لمؤسسات أعمال بالغة الصغر ولا تقدم خدمات ادخار أو إيداع.
  - تهتم الحكومات بتنظيم التمويل البالغ الصغر، وقد سن العديد من البلدان قوانين خاصة به. وهذه الجهود تعرض للخطر التطور السليم للتمويل البالغ الصغر.
  - يمكن لقضايا الجيل الثاني أن تسفر عن إبطاء هذه الصناعة. فالعديد من مؤسسات التمويل البالغ الصغر تعاني أزمات بعد نمو سريع في البداية وتحتاج وقتاً لتوحيد الأنشطة وإعادة الهيكلة.
  - يجري تطبيق منهجيات التمويل الإسلامي في برامج التمويل البالغ الصغر الجديدة، كما أصبحت البرامج الحالية التي تستعملها - وبعضها كبير جداً - أكثر شهرة.
  - تقوم بنوك تجارية تطبق أفضل أساليب العمل بتنفيذ برامج إقراض ناشئة لأغراض مؤسسات أعمال

حسبما نوهنا، يعتبر التمويل البالغ الصغر صناعة فتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فأقدم برنامج في هذه المنطقة هو جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية بدأ في مصر قبل ما يزيد قليلاً على عشر سنوات. وفي مناطق العالم الأخرى، ولاسيما في آسيا وأمريكا اللاتينية، توجد مؤسسات التمويل البالغ الصغر منذ عدة عقود من السنوات. وتعتبر مؤسسات التمويل البالغ الصغر وصانعو سياساتها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في وضع فريد من القدرة على التعلم من تجارب المناطق الأخرى مع تعديل تصميم وتنفيذ البرامج حسب بيئتهم وخصوصياتها.

تختلف أبعاد الفقر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن أبعاده في مناطق العالم النامية الأخرى. أولاً، الفقر في هذه المنطقة أقل بؤساً مما في غيرها. ففي المناطق النامية الأخرى يموت العديد من الناس من الجوع ويعانون من نقص شديد في المواد الغذائية. وهذا نادر الحدوث في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فليس يوجد سوى بلدين في هذه المنطقة (جيبوتي واليمن) يقل نصيب الفرد من الدخل فيهما عن ١٠٠٠ دولار أمريكي. أما بقية بلدان هذه المنطقة فجميعها بلدان متوسطة الدخل.

غير أن في هذه البلدان المتوسطة الدخل جيوب كبيرة من الفقر، مع فروق كبيرة بين المناطق والفئات. فالفقر أكثر انتشاراً عادة في المناطق الريفية مما في المناطق الحضرية، ولكن عادة ما يكون عدد الفقراء في المناطق الحضرية أكبر بكثير - ولاسيما في مناطق السكن العشوائي المحيطة بمدن رئيسية كالقاهرة والدار البيضاء. كما يبدو أن النساء في وضع أكثر سوءاً في هذه المنطقة مما في مناطق العالم الأخرى.

قال بعض الجهات المانحة وبعض الناس في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن أوضاع المرأة الاجتماعية والثقافية في المنطقة تجعل من الصعب تقديم الخدمات المالية لها. فعلى سبيل المثال، غالباً ما تحتاج

البرامج يوجه نشاطه للنساء اللواتي كن متعاملات لمدة بضع سنوات وأنشأن نشاطا قابلا للاستمرار تملكه امرأة واحدة يسهم في تحقيق دخل لأسرتها. وقد تشمل المصادر الأخرى لدخل الأسرة الأجور والمعاشات التقاعدية وما شابهها. ولكن نتيجة لزيادة البطالة في بعض البلدان (كما في قطاع غزوة ولبنان)، أصبحت المرأة المنظمة لمنشأة عمل حر بالغة الصغر المصدر الوحيد لدخل الأسرة. فقد يكون الزوج أو الابن أو الأخ قد سرح من عمله أو لم يستطع العثور على العمل. وبعض النسوة جلبن أعضاء أسرهن للبرامج وطلبن لهم قروضا. وقد توجب على البرامج رفض ذلك الطلب لأنه ليس لديهم مهارات تنظيم أعمال ومن الأفضل لهم العمل لدى آخرين بدلا من إدارة منشأة يملكونها.

التمويل البالغ الصغر واحد من العديد من الأدوات لتخفيف حدة الفقر. حسبما نوهنا أنفا، يعتبر التمويل البالغ الصغر أداة قوية بالنسبة لفئات محددة من الناس: البعض ممن هم دون خط الفقر بقليل (الفقراء باعدال) والذين هم فوقه بقليل (الضعفاء من غير الفقراء). ومع أن التمويل البالغ الصغر قد يزيد الدخل، فإن أثره الرئيسي هو تخفيض ضعف الفقير أمام الصدمات الخارجية والإجهاد الاقتصادي. وبصراحة، فإن القدرة على الحصول الخدمات المالية تساعد الفقراء في تفادي ازدياد فقرهم.

قد لا يستفيد العديد من الفقراء، ولا سيما الفقراء المدقعون، من التمويل البالغ الصغر. غير أن على العاملين في هذا المجال تطوير الخدمات المالية ولاسيما خدمات الادخار والتأمين التي يمكن أن تساعد الفقراء المدقعين في بناء قاعدة أصول لهم - مما قد يمكنهم مع مرور الوقت من اغتنام فرصة اقتصادية حين تنشأ تلك الفرصة.

#### تعريف التمويل البالغ الصغر ضيق

تقدم برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بصورة رئيسة الائتمان من أجل استثمارات في مؤسسات الأعمال البالغة الصغر. ولكن كما نوهنا، ليست هذه الائتمانات سوى واحدة من العديد من الخدمات المالية التي يحتاجها الفقراء. وهم يحتاجون أيضا الائتمان لأغراض أخرى - ولاسيما الائتمان لمواجهة حالات طوارئ - كما أن النساء يستفدن بصورة خاصة من خدمات الادخار والإيداع. ونظرا لضيق نطاق تعريف التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة، يجري استبعاد العديد من المتعاملين المحتملين ولاسيما النساء.

صغيرة جدا، من التمويل البالغ الصغر وحتى تمويل مؤسسات الأعمال هذه.

● من حيث المتعاملين الناشطين والموارد المالية للإقراض، أصبحت برامج إقراض العاطلين عن العمل لاعبا كبيرا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وغالبا ما تختلط على الناس فيظنون أنها برامج تمويل بالغ الصغر. وتستعمل هذه البرامج نهجا مماثلا لنهج الإقراض لتخفيف حدة الفقر الذي سبق وصفه في القسم السابق.

#### التوقعات عالية جدا

تتوقع الحكومات وصانعو السياسات في هذه المنطقة الكثير من التمويل البالغ الصغر. وقد يكون جانب من هذا ناجما عن أن هذا التمويل ازداد شعبية. وتبدو المبالغات في أوج توقدها مبادرات حسنة النية ولكنها مؤذية أعلنت أن القدرة على الحصول على الائتمانات حق من حقوق الإنسان. فبعض الجهات المانحة والجهات العاملة في هذا المجال تروج للتمويل البالغ الصغر أكثر مما ينبغي، مما لا يسهم في أن يكون حوار السياسات وتحديد الأولويات متوازنا وموضوعيا.

تواجه حكومات بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ازدياد البطالة، ولاسيما بين الشباب، وأعلن بعض صانعي السياسات أن التمويل البالغ الصغر هو الحل. ويرى آخرون من صانعي السياسات، أحيانا نتيجة لضغوط من جهات مانحة، أن التمويل البالغ الصغر هو الحل لمشكلة الفقر. وفي كلا الحالتين هم مخطئون.

ليس التمويل البالغ الصغر حلا لمشكلة البطالة. الهدف الإنمائي الرئيسي للتمويل البالغ الصغر هو الوساطة المالية - أي زيادة قدرة الفقراء على الحصول على الخدمات المالية. وليس خلق فرص العمل أو تخفيض البطالة الهدف الرئيسي على الرغم من احتمال خلق فرص العمل بصورة غير مباشرة. غير أن هذه الفرص ليست كثيرة وغالبا ما تكون مقتصرة على المحافظة على الفرص (أو القدرة على تحقيق الدخل) لدى منظم منشأة العمل الحر المعني. كما إن التمويل البالغ الصغر موجه بصورة رئيسة لمؤسسات الأعمال البالغة الصغر أو الأنشطة الاقتصادية الجزئية القائمة. أما مساعدة العاطلين عن العمل، الذين غالبا ما لا يكونون من منظمي منشآت العمل الحر الجيدين، على إنشاء مؤسسة أعمال بالغة الصغر فليست متوافقة مع أفضل أساليب عمل وممارسات التمويل البالغ الصغر.

تؤكد المناقشات التي أجريت مع مديري البرامج الرئيسية في هذه المنطقة على هذا القول. فالعديد من هذه

تساعد القدرة على الحصول على الخدمات المالية الفقراء في تفادي ازدياد فقرهم

البالغ الصغر في هذه المنطقة القلق تجاه نوايا حكوماتها. فقد قال أحد البرامج الرئيسية في مصر «إن عدم وجود لوائح تنظيمية أفضل من وجود لوائح تنظيمية سيئة». وليس من المفاجئ قيام عدة مؤسسات تمويل بالغ الصغر بتغيير وضعها القانوني من منظمة غير حكومية إلى شركة خاصة. فالخوف من التدخلات الحكومية كان من بين أسباب فعل ذلك.

## ينبغي على الحكومات

عدم وضع لوائح

تنظيمية لصناعة

التمويل البالغ الصغر

حاليا

قضايا الجيل الثاني قد تسفر عن

تباطؤ معدلات نمو هذه الصناعة

يعتبر برنامج التمويل البالغ الصغر مثل منشأة أعمال جديدة. وشأنه شأن أية منشأة أعمال له منحى تطور تنظيمي (بل أحيانا ثورة تنظيمية). فبعد فترة من بدء العمليات، يشهد العديد من برامج التمويل البالغ الصغر نموا سريعا. فأنظمة إدارتها بسيطة (صاحبها أو مديرها يمكنه عادة الإشراف على كافة أنشطتها) ومتطلبات المحاسبة فيها بسيطة وإدارة حافطة قروضها سهلة لدرجة أن أعضاء جهاز موظفيها يعرفون كافة المقترضين شخصيا.

لكن مع توسع البرنامج، ينبغي تطوير طبقات جهاز الإدارة. كما ينبغي تعيين مشرفين على الموظفين المسؤولين عن القروض ومديري مكاتب المناطق. وقد يجري إنشاء فروع. كما لا يعود من الممكن إدارة حوافز القروض يدويا. ويصبح نظام معلومات الإدارة من الأمور الحاسمة الأهمية جنبا إلى جنب مع إدارة الأصول والخصوم والضوابط الداخلية والمراجعة والإدارة المالية. وستضطر المؤسسة للتكيف وقد تشهد فترة من تباطؤ النمو أثناء إعادة هيكلة وتوحيد نظامي الإدارة والتسيير. كما أنها غالبا ما تهذب أو تعيد تصميم أدواتها الإقراضية استنادا إلى معلومات تقييمية من المتعاملين معها، ويمكن أن تقوم بإدخال أدوات جديدة.

في بعض الحالات، يتم إجراء هذه التغييرات التنظيمية نتيجة أزمة كرحيل مدير مفوض أو اكتشاف حادثة احتيال. فقد شهد عدة برامج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا احتيالا لأن أنظمة الإدارة الداخلية فيها لم تكن قادرة على مواكبة النمو السريع. فالاحتيال خلق صدمات جديّة للموظفين والمديرين ومجالس إدارة هذه المؤسسات - لكنها خرجت منها جميعا أشد قوة وأكثر حكمة وأفضل استعدادا. (الواقع أن التغييرات في التطور التنظيمي والهياكل التنظيمية والروح المهنية كانت مرموقة لدرجة أن المرء قد يتمنى أن يشهد كل برنامج بعض الاحتيال لكي يجري تعجيل التطوير التنظيمي له). في هذا السياق، على مديري برامج التمويل البالغ الصغر

لا يعبئ موارد الادخار الطوعي سوى برنامجين اثنين من برامج هذه المنطقة، واحد في اليمن وواحد في لبنان. أما الزعم بأن الادخار مقيد بقيود قانونية وتنظيمية فهو غير صحيح لأن هذين البرنامجين يقدمان خدمات الادخار كخدمات حقيقية - إيداع الموارد المالية المدخرة في البنوك بأسماء المتعاملين معها. ومن هنا فإن الادخار قانوني ويخضع أوتوماتيكيا للإشراف المصرفي. يمكن أن يفسر الافتقار إلى خدمات ادخار وإيداع لماذا

نجد في بعض البلدان، كمصر، نسبة صغيرة من النساء المقترضات. فإبدراك هذه الحقيقة، بدأ برنامج التمويل البالغ الصغر الرئيسي في مصر بتنفيذ برامج العمل المصرفي القروي التي تقوم في إطارها مجموعات من النساء بالادخار وتلقي الأئتمانات. ومع أن بعض هذا الادخار إلزامي (أي شرط من شروط الحصول على قروض) فإن للنساء أيضا حرية الادخار فقط دون طلب القروض.

يسمح بعض البرامج فعلا بمنح قروض لمواجهة الحالات الطارئة كالرعاية الصحية الطارئة أو إصلاح السطوح غير أن هذا غالبا ما يكون على أساس الاستثناء. غير أن بعض البرامج الإسلامية الموصوفة أدناه يقدم مثل هذه القروض (وتسمى القرض الحسن) بانتظام.

## الحكومات مهتمة بتنظيم

التمويل البالغ الصغر

ازداد اهتمام الحكومات بالتمويل البالغ الصغر، ربما جزئيا نتيجة توقعات غير واقعية أو خاطئة (أحيانا نتيجة ضغوط من جهات مانحة والمبالغة بوصف التمويل البالغ الصغر). فالاستجابة الأوتوماتيكية من جانب البيروقراطي هي تنظيم هذه الصناعة. غير أن هذا قد يكون خطرا إذ أن التنظيم قد يخنق الابتكار وقابلية الاستمرار. فعلى سبيل المثال، يمكن لقانون التمويل البالغ الصغر الذي تم سنه في عام ١٩٩٩ أن يعيق نمو هذه الصناعة ولو أنه مازال من المبكر جدا التكهن عما إذا كان ذلك سوف يحدث. وقد سنت المملكة المغربية قانونا مماثلا، كما أن مصر قد تضع لوائح تنظيمية تحكم هذا النشاط.

ينبغي على الحكومات عدم وضع لوائح تنظيمية لصناعة التمويل البالغ الصغر حاليا. فليست هذه اللوائح مبررة إلا عندما تبدأ مؤسسات التمويل البالغ الصغر القديرة القليلة في هذه المنطقة (ولا يوجد منها حاليا سوى أقل من ١٠ مؤسسات) بقبول المدخرات والإيداعات. وحتى ذلك الحين، تحتاج مؤسسات التمويل البالغ الصغر للقيام بتجارب ولأن تبتكر وتنمو. ويساور برامج التمويل

المثل الإسلامية للعدالة الاجتماعية لأن كلا من صاحب منشأة العمل الحر والمقرض يتحملان مخاطر الاستثمار معا.

أكثر أشكال «الإقراض» الإسلامي شيوعاً هي المضاربة والمرابحة والمشاركة (أنظر الإطار ٢). فبموجب عقد المضاربة، يقوم الممول بتقديم رأس المال بينما يقدم منظم منشأة العمل الحر اليد العاملة والخبرة. ويتم اقتسام الأرباح والخسائر بنسب محددة مسبقاً. وتعتبر المرابحة أداة شائعة في التمويل القصير الأجل استناداً إلى المفهوم التقليدي لتمويل الشراء أو البيع بسعر التكلفة مضافاً إليه هامش ربح. (يدرج القسم الخاص بتجارب البلدان وإسماها اليمن مزيداً من التفاصيل عن هذين المفهومين). أما المشاركة فهي عقد مساهمة في حقوق الملكية يساهم بموجبها شريكاً أو أكثر بتقديم رأس المال والخبرة للمشروع. ويتم تقاسم الأرباح والخسائر بنسبة الحصص من الاستثمار الرأسمالي. وقد استعملت هذه الصفقات تقليدياً في الاستثمارات متوسطة وطويلة الأمد.

تستعمل كافة برامج التمويل البالغ الصغر في اليمن ما عدا واحد أساليب التمويل الإسلامي. وهذه التجربة جيدة بصفة عامة. غير أن هذا النهج يزيد التكاليف التشغيلية لتقديم القروض، وبدأ بعض المقرضين - وهم من منظمي منشآت الأعمال المرموقين في مختلف مناطق العالم - يطلبون قروضاً تجارية. ومع ذلك، فإن تقديم الخدمات المالية المستندة إلى المبادئ الإسلامية يلبي طلباً لا تلبية برامج أخرى.

كان لدى بعض البلدان برامج تمويل إسلامي كبيرة الحجم لمدة من الزمن. ولم تكن هذه البرامج مشمولة في الدراسة الاستقصائية التي أجريت من أجل هذا التقرير نظراً لعدم وجود بيانات كاملة يمكن التعميل عليها. ومع أن هذه البرامج غالباً غير بارزة فإنها تقدم خدمات ذات قيمة بطريقة مهنية. ومن الأمثلة الجيدة عليها مؤسسة الإسكان النقدي في لبنان، وهي منظمة خاصة لها حوالي ٥٠٠٠ متعامل ناشط. وحصل نصف هؤلاء على قروض لطوارئ تقل عن ١٠٠٠ دولار أمريكي لأجل يبلغ ستة أشهر. بينما حصل النصف الآخر على قروض رأس مال عاملة تقل عن ١٠٠٠٠ دولار أمريكي لأغراض منشآت أعمال.

برامج الإقراض لأغراض منشآت الأعمال الصغيرة جداً أخذت في الظهور يطبق عدة برامج في المنطقة - برنامج التمويل الإسكاني التعاوني في الأردن ولبنان، وبرنامج

التي شهدت نمواً سريعاً جداً في المملكة المغربية توشي الحذر.

سيصبح اختيار خلف هو المشكلة في المنطقة حيث أن بعض المديرين في البرامج الرئيسية مضى عليهم زمن طويل في مناصبهم. فبعضهم على وشك التقاعد بينما يسعى آخرون للبحث عن فرص أخرى عما قريب. ومثلما في مختلف مناطق العالم، نجد العديد من البرامج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا شديدة الاعتماد على قادتها الذين يعتبرون من الرواد المنظرين في مجال التمويل البالغ الصغر كل في بلاده. فالمنظرون والرواد مبدعون ومبتكرون جيّدون أحياناً ولكنهم ليسوا مديريين جيّدين. نتيجة لذلك، قد لا يولي بعضهم الاهتمام الكافي لقضية الخلف. ولذلك قد لا يتوفر فريق إدارة من النسق الثاني حيث لا تجري تهيئة سوى عضو أو اثنين لتولي الأمور.

أثناء أزمة أو إعادة هيكلة تنظيمية، يتباطأ النمو أو ينعكس اتجاهه. ومتى تم حل القضايا التنظيمية، ينتعش النمو حتى ظهور الأزمة التنظيمية التالية كالتغيير في الوضع القانوني. وهذا أمر طبيعي.

منهجيات التمويل الإسلامي تزداد شيوعاً من بين الالتزامات الإسلامية الهامة شجب الربا - إقراض المال بأسعار فائدة باهظة.<sup>١</sup> تفيد الأدبيات أن عبارة الربا - التي تعني الزيادة - كانت تشير في الجاهلية إلى الإقراض. فقد كان على المدين دفع مبلغ ثابت علاوة على أصل القرض المستلم من المقرض نظير استخدام المال. ويعتقد معظم علماء المسلمين أن هذا المبلغ الإضافي المسمى الربا محرّم على الرغم من وجود فروق دقيقة في التفسير. ولكن بصفة عامة، يعتبر كسب المال من خلال الإقراض حرام - أي منافع للشريعة الإسلامية.

لذا، ليس من المستغرب أن يسعى معظم استراتيجيات التمويل الإسلامي إلى إلغاء كافة أشكال أسعار الفائدة الاسمية الثابتة. (لا يفرق علماء المسلمين بين أسعار الفائدة الاسمية والحقيقية: فهم يفترضون أن كافة أسعار الفائدة الحقيقية ولذلك يعتبر أنها تعيق الاستثمار والعمالة). غير أن إلغاء أسعار الفائدة الثابتة لا يعني عدم دفع تعويض عن رأس المال. بل العكس صحيح، فتحقيق الربح مقبول في المجتمعات الإسلامية طالما كانت الأرباح ليست غير مقيدة أو ليست مدفوعة بأنشطة شركة احتكار أو كارتل. يعتبر الإسلام الربح وليس الفائدة أقرب إلى نظريته للأخلاق والإنصاف لأن كسب الربح ينطوي في أصله على تقاسم المخاطر والمكافآت. فالربح ينسجم مع

العديد من البرامج  
شديدة الاعتماد على  
قادتها



## الإطار ٢. تطبيق التمويل الإسلامي على التمويل البالغ الصغر

المضاربة. بموجب هذا النموذج، يعتبر منظم منشأة الأعمال البالغة الصغر وبرنامج التمويل البالغ الصغر شريكين، حيث يقوم البرنامج باستثمار المال ويقدم منظم منشأة العمل الحر البالغة الصغر اليد العاملة والخبرة. ويتم اقتسام الأرباح حسب نسب مئوية متفق عليها ولو أن الأرباح غير معروفة. وفي الواقع، يعتبر أن لبرنامج التمويل البالغ الصغر حصة في منشأة العمل الحر البالغة الصغر من خلال القرض: يمكن للبرنامج في البداية أن يمتلك ١٠٠ في المائة من الأسهم وبذا يكون مستحقاً لنسبة ١٠٠ في المائة من الأرباح. ولكن مع تسديد كل قسط من أقساط القرض يعتبر أن منظم منشأة العمل الحر

«يسترجع» الأسهم المعنية. وهكذا، فإنه مع تسديد كل قسط يكسب منظم المنشأة مزيداً من الأرباح ويقل نصيب البرنامج منها. من منظور التمويل البالغ الصغر، لهذا النهج عدة عوائق أهمها كون الأرباح مجهولة الاحتمالات. غير أن الأرباح تتذبذب حتى في أفضل برامج التمويل البالغ الصغر. ثانيها عبء إدارة ومتابعة القرض. فحتى لو كانت الأرباح معلومة ينبغي على المقترض دفع مبالغ مختلفة في كل فترة (وعلى الموظف المسؤول عن القرض جباية مبلغ مختلف في كل مرة). ولذلك يؤدي عدم البساطة - مقارنة بالأقساط المتساوية - إلى إرباك المقترض والموظف المسؤول عن القرض. فهامش الخطأ كبير نظراً لأن

الموظف الواحد غالباً ما يقوم بإدارة شؤون ١٠٠ - ٢٠٠ مقترض. المرابحة. هذا النموذج مماثل لتمويل التجارة في سياق قروض رأس المال العامل والتأجير في سياق قروض رأس المال الاستثماري. فبرنامج التمويل البالغ الصغر يقوم فعلاً بشراء السلع ويعيد بيعها لمنظم منشأة العمل الحر مقابل سعر تكلفتها مضافاً إليه هامش مقابل التكاليف الإدارية. ويقوم المقترض بالتسديد على أقساط متساوية. وهذا النموذج أسهل فهما بالنسبة للمقترضين وتطبيقاً بالنسبة للبرامج. كما أن المفهوم يتيح أوتوماتيكياً الضمانة العينية للبرنامج لأنه هو مالك السلع حتى يتم تسديد آخر قسط.

القضية	مضاربة (اقتسام الأرباح)	المرابحة (شراء-إعادة بيع)
الأكثر ملاءمة من أجل التكلفة بالنسبة للمقترض	الأصول الثابتة أعلى بسبب ارتفاع نسبة أرباح البرنامج نتيجة ارتفاع مخاطره	رأس المال العامل والاستثماري أدنى
القبول الأولي لدى المقترض مخاطر المقترض	أعلى أدنى إذا لم يكن مسموحاً التحديد المسبق لحد أدنى من الأرباح	أدنى نتيجة كون النموذج مماثل لأسعار الفائدة الثابتة أعلى
مخاطر البرنامج	أعلى إذا لم يكن مسموحاً التحديد المسبق لحد أدنى من الأرباح	أدنى
التكاليف الإدارية	عالية نظراً لتعدد جدول التسديد	عالية في البداية نتيجة ارتفاع عدد صفقات الشراء وإعادة البيع. الإدارة والمتابعة بسيطتان نتيجة تساوي الأقساط
التنفيذ	صعب نتيجة إمكان عدم الشفافية في تحديد الأرباح	سهل: البرنامج يملك السلع حتى تسديد آخر قسط

المصدر: Dhumale and Sapcanin 1998.

- اعتماد لامركزية اتخاذ القرارات بشأن القروض.
  - تقييم طلبات القروض استناداً إلى التدفقات النقدية والصفات الشخصية بدلاً من الأصول والمستندات.
  - تطوير العلاقات مع المتعاملين والمعرفة الوثيقة بهذه الصناعة مع تنفيذ أنظمة فحص ورصد وأنظمة تتبع المتعاملين.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومشروع مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي والحكومة الهولندية في الضفة الغربية وقطاع غزة - الدروس المستفادة في أفضل أساليب العمل في تمويل منشآت الأعمال الصغيرة. وتشمل هذه الدروس ما يلي:

توفرت بيانات عن هذه البرامج من مصر والأردن ولبنان وتونس والصفة الغربية وقطاع غزة ولكن ليس من المملكة المغربية واليمن. وكان لدى اليمن برنامج واحد من هذا النوع ولكن يجري إغلاقه. أما في المملكة المغربية فلم تتوفر بيانات. وفي بلدان المنطقة الأخرى يفتر معظم هذه البرامج إلى أنظمة المعلومات الملائمة ولم تكن قادرة على إتاحة المعلومات الأساسية. ولذلك فإن نوعية البيانات سيئة وينبغي تفسيرها كمؤشرات وليس كحقائق ثابتة.

مع أن قروض رأس المال الاستثماري التي قدمت هذه البلدان تتباين من بلد لآخر وفي كل من البلدان فهي صغيرة مقارنة بقروض رأس المال الاستثماري التي تقدمها البنوك التجارية. ففي نهاية عام ١٩٩٩ كان متوسط الرصيد القائم غير المسدد لكل من قروض برامج التمويل البالغ الصغر ٤٦٠ دولاراً أمريكياً، بينما بلغ هذا المتوسط بالنسبة لقروض العاطلين عن العمل ٤٢٦٢ دولاراً (أنظر الجدول ٢). وتتراوح آجال قروض العاطلين عن العمل بين سنة واحدة وعشر سنوات بمتوسط يبلغ ٢-٣ سنوات. وفي معظم الحالات تتاح فترة سماح تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة واحدة.

تتشارك برامج الإقراض للعاطلين عن العمل في عدة خصائص رئيسية:

- الفئة المستهدفة هي العاملون العاطلون عن العمل والشباب أو كلاهما، كما أن أنشطة الأعمال التي يجري تمويلها هي عادة أنشطة جديدة.
- يذهب معظم القروض للرجال.
- أسعار الفائدة مدعومة.
- غالباً ما تكون القروض مقترنة مع التدريب الإلزامي أو المساعدات الفنية.
- تدار البرامج من قبل هيئات حكومية أو شبه حكومية كبيرة أو منظمات خيرية غير حكومية صغيرة.
- غالباً ما تفتقر البرامج إلى أنظمة المعلومات والإدارة الملائمة.
- نتيجة لذلك، نجد معدلات السداد في معظم هذه البرامج منخفضة وخسائر القروض مرتفعة.

### نتائج الدراسة الاستقصائية

ركزت الدراسة الاستقصائية التي أجريت لأغراض هذا التقرير على نمو وأشكال ومتعاملي وقابلية استمرار مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

● اعتبار الموظفين المعنيين مسؤولين عن القروض وجباية مدفوعات السداد - ودفع مستحقاتهم استناداً إلى أدائهم في هذين المجالين.

● تحديد أسعار الفائدة والرسوم بما يعكس التكاليف والمخاطر.

تقوم بنوك تجارية خاصة بتنفيذ كافة هذه البرامج. ففي الأردن ولبنان لا تمنح سوى قروض رأس المال العامل لمنشآت الأعمال الصغيرة، بينما تمنح في الضفة الغربية وقطاع غزة قروض رأس المال العامل ورأس المال الاستثماري أيضاً. ويقدم أحد البنوك قروض رأس المال الاستثماري فقط بعد أن تكون منشأة الأعمال الصغيرة قد أثبتت حسن سجلها في تسديد قروض رأس المال العامل. ومعدلات السداد مرتفعة مما جعل بعض البنوك تحقق أرباحاً من هذا النوع من القروض. فالأرباح تتيح حافزاً رئيسياً للبنوك لتواصل هذا النوع من القروض بعد رحيل الجهات المانحة. وقد أنشأ أحد البنوك فرعاً قانونياً له يتخصص في هذا النوع من القروض كما يفعل هذا بنك آخر.

كبر حجم برامج إقراض العاطلين عن العمل سعت الدراسة الاستقصائية التي أجريت من أجل هذا التقرير لتحليل تطورات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مع تعريف التمويل البالغ الصغر بالطريقة التقليدية باعتباره تقديم الخدمات المالية للفقراء من بين منظمي منشآت العمل الحر. وحسبما نوهنا آنفاً، تستخدم صناعة التمويل البالغ الصغر تعريفاً ضيقاً لهذا التمويل بصفته تقديم الائتمان بصورة رئيسية: قروض رأس مال عامل صغيرة تزداد عادة مع انتظام مدفوعات التسديد.

غير أن العديد من البرامج المشمولة في الدراسة لا تنسجم مع التعريف التقليدي للتمويل البالغ الصغر. فهي تقدم قروض رأس مال استثماري صغيرة للعاطلين عن العمل. أما التفويض الممنوح لهذه البرامج فهو تخفيض البطالة - وليس بالضرورة تقديم خدمات مالية قابلة للاستمرار إلى الفقراء. وتسمى هذه برامج إقراض العاطلين عن العمل.

في بعض بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لدى هذه البرامج عدد من المتعاملين الناشطين يفوق عدد المتعاملين الناشطين مع برامج التمويل البالغ الصغر، كما أن حوافز قروضها القائمة غير المسددة أكبر. وفضلاً عن ذلك، تلقت أموالاً من الحكومات والجهات المانحة تفوق ما تلقته برامج التمويل البالغ الصغر. وقد

من شأن الأرباح  
تشجيع البنوك على  
مواصلة الإقراض  
لمنشآت الأعمال  
الصغيرة

الجدول ٢ . برامج التمويل البالغ الصغر و برامج إقراض العاطلين عن العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩

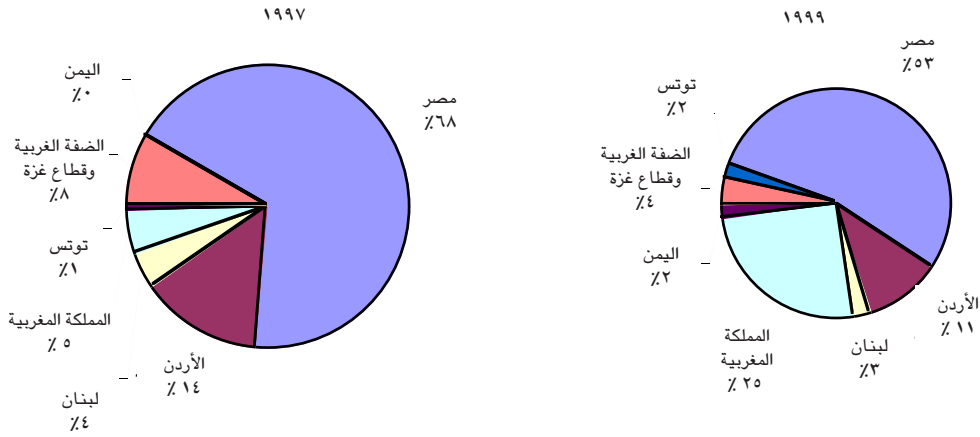
المؤشر	مصر	الأردن	لبنان	المملكة المغربية	تونس	الضفة الغربية وغزة	اليمن	المجموع أو المتوسط
عدد برامج التمويل البالغ الصغر	١٥	٨	٥	٧	٦	٣	٤	٤٨
عدد برامج إقراض العاطلين عن العمل	١	٣	١١	..	٥	٥	٠	٢٥
عدد متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين	٩٠٨٩٧	١٧٧٧٧	٤٤٣٨	٤٢٥٧١	٣٢٥١	٧٢٦٤	٢٦١٩	١٦٨٨١٧
عدد متعاملي برامج إقراض العاطلين عن العمل	٤٠٠٠٠	٥٣٢٠	٦٣٣٠	..	٢٢٥٧٥	١٥٣٧	-	٧٥٧٦٢
حافضة التمويل البالغ الصغر القائمة (بالدولار)	٤٧٦٢٩٠٨٧	١٧٥٩٩٠٩٨	٢٠١٨١٠٣	٦٠٠٨١٨٥	١٨٠٨١٨١	٢١٣٦٢٦٧	٤٧٤٣٨٠	٧٧٦٧٣٣٠١
حافضة قروض العاطلين عن العمل القائمة (بالدولار)	٢٠٠٠٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٩٤٥٠	٨٦٧٦٩٧١	..	٨٥٠٠٠٠٠٠	٤١٩٣٣٣٩	-	٣٢٢٨٧٩٧٦٠
متوسط الرصيد القائم لقرض التمويل البالغ الصغر (بالدولار)	٥٢٤	٩٩٠	٤٥٥	١٤١	٥٥٦	٢٩٤	١٨١	٤٦٠
متوسط الرصيد القائم لقرض العاطلين عن العمل (بالدولار)	٥٠٠٠	٤٧٠١	١٣٧١	..	٣٧٦٥	٢٧٢٨	-	٤٢٦٢
متعاملات التمويل البالغ الصغر (نسبة مئوية)	٢٥	٤٧	٩٥	٧٦	٦٤	١٠٠	٢٦	٤٦
متعاملات قروض العاطلين عن العمل (نسبة مئوية)	٢٠	٢٥	٢٣	..	٢٠	٤٤	-	٢١

..غير متوفر - غير منطبق  
المصدر: دراسة البنك الدولي الاستقصائية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر.

النمو  
تضاعف حجم صناعة التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقريبا بين نهاية عام ١٩٩٧ ونهاية عام ١٩٩٩، حيث ازداد من ٩٠٠٠٠ متعامل نشط إلى حوالي ١٧٠٠٠٠. وما زالت مصر الرائدة في هذا المجال في هذه المنطقة ولكن هبطت الحصة من السوق: من ٦٨ في المائة من المتعاملين الناشطين في عام ١٩٩٧ إلى ٥٣ في المائة في عام ١٩٩٩ (أنظر الشكل ٢). وبينما كان الأردن في المرتبة الثانية في عام ١٩٩٧، احتلت المملكة المغربية هذا الترتيب حيث ازداد العدد فيها من ما يزيد قليلا على ٤٠٠٠ في عام ١٩٩٧ إلى ما يزيد على ٤٢٠٠٠ في عام ١٩٩٩ (أنظر الشكل ٣). ولذا، ليس من المستغرب أن المملكة المغربية كانت المساهم الرئيسي في نمو التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

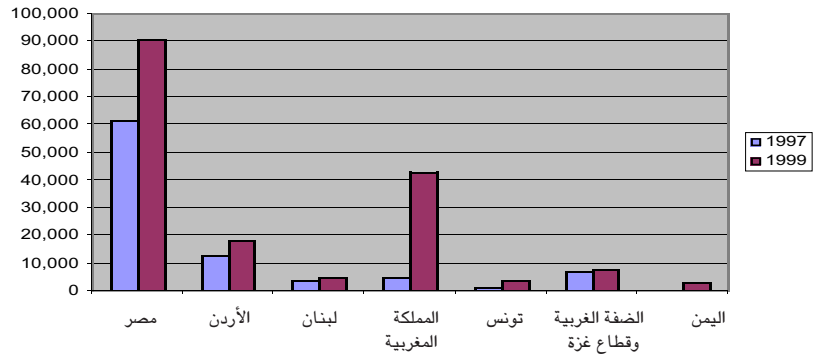
غير أن التمويل البالغ الصغر لم يحقق نمواً أو أنه انكمش في بعض البلدان الأخرى. ففي لبنان والضفة الغربية وقطاع غزة، نجم هذا بصورة رئيسية عن قضايا الجيل الثاني التي وصفناها آنفاً. وقد دخلت مؤسسات التمويل البالغ الصغر الرئيسية في عمليات توحيد أنشطة وإعادة هيكلة لكنها الآن متجهة لتحقيق النمو السريع. أما في تونس فلم تحقق هذه الصناعة نمواً لأن المنظمات (الجمعيات) غير الحكومية المحلية كانت تنتظر إقرار قانون عام ١٩٩٩ المعني بالتمويل البالغ الصغر. ازدادت حافضة القروض القائمة غير المسددة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من ٤٤,٦ مليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٧ إلى ٧٧,٧ مليون دولار في عام ١٩٩٩. غير أن متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد هبط من ٤٩٥ دولاراً أمريكياً في عام ١٩٩٧ إلى ٤٦٠ دولاراً في عام ١٩٩٩ - بصورة رئيسية نتيجة

الشكل ٢ . نسبة متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

الشكل ٣ . عدد متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

- منظمات غير حكومية محلية، تشمل المؤسسات (كما في مصر) والتعاونيات (اليمن) والجمعيات الخيرية (لبنان) والجمعيات (المملكة المغربية وتونس).
  - منظمات غير حكومية دولية، وهي غالبا ما لا يتعين عليها التقيد بقوانين المنظمات غير الحكومية المحلية (كما في تونس حيث المنظمة غير الحكومية الدولية معفاة من الخضوع لقانون عام ١٩٩٩ الخاص بالائتمان البالغ الصغر).
  - البنوك. لا تشمل هذه الفئة سوى البنوك التي تعمل في التمويل البالغ الصغر على أساس طوعي دون مواجهة ضغوط حكومية أو العمل كقناة لبرامج الإقراض الحكومية. أما البنوك التي تنقل الموارد المالية بضغط من الحكومة أو تفويض منها فهي مشمولة في الفئة الحكومية (أدناه).
  - شركات خاصة - برامج التمويل البالغ الصغر المسجلة أو المعاد تسجيلها (أنظر أدناه) كشركات خاصة مساهمة.
  - هيئات حكومية، شاملة الهيئات شبه الحكومية كالصناديق الاجتماعية مع كون العامل المقرر هو ما إذا كانت تحت ضغوط أو سيطرة الحكومة.
  - وكالات الأمم المتحدة كوكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين في لبنان والأردن والضفة الغربية وقطاع غزة وصندوق الأمم المتحدة للطفولة.
- في عام ١٩٩٩ كان ما يزيد على ٧٠ في المائة من متعاملي التمويل البالغ الصغر الناشطين ممن يتلقون

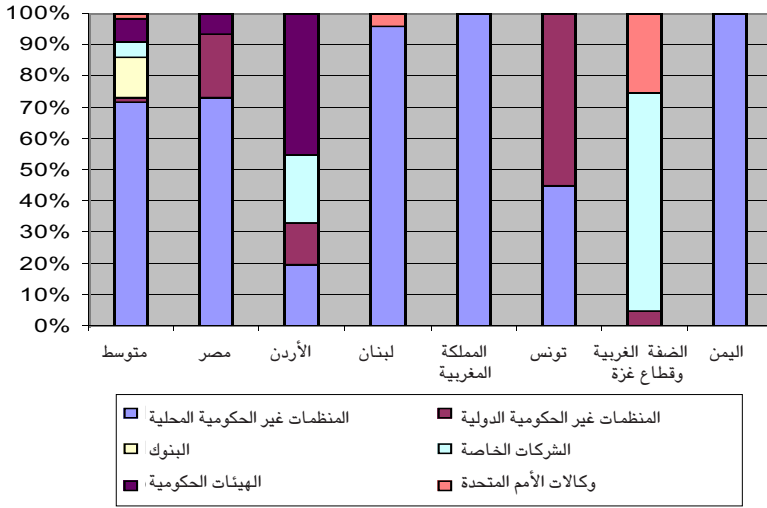
دخول برامج جديدة ونموها السريع. فبرنامج التمويل البالغ الصغر يبدأ عادة بقروض أولى صغيرة ولا يحصل المقترضون على قروض أكبر حجما إلا مع تسديد الأقساط في مواعيدها. ومع دخول العديد من المتعاملين الجدد يهبط متوسط الرصيد القائم غير المسدد. ولذلك ليس من المستغرب أن المملكة المغربية التي شهدت أكثر المتعاملين الجدد شهت أيضا أدنى متوسط رصيد قائم غير مسدد (١٤١ دولارا أمريكيا).

#### أشكال المؤسسات

تتخذ مؤسسات تقديم التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة واحدا من ستة أشكال مؤسسية:

#### الشكل ٤ . الشكل المؤسسي لمقدمي التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩

النسبة المئوية للمتعاملين الناشطين



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

العديد من برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي جزء من مؤسسات خيرية واجتماعية أكبر حجما، ومنها برامج مؤسسة إنقاذ الطفل السابقة في الأردن ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة أو برامج التمويل البالغ الصغر التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. مع أن هذه الأشكال المؤسسية يمكن أن تكون ملائمة في المراحل الأولى من برنامج التمويل البالغ الصغر المعني، فإن من الممكن أن تعيق تطور البرنامج كمؤسسة وساطة مالية. فالتقاليد المعتمدة في البرنامج الأم وتلك المعتمدة في برنامج التمويل البالغ الصغر قد تختلف أو تتناقض (بين إعطاء المنح وتقديم القروض). فأنظمة إدارة وتسيير البرنامج الأم غالبا لا تسمح باعتماد أفضل أساليب العمل الملائمة للتمويل البالغ الصغر كإدارة حوافز القروض استنادا إلى التويب التاريخي للمتأخرات، والمحاسبة النقدية، وتنفيذ شروط القروض، والحوافز المستندة إلى الأداء وتوجه عام تجاري. أخيرا، من الصعب بالنسبة لبرنامج تمويل بالغ الصغر تابع لمؤسسة أكبر حجما توجيهها اجتماعي أن يعبئ الأموال التجارية - سواء عن طريق قبول الإيداعات أو الاقتراض من أسواق رأس المال المحلية.

لذا، فإن فصل برنامج التمويل البالغ الصغر عن المؤسسة الأم التابع لها يمكن أن يكون الطريقة الوحيدة لتحقيق قابلية الاستمرار المالية والمؤسسية. وهذا ما فعلته مؤسسة إنقاذ الطفل في الأردن ولبنان والضفة

خدمات من منظمات غير حكومية محلية (أنظر الشكل ٤) - حوالي نفس النسبة في عام ١٩٩٧. مازال البنك الوطني للتنمية في مصر البنك الوحيد في المنطقة الذي يعمل في التمويل البالغ الصغر على نطاق واسع. أما مؤسسة البنك الشعبي في المملكة المغربية فقد بدأت تقديم القروض البالغة الصغر. ومع أن عدد البنوك التي أصبحت ناشطة قد ازداد، إلا أنها مصنفة باعتبارها برامج لإقراض منشآت أعمال صغيرة جدا لأنها تستهدف فئات مختلفة عن التي تستهدفها برامج التمويل البالغ الصغر التقليدية (أنظر أدناه). فالبنوك العاملة في هذا النوع من الإقراض بنوك خاصة تماما، ومن الواعد أن القطاع الخاص بدأ الانخراط في التمويل البالغ الصغر لتمويل منشآت الأعمال الصغيرة جدا.

ينطبق الشيء نفسه على ظهور الشركات الخاصة. فقد أنشئت في الأردن شركتان خاصتان للعمل فقط في التمويل البالغ الصغر المريح والقابل للاستمرار (أنظر الشكل ٤). وفي الأردن والضفة الغربية وقطاع غزة، تم تحويل برنامجين من برامج مؤسسة إنقاذ الطفل - مؤسسة تنمية المرأة الأردنية، والفلسطينية للإقراض والتنمية - إلى شركات تمويل بالغ الصغر يملكها ويديرها القطاع الخاص. وكلاهما رائدان في السوق في بلديهما.

توجد أسباب وجيهة لقيام الشركات الخاصة بتقديم التمويل البالغ الصغر. ففعل ذلك يساعد في تفادي التدخل الحكومي المفرط. كما أن للشركات الخاصة أنظمة إدارة أكثر شفافية بكثير مما لدى المنظمات غير الحكومية مثلا. حملة أسهم الشركة الخاصة مسؤولون ومسؤولون عن تحقيق أهداف الشركة - أما أعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية فليسوا كذلك.

من العسير إن لم يكن من المتعذر بالنسبة لمنظمة غير حكومية اقتراض المال من البنوك لإعادة إقراضه لمنظمي منشآت الأعمال البالغة الصغر. فالبنوك تتخوف من منحها هذه القروض لعدم قدرتها على مقاضاة هذه المنظمات غير الحكومية في حالة عجز تلك المنظمات عن السداد. كما أن الشركات الخاصة يمكنها تحقيق أرباح تعتبر حاسمة الأهمية لتحقيق قابلية استمرارها والمساعدة في بناء رأس مالها. أما المنظمات غير الحكومية فغالبا ما لا تستطيع تحقيق أرباح. والأهم من ذلك أن للشركات الخاصة توجه تجاري - وهو شرط من شروط قابلية استمرار التمويل البالغ الصغر.

### الإطار ٣ . الفصل من أجل تحقيق قابلية الاستمرار - حالة مؤسسة إنقاذ الطفل

الاستمرار ماليا لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت البرامج قادرة مباشرة على الحصول على الموارد المالية التجارية. ولم يكن هذا ممكنا في إطار مؤسسة إنقاذ الطفل وهي منظمة غير حكومية دولية، لذلك توجب أن تكون هذه البرامج كيانات محلية الملكية والإدارة. والأهم من ذلك تحقيق قابلية استمرار المؤسسات. ففي إطار مؤسسة إنقاذ الطفل لم تكن برامج التمويل البالغ الصغر الثلاثة مؤسسات. كما كانت تفتقر إلى مهارات إدارية وتسييرية - الخزانة وإدارة الموارد المالية وإدارة ذاتية وشؤون الموظفين. أما الفصل القانوني لهذه البرامج عن مؤسسة إنقاذ الطفل فقد خلق إحساسا كبيرا بالملكية المحلية والفخر والمسؤولية فضلا عن المساءلة الضرورية لتحقيق قابلية الاستمرار المؤسسية. وأصبح الموظفون حاليا قادرين على تحديد شكل مستقبل المؤسسات الثلاث الناجمة عن عملية الفصل.

اتضح أن عملية الفصل كانت طويلة وصعبة نوعا ما. فمن بين القضايا الصعبة توقيت عملية الفصل واتخاذ القرارات القانونية بشأن الأشكال القانونية والمؤسسية للكيانات الجديدة، فضلا عن قضايا التمويل كتحويل الاتفاقيات مع الجهات المانحة، وقضايا الملكية، ونظام الإدارة العام مثل اختيار مجالس المديرين وتحديد الدور الملائم لكل من مستويات نظام الإدارة وقضايا جهاز الموظفين وتغيير أو بناء تقاليد شركة والقضايا النفسية المتعلقة «بالانفصال» عن المؤسسة الأم.

يعتبر الفصل خيارا استراتيجيا - خياراً لا يكون معقولا إلا إذا تم في سياق خيار استراتيجي آخر: تحقيق قابلية الاستمرار التامة. وبما أن إدارة البرنامج غير متماثلة مع إدارة المؤسسة فإن الدرس الرئيسي الذي يمكن أن يكون قد تم تعلمه من فصل برامج مؤسسة إنقاذ الطفل هو أنه إذا كانت قابلية الاستمرار التامة هي الهدف الرئيسي، فإنه قد يكون من الأفضل إقامة برنامج التمويل البالغ الصغر كمؤسسة مستقلة منذ البداية. ففي الأردن على سبيل المثال، قررت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مساندة البرامج التي هي كيانات مستقلة فقط. وفي بعض الحالات، يتطلب هذا من البرامج التي تقدم طلبات الحصول على المساندة من الوكالة إنشاء كيانات قانونية منفصلة يملك ويدير البرنامج المعني.

عادة ما لا ينجح قيام مؤسسة نفسها بتقديم الخدمات الاجتماعية وخدمات التمويل البالغ الصغر معا. فغالبا ما تتعارض أهداف وتقاليد وأنظمة إدارة وتشغيل البرنامج الكبير مع أهداف وتقاليد وأنظمة إدارة وتشغيل برنامج التمويل البالغ الصغر. فعلى سبيل المثال، قد يكون للمؤسسة الأم الاجتماعية التوجه نظرة خيرية فتعطي المنح للمحتاجين، وتستخدم عاملين اجتماعيين، وتعتمد على المتطوعين، وتعتمد نظاما لوضع الموازنات على الأساس النقدي. غير أن نجاح برنامج التمويل البالغ الصغر يحتاج إلى توجه تجاري وإلى دفع أجور الموظفين المسؤولين عن القروض حسب أدائهم مع نظام وضع موازنات وإدارة مالي التوجه. كما يحتاج هيكل نظام إدارة عام يتيح التوجيه الاستراتيجي والأفكار والطول لضمان بقاء البرنامج.

قد يسفر تضارب الأهداف والعمليات عن انفصام في شخصية المؤسسة ينفذ إلى كامل هيكلها. فمن جهة، تقدم المؤسسة المنح للقراء، ومن جهة أخرى تقدم القروض التي تنفذ بصرامة مواعيد تسديد أقساطها. فالمتعاملون مع البرنامج الاجتماعي منتفعون بينما المتعاملون مع برنامج التمويل البالغ الصغر متعاملون يشترطون الخدمات التي يعتبرونها ذات قيمة. كما أن العامل الاجتماعي الجيد ليس بالضرورة مسؤولا جيدا عن القروض، والعكس صحيح. وغالبا ما ينعكس تشوش جهاز الموظفين والجهات المانحة والمتعاملين على شكل سوء معدلات السداد وارتفاع معدلات التخلف عن السداد - مما يقوض قابلية استمرار برنامج التمويل البالغ الصغر المعني. لذلك فإن المؤسسات التي تقدم الخدمات الاجتماعية والمالية معا ينبغي أن تدير برامجها باستقلال كل منها عن الأخرى وباعتماد إجراءات إدارية مختلفة لكل منها مع إجراءات تعيين وتوظيف وأحيانا أسماء مختلفة أيضا.

تبين من ثلاثة برامج سابقة تابعة لمؤسسة إنقاذ الأطفال في الأردن (مؤسسة تنمية المرأة الأردنية) ولبنان (المجموعة) والصفة الغربية وقطاع غزة (ال فلسطينية للإقراض والتنمية أو فاتن) أن فصل البرامج يمكن أن لا يكون كافيا لضمان الاستقرار المالي والمؤسسي. بل كان فصل هذه البرامج شرطا مسبقا لتحقيق بقائها. فقابلية

المصدر: Dhumale, Sapcanin, and Brandsma 1999 .

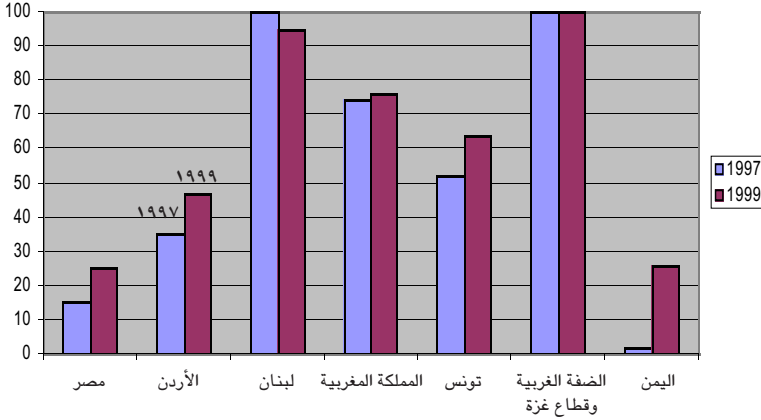
حكومية: التمويل البالغ الصغر لتنمية المجتمعات المحلية والصندوق الاجتماعي من أجل التنمية في مصر، وصندوق المعونة الوطني في الأردن. علما بأن أداء هذه البرامج جميعا غير جيد. كما إن عدم وجود برامج حكومية لم يعق تطور صناعة التمويل البالغ الصغر في

الغربية وقطاع غزة: فقد تم فصل برامج التمويل البالغ الصغر الثلاثة وتحولت إلى مؤسسات محلية الملكية والإدارة (أنظر الإطار ٣).

تسهم الهيئات الحكومية بدور صغير في التمويل البالغ الصغر. وليس لدى مصر والأردن برامج

### الشكل ٥ . نسبة النساء المقترضات من برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب البلدان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩

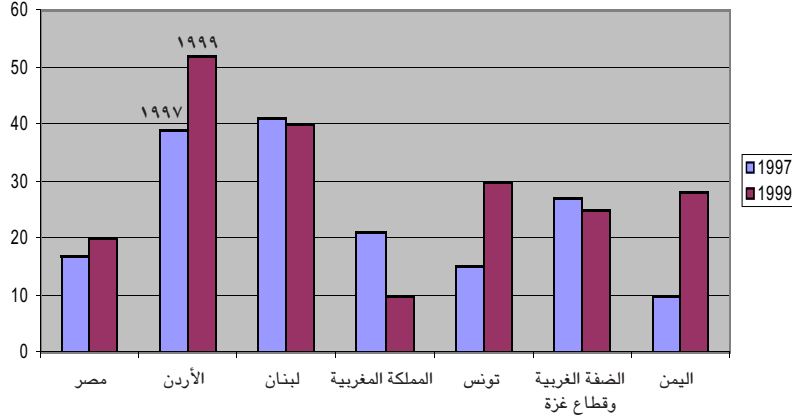
النسبة المئوية للمتعاملين الناشطين



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

### الشكل ٦ . نسبة المقترضين من مؤسسات التمويل البالغ الصغر في المناطق الريفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٧ و ١٩٩٩

النسبة المئوية للمتعاملين الناشطين



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

لكي نتوصل إلى تحديد تقريبي لمستوى فقر المقترضين قمنا بمقارنة متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد في البلد المعني مع نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي في ذلك البلد وخط فقر الدخل (أنظر الشكل ٧). وتبرير ذلك أنه كلما ازداد فقر الناس كلما صغر مبلغ القرض الذي يحصلون عليه. وهذا النهج يتبع النهج الذي تعتمده برامج التمويل البالغ الصغر التي تتبع أفضل أساليب العمل، فهي تنظر إلى دخل الأسرة المعيشية المعنوية

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فالحكومات تسهم بدور أكبر بكثير في تقديم القروض لمجابهة البطالة فهي تقدم هذه الخدمات لحوالي ٨٦ في المائة من المستفيدين من هذه البرامج.

#### المتعاملون

حسيما نوهنا أننا، اعتمدت مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نهجا ضيقا، فهي لا تقدم سوى الائتمان لأغراض أنشطة أعمال تجارية. فمن بين المتعاملين الناشطين في هذه المنطقة البالغ عددهم حوالي ١٧٠٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩، لم يكن سوى أقل من ٢٠٠٠ متعامل من المدخرين - وكلهم من النساء. فالعديد من الفقراء يحتاجون خدمات الادخار والإيداع، ولاسيما النساء، مما يعني أن نسبة كبيرة من الفقراء مستبعدون. وفي ضوء عدم التوازن هذا يركز التحليل التالي على المقترضين.

ازدادت نسبة النساء المقترضات من ٣١ في المائة من المتعاملين الناشطين في عام ١٩٩٧ إلى ٤٦ في المائة في عام ١٩٩٩ - أي زيادة بحوالي ٥٠٠٠٠ امرأة. وكما بالنسبة لمتعاملي التمويل البالغ الصغر عموما، كانت المملكة المغربية المصدر الأول لهذه الزيادة. فبرنامج الزاكرة في المملكة المغربية موجه للنساء فقط بينما يقدم برنامج الأمانة الخدمات للرجال والنساء معا. فهذان البرنامجان معا زادا قاعدة المتعاملات معهما بما يربو على ٢١٠٠٠ امرأة. كما أن البرامج الجديدة الموجهة حصرا للنساء كانت سببا آخر لهذا النمو.

لمصر أصغر نسبة من النساء المقترضات (أنظر الشكل ٥). وفي إطار إدراك هذا الخلل، بدأ بعض مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة في مصر بتوجيه خدماتها للنساء من خلال خدمات الادخار والإيداع. والعديد من المتعاملات المحتملات هن في مناطق ريفية. كما زاد اليمن نسبة النساء المقترضات مع بدء عمل برنامج جديد يوجه خدماته للنساء من خلال خدمات الادخار والإيداع.

ازدادت نسبة المقترضين في المناطق الريفية من ١٨ في المائة في عام ١٩٩٧ إلى ٢١ في المائة في عام ١٩٩٩. وليس صغر هذه الزيادة مفاجئا حيث أن العديد من مؤسسات التمويل البالغ الصغر تبدأ في المناطق الحضرية ذات الكثافة السكانية العالية ثم لا تتوسع للمناطق الريفية إلا بعد أن تبلغ الحجم المطلوب وتصبح أكثر كفاءة. في مصر والمملكة المغربية أصغر نسبة من المقترضين في المناطق الريفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - ففي المملكة المغربية هبطت هذه النسبة من ٢٠ في المائة إلى ١٠ في المائة (أنظر الشكل ٦).

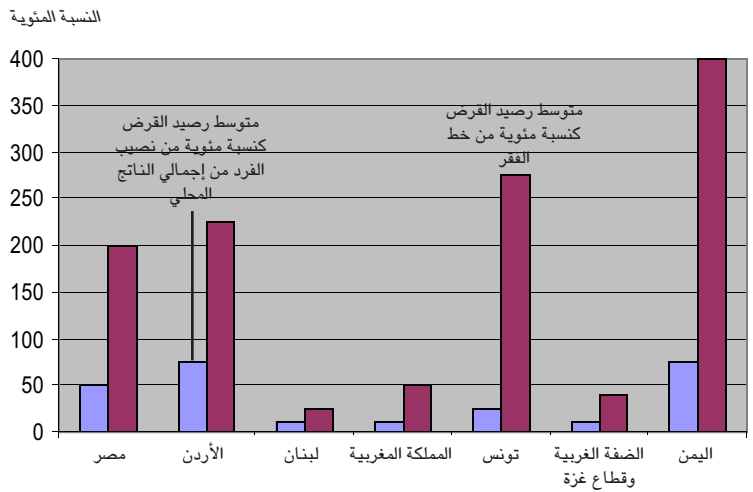
نجد في لبنان والمملكة المغربية والصفحة الغربية وقطاع غزة أكثر التوجيه دقة: فالمتعاملون مع مؤسسات وبرامج التمويل البالغ الصغر فيها هم الأشد فقرا قياسا بالمتعاملين في بلدان أخرى. وكان هذا هو الوضع كذلك في عام ١٩٩٧. وليس من المفاجئ أن في هذه البلدان أكبر نسبة من النساء المقترضات اللاتي هن في مختلف بلدان العالم من بين أشد الناس فقرا. يستعمل العديد من البرامج التي توجه نشاطها للمرأة القروض بضمانة جماعية، حيث تتلقى المرأة المنتمجة إلى مجموعة قرضا لها ولكن بضمانة عضوات المجموعة. أما الأردن واليمن حيث يعادل متوسط رصيد القرض متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، فهما قد يكونان ليسا ممن يواجهون الخدمات للفقراء.

أخيرا، من أجل ماذا تستعمل القروض؟ ينشط العديد من المقترضين من مؤسسات التمويل البالغ الصغر في مجالات التجارة (أنظر الشكل ٨). وهنا أيضا نشير إلى أن فكرة «أن التجارة لا تسفر عن إضافة قيمة» هي تحييز للتنمية. فأحمد وهو منظم منشأة أعمال بالغة الصغر في اليمن مثال بارز. فهو يعيش في منطقة سكن عشوائي خارج مدينة الحديدة وله دكان صغير لبيع أصناف البقالة مصنفة في فئة تجارة التجزئة. والمتعاملون معه يعطون قيمة كبيرة لخدماته. فموقع هذا الدكان يوفر وقتهم ومالهم. (فالرحلة للوصول إلى المدينة تستغرق ساعة وتكلف ١٠٠ ريال يمني لركوب حافلة الباص الصغير). كما أن أحمد يقسم السلع المشتراة إلى كميات صغيرة. فالفقراء لا يقدرين على شراء غالون كامل من زيت الطبخ أو كيلو غرام من السكر - ولكن بمقدورهم شراء بضع أونصات أو ٢٠٠ غرام. فحسب المتعاملين مع أحمد فإن دكانه يضيف قيمة.

#### قابلية الاستثمار

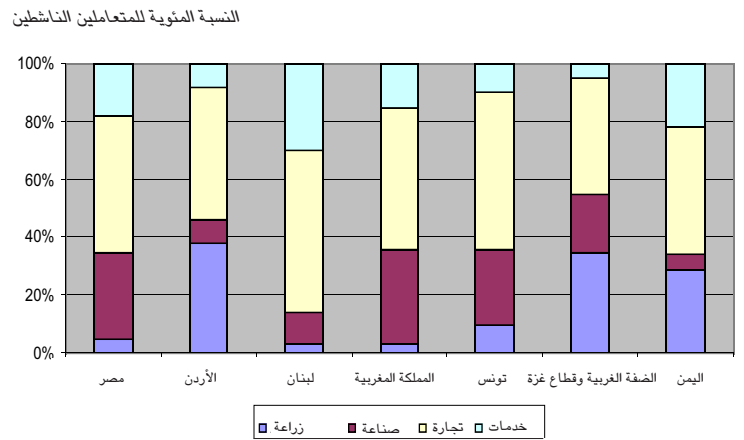
من بين ٦٠ برنامج تمويل بالغ الصغر شملتها الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٧ اتضح أن مؤسستين كانتا قابلتين للاستمرار تماما، بينما كانت ٨ مؤسسات قد قطعت شوطا طويلا على طريق الوصول إلى ذلك الهدف. كما كانت ١٠ برامج صغيرة جدا ولكن كان هدفها الرئيسي تحقيق قابلية استمرار تقديم التمويل البالغ الصغر. أما بقية البرامج فكان معظمها في وضع سيئ ولا تتبع أفضل أساليب العمل. وقد افترضت مؤلفتا هذا التقرير تحسين عمل التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بروح التفاؤل أنه لربما غير ٢٠ من تلك البرامج النهج الذي تتبعه. غير أن ذلك لم يحدث.

#### الشكل ٧ . مؤشرات بديلة على مستوى الفقر بين المقترضين من مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

#### الشكل ٨ . استخدامات قروض التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

(وليس المشروع المزمع الاقتراض من أجله) لتحديد القدرة على السداد ومبلغ القرض في ضوء ذلك. أما البرامج التي لا تتبع أفضل أساليب العمل - كبرامج الإقراض للعاطلين عن العمل - لا تهتم بقدرات الأسرة على السداد وغالبا ما تعطي قروضا أكبر مما ينبغي. وهذا تصرف غير مسؤول ليس لأنه لا يعرض المقترض لمخاطر ازدياد فقره فحسب، بل يعرض للخطر وجود البرنامج نفسه نتيجة ارتفاع المتأخرات غير المسددة وخسائر القروض.

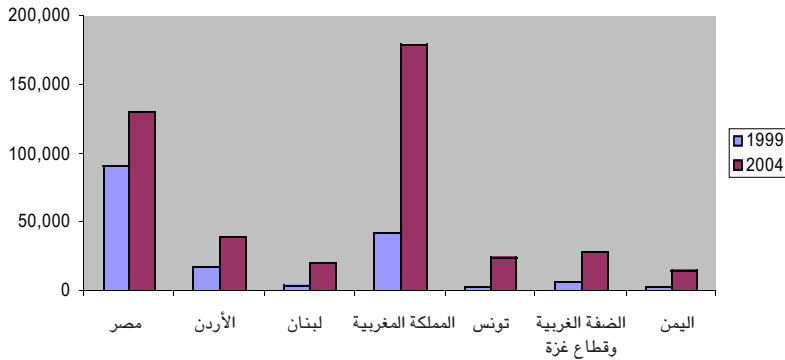


**الجدول ٣ . عدد مؤسسات التمويل البالغ الصغر المتبعة لأحسن أساليب العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وحصتها من السوق، ١٩٩٩**

البلد	عدد المؤسسات	عدد المتبعة لأفضل أساليب العمل	حصة المتبعة لأفضل أساليب العمل من السوق
مصر	١٧	٨	٩٠
الأردن	٨	٣	٣٦ (٦٦)١
لبنان	٥	٣	٩١
المملكة المغربية	٧	٣	٩٠
تونس	٦	١	٥٥
الضفة الغربية وقطاع غزة	٣	٢	٩٦
اليمن	٤	٤	١٠٠
المجموع	٥١	٢٤	٨٨

أ. تزداد حصة ٣ برامج تنفذ أفضل أساليب العمل في الأردن إلى ٦٦٪ إذا استبعد من العينة برنامج الائتمانات البالغة الصغر التابع لهيئة حكومية ولا ينفذ أفضل أساليب العمل فهو عمليا يقدم المنح وليس القروض.  
المصدر: الدراسة الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

**الشكل ٩ . المتعاملون الناشطون مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٩ و ٢٠٠٤ (توقعات)**



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية - فإن صناعة التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يمكن أن تصبح تقدم الخدمات لما يزيد على ٥٠٠٠٠٠٠ متعامل بحلول نهاية عام ٢٠٠٤. هل هذه التوقعات واقعية؟ يمكن أن لا تكون كذلك. أولاً، التوقعات لبرامج في المملكة المغربية وتونس غير واقعية. فكما نوهنا أنفاً فإن من المرجح أن يؤدي قانون التمويل البالغ الصغر الذي صدر في تونس في عام ١٩٩٩ إلى تقييد هذه الصناعة الناشئة. فستواجه البرامج المشاكل في بناء حوافز قابلة للاستمرار لأن من المحتمل

قام البرنامجان القابلان للاستمرار والبرامج الثمانية التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق هذا الهدف بتقديم الخدمات لحوالي ٨٠ في المائة من المتعاملين الناشطين. وكان هذا مهماً لأن المتعاملين يريدون استمرار القدرة على الحصول على هذه الخدمات، وهي من المتوقع استمرارها لنسبة الثمانين في المائة من المتعاملين هذه. ومع أن العديد من البرامج الأخرى كانت تبعد أموال الجهات المانحة ومن المتوقع أن يخسر العديد من المتعاملين معها استمرارية خدماتها، لم تشعر المؤلفتان بالقلق بصورة خاصة لأن معظم المتعاملين كانوا يتلقون الخدمات من برامج تتبع أفضل أساليب العمل.

مازال هذا صحيحاً حالياً: فمعظم المتعاملين الناشطين مع التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة يتلقون الخدمات من برامج تتبع أفضل أساليب العمل (أنظر الجدول ٣). هبط عدد البرامج المسماة برامج تمويل بالغ الصغر عما كان في عام ١٩٩٧، وذلك بصورة رئيسية لأن بعض البرامج أعيد تصنيفها في عام ١٩٩٩ على أنها برامج إقراض العاطلين عن العمل. وذلك لأنها - على الرغم من مزاعمها بعكس ذلك - لا تعمل في مجال التمويل البالغ الصغر.

تقوم البرامج العشرة التي كانت في عام ١٩٩٧ قابلة للاستمرار تماماً أو قد قطعت شوطاً طويلاً على طريق تحقيق هذا الهدف بتقديم الخدمات لنسبة ٦٣ في المائة من المتعاملين الناشطين في المنطقة. أما البرامج العشرة التي كانت صغيرة في عام ١٩٩٧ ولكنها كانت تسعى لتحقيق قابلية الاستمرار التامة فتقدم الخدمات لنسبة ٢٠ في المائة من السوق (أي حوالي ٣٣٠٠٠ متعامل)، مقابل أقل من ٦ في المائة في عام ١٩٩٧. أخيراً، ظهرت بضعة برامج جديدة وضعت هدف تحقيق قابلية الاستمرار التامة نصب أعينها. وهي تقدم الخدمات اليوم لنسبة ٦ في المائة من المتعاملين، إلا أن من المتوقع أن تزداد هذه النسبة سريعاً في السنوات القليلة القادمة.

### مستقبل التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

وجه إلى كافة البرامج المشمولة في الدراسة سؤال عن عدد المتعاملين الذين يتوقع كل منها تقديم الخدمات لهم بعد خمس سنوات - أي بحلول نهاية عام ٢٠٠٤. كانت أهدافها طموحة: فقد توقعت هذه البرامج معاً أن تقدم الخدمات لما يزيد على ٤٢٢٠٠٠٠ متعامل (أنظر الشكل ٩). وعلى فرض إنشاء برامج جديدة - على سبيل المثال يجري في مصر إنشاء ٩ مؤسسات أخرى تتبع نموذج

كان عدد المتعاملين معها صغيرا في عام ١٩٩٧ ولكنها كانت تسعى لتحقيق قابلية الاستمرار التامة ونمت منذ ذلك الحين، والبرامج الصغيرة الجديدة والجيدة (برامج أنشئت في عام ١٩٩٧ ووضعت هدف تحقيق قابلية الاستمرار التامة نصب أعينها)، والبرامج التي تتبع أسوأ أساليب العمل.

هبطت حصة البرامج الرئيسية من السوق - البرامج القابلة للاستمرار تماما أو القريبة من تحقيق قابلية الاستمرار التامة (أنظر الشكل ١٠). أما حصة البرامج الصغيرة والجيدة سابقا فقد ازدادت. فهي لم تعد صغيرة ولكنها مازالت جيدة. البرامج الصغيرة والجيدة الجديدة يمكن أن يتوقع لها أن تزيد حصتها من السوق سريعا، في ضوء النمو الذي حققته البرامج الصغيرة والجيدة سابقا. أما حصة البرامج التي تتبع أسوأ أساليب العمل فقد هبطت.

لماذا خسرت البرامج القابلة للاستمرار تماما والقريبة من قابلية الاستمرار جزءا من حصتها من السوق؟ إنها لم تحقق النمو بالسرعة التي نمت فيها البرامج الكبيرة الحالية. فالبرنامجان القابلان للاستمرار والبرامج الثمانية القريبة من قابلية الاستمرار شهدت زيادة في المتعاملين الناشطين من ٧١٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٧ إلى ١٠٥٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩. وهذا معدل نمو مرموق بلغ ٤٧ في المائة ولكنه يبدو بطيئا مقارنة بالطلب الكبير غير المستوفى. البرامج الصغيرة الجيدة سابقا توسعت من ٥٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٧ إلى ٣٣٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩ - وهذا معدل نمو زاد على ٦٠ في المائة.

يمكن شرح معدل النمو المخيب للأمال تقريبا الذي شهته البرامج العشرة الرئيسية بمجموعة من العوامل. فبعضها دخل في عملية إعادة هيكلة وتوحيد أنشطة نتيجة أزمة. والبعض الآخر يبدو وهو يأخذ قسطا من الراحة وهو ينعم بما حقق من نجاح: فهي أصبحت قابلة للاستمرار وهي المدللة لدى الجهات المانحة ولكن يعوزها الدافع للوصول إلى المزيد من الأشخاص. والبعض الآخر، ولاسيما العاملة في أسواق صغيرة، ليس أمامها مجال كبير وتقدم الخدمات لفئة مستهدفة واحدة مستخدمة أداة إقراضية واحدة وقد يكون من الواجب عليها التنويع لكي تحقق النمو، أي توجيه الخدمات لفئات أخرى من الفقراء وإدخال أدوات مالية جديدة.

أخيرا، قد تكون محدودية المصادر الجديدة للموارد المالية لأغراض إعادة الإقراض أحد الأسباب الهامة لبطء نمو البرامج الرئيسية في السوق. و مازال معظم هذه البرامج يعتمد على الموارد المالية من الجهات المانحة

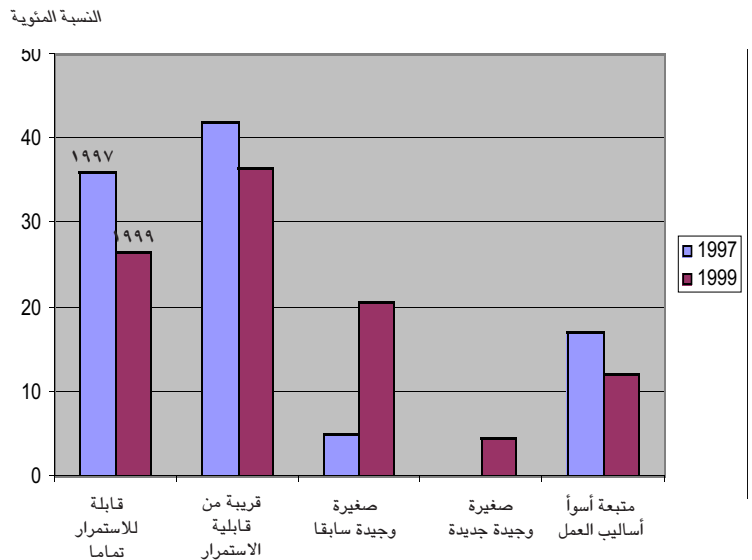
أن لا تتمكن من تغطية تكاليفها. فمن المتوقع أن تستنفد رأس مالها بسرعة مما يجعل هذه الصناعة تنكمش.

يمكن أن تكون برامج التمويل البالغ الصغر الرئيسية في المملكة المغربية مفرطة في التفاؤل في توقعاتها وذلك ربما نتج عن النمو السريع الذي شهدته في الآونة الأخيرة. ولربما استنتجت أنه إذا توسعت من ٤٠٠٠ متعامل نشط إلى ٤٢٠٠٠ في أقل من سنتين (بين ١٩٩٧ و ١٩٩٩) فلماذا لا تتوسع لتبلغ ١٨٠٠٠٠ متعامل ناشط في مدة خمس سنوات؟ البرامج المغربية فعالة وهي تنفذ أفضل أساليب العمل، ولكن قد تستغرق أكثر من خمس سنوات لبلوغ هذا الهدف الطموح. ومن الممكن توقع أن يواجه بعضها أزمات نتيجة النمو السريع جدا. وقد يتوجب على هيكلها التنظيمية ونظم إدارتها وتسييرها استيعاب النمو الحديث العهد، ومن الممكن توقع بعض التوحيد في أنشطتها وبعض إعادة الهيكلة فيها - مما يبطئ نموها مؤقتا.

السبب الثاني ولكن الأكثر أهمية الداعي لتوقع تباطؤ نموها هو أنه يبدو أن هناك حدودا لحجم ونمو المنظمات غير الحكومية والمؤسسات التي لا تقوم سوى بمنح الائتمانات. ومما يوضح هذه النقطة التغير في حصة مختلف أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر من السوق. وهذه الأنواع هي القابلة للاستمرار تماما، والقريبة من قابلية الاستمرار التامة، والصغيرة والجيدة سابقا (برامج

يبدو أن هناك حدوداً  
لحجم ونمو المنظمات  
غير الحكومية  
والمؤسسات التي لا  
تقوم سوى بمنح  
الائتمانات

الشكل ١٠. حصة مختلف أنواع مؤسسات التمويل البالغ الصغر من السوق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ١٩٩٧ و ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

رأس المال المشترك لذلك والبالغ ٣٠ مليون دولار كان أكبر من مقدرة البرنامج.

لكي تبلغ المنظمات غير الحكومية التي تمنح الائتمانات في هذه المنطقة حجم مؤسسات التمويل البالغ الصغر الذي بلغته برامج في مناطق العام الأخرى، يجب عليها تعبئة الموارد المالية تجارياً بما في ذلك قبول الإيداعات. وكما نوهنا آنفاً فإن هذه الخطوة تمكنها من تخطي النهج الضيق في التمويل البالغ الصغر. فبتعبئة الإيداعات والمدخرات ستمكن من تقديم الخدمات لآلاف أخرى من المتعاملين معها.

لكي تتمكن من تعبئة الموارد المالية تجارياً يجب على معظم البرامج الرئيسية الحالية والبرامج الرئيسية الناشئة تغيير شكلها القانوني. وعلى صانعي السياسات في هذه البلدان خلق البيئة القانونية الملائمة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر المتحولة ولكن المتزايدة نمواً. وقد يكون هذا أكبر تحدٍّ أمام صناعة التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة على مدى السنوات القليلة القادمة.

ولكنها ليست بحاجة لفعل ذلك. فباستطاعتها البدء بتعبئة الموارد المالية التجارية لأغراض إعادة إقراضها عن طريق الاقتراض من البنوك مثلاً. علماً بأن بعض الجهات المانحة لم تكن تدفع البرامج التي تساندها لفعل ذلك. فهذه الجهات المانحة تأخذ قسطاً من الراحة وتنعم بما حققت من نجاح أيضاً.

سعى بعض البرامج لتعبئة الموارد المالية تجارياً ولكنها واجهت عقبات قانونية وتنظيمية. يمكن أن يكون اتخاذ مؤسسة التمويل البالغ الصغر شكل منظمة غير حكومية عقبة في الاقتراض من بنك لأغراض إعادة الإقراض لأنها تفتقر إلى الشفافية والمساءلة. وكما نوهنا آنفاً، يمكن توقع أن لا يكون البنك مستعداً لإقراض مؤسسة لها هذا الشكل القانوني، ولا سيما إذا لم يكن قادراً على مقاضاة مؤسسة لها ذلك الشكل. لذلك غير اثنان من بين البرامج الرئيسية في المنطقة شكلهما القانوني من منظمة غير حكومية إلى شركة خاصة بغية الاقتراض من مصادر تجارية. وهذه التغييرات كانت حديثة العهد ولذلك من المبكر جداً التنبؤ بما إذا كانت هذه الشركات ستتمكن من الاقتراض من البنوك بعد هذا التغيير.

حاول أحد البرامج الرئيسية العشرة أن يتحول إلى بنك (في مصر في هذه الحالة)، وهذا كان معقولاً لأن البنك يمكنه قبول الإيداعات والمدخرات. غير أن الحد الأدنى من

#### ملاحظة

١ . استفاد هذا القسم كثيراً من (Dhumale and Sapcanin (1998).



## تطورات التمويل البالغ الصغر حسب البلدان

يتبع معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر المصرية أفضل أساليب العمل

في الإسكندرية، وهي الرائدة في السوق، وبرنامج البنك الوطني للتنمية، والذي لديه حوالي نفس العدد من المتعاملين الناشطين الذي لجمعية رجال الأعمال في الإسكندرية. فالجمعية معروفة في مختلف بلدان العالم باعتبارها نموذجا في الكفاءة نتيجة استعمال أفضل أساليب العمل: فالتكلفة التشغيلية لمنح قرض ما هي ٨ في المائة من كل جنيه مصري من مبلغ القرض، وهذا من بين أدنى المعدلات في العالم. بمساعدة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تمت محاكاة نموذج جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية في مختلف مناطق مصر. فقد أنشئت خمس مؤسسات جديدة منذ بدأت الجمعية، علما بأن المؤسسة التي أنشئت في القاهرة هي الأكثر نجاحا وهي في المركز الثالث في السوق. (المؤسسات الخمس هي مؤسسة تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة المصرية في القاهرة، رابطة تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة في بور سعيد، ورابطة رجال أعمال أسبوط، ورابطة منشآت أعمال الشرقية لتنمية المجتمعات المحلية، ورابطة منشآت أعمال الدقهلية للمستثمرين وتنمية المجتمعات المحلية).

البنك الوطني للتنمية بنك تجاري خاص أقام لنفسه حافظة أئتمانات بالغة الصغر مربحة وقابلة للاستمرار. ويجري تنفيذ هذا البرنامج من خلال ٤٣ فرعا مع كون فرعين اثنين مخصصين للتمويل البالغ الصغر. بحلول نهاية عام ١٩٩٩ لم يكن هذا البرنامج يعادل سوى ٥ في المائة من قروض هذا البنك - ولكنه حقق ٣٠ في المائة من أرباحه.

القيود المعيقة لنطاق الوصول والنمو والنفاذ إلى الأسواق تتسم صناعة التمويل البالغ الصغر في مصر بعدة خصائص يبدو أنها تحد من استمرار نموها:

- النفاذ إلى الأسواق منخفض. في مصر طلب كامن هائل على خدمات التمويل البالغ الصغر، ومع ذلك فإن معدلات النفاذ إلى الأسواق من بين أدنى

يستعرض هذا القسم التطورات الرئيسية في التمويل البالغ الصغر في كل من البلدان التي شاركت في الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٩. كما يغطي برامج الإقراض للعاطلين عن العمل ولمنشآت الأعمال الصغيرة في البلدان التي توفرت هذه المعلومات عنها وهي: مصر والأردن ولبنان وتونس والصفة الغربية وقطاع غزة. وليس في اليمن برامج إقراض للعاطلين عن العمل أو لمنشآت الأعمال الصغيرة، كما لم تتوفر بيانات عن المملكة المغربية. ونؤكد مرة ثانية على أن نوعية البيانات عن برامج الإقراض للعاطلين عن العمل لم تكن مثلى دائما وينبغي توخي الحذر عند تفسيرها.

### مصر

تتقدم مصر على جيرانها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مجال التمويل البالغ الصغر. فلديها أعلى عدد من المتعاملين الناشطين: يقدر عددهم بما يبلغ ٩١٠٠٠ في عام ١٩٩٩، مع حافظة قروض قائمة غير مسددة تبلغ ٤٨ مليون دولار أمريكي - مقابل ٦٠٠٠٠ متعامل في عام ١٩٩٧ وحافضة تبلغ ٣٠ مليون دولار أمريكي. والأهم من هذا كله أن معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر في مصر (ماعدا برنامج تنمية المجتمعات المحلية التابع للصندوق الاجتماعي للتنمية) تتبع أفضل أساليب العمل. فلديها حوافز قروض ممتازة وأنظمة ممتازة لإدارة حوافز القروض مع متعاملين مليونيين وأوفياء (حسبا يتضح من معدلات السداد المرتفعة وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالمتعاملين) وممارسات إدارة مالية ومحاسبة يمكن أن تكون أفضل وأكثر شفافية مما في البنوك المصرية العامة. نتيجة لذلك، حققت عدة مؤسسات تمويل بالغ الصغر في مصر قابلية استمرارها تماما وأصبحت مؤسسات أخرى قريبة من تحقيق ذلك الهدف. أكثر البرامج المصرية نجاحا جمعية رجال الأعمال

المتخصصون عن سبب عدم وجود مؤسسات مثل BancoSol أو Bank Rakyat Indonesia في مصر. فالأول مثال مشهور على منظمة غير حكومية في بوليفيا أصبحت بنكاً تجارياً مرخصاً للتمويل البالغ الصغر. ومن حيث عدد المتعاملين، أصبح أكبر بنك في بوليفيا Bank Rakyat Indonesia بنك تملكه الدولة يتعامل مع ملايين من صغار المدخرين والمقرضين وله ما يزيد على ٣٦٠٠ فرع. ونظراً لجودة حافظة قروضه، يعتبر من بين بضعة بنوك في منطقة شرق آسيا لم تتأثر بالأزمة المالية التي ضربت هذه المنطقة في الآونة الأخيرة.

على الرغم من السجل المرموق لمعظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر في مصر فإنها فعلاً شبكة من المبادرات الناجحة المتفرقة. وقد أدركت الجهة الرئيسية المانحة لهذه البرامج، وهي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، هذا الواقع وشرعت في تنفيذ برنامج متابعة بتكلفة ٨٥ مليون دولار أمريكي مع إنشاء ٩-١٥ مؤسسة أخرى. غير أن ممثلي مؤسسات التمويل البالغ الصغر المصرية الناجحة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية يقررون بأن أكثر ما يمكن أن تحققه هذه المبادرة هو شبكة كبيرة من المبادرات الناجحة ولكنها متفرقة. كما أنه في ضوء مقدار المال والوقت الذي أنفق في بناء الشبكة الأولى من مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة، لم يتضح بعد ما إذا كان تطوير برامج جديدة سيكون فعالاً التكاليف وما إذا كان سيسهم بتحقيق زيادة كبيرة وقابلة للاستمرار في النفاذ إلى الأسواق.

يمكن أن يكون بعض أنجح مؤسسات التمويل البالغ الصغر في مصر قادرًا على قبول الإيداعات في المستقبل. ومن شأن ذلك أن يجعلها أقل اعتماداً على الجهات المانحة وأن يمكنها من تقديم خدمة مالية تمس الحاجة إليها ولكنها لا يتم تقديمها. كما من شأنه تمكينها من النمو. والطريقة الوحيدة بالنسبة لهذه المؤسسات لكي تقبل الإيداعات هي التحول إلى بنوك تجارية. غير أن الحد الأدنى من رأس المال المشترك للبنوك التجارية في مصر (٣٠ مليون دولار أمريكي) عال جداً ولا تقدر عليه مؤسسة التمويل البالغ الصغر.

قامت الحكومات في بلدان ومناطق العام الأخرى بخلق أشكال قانونية خاصة وخفضت الحد الأدنى المشترك من رأس المال بالنسبة لمؤسسات الوساطة المالية العاملة في مجالات التمويل البالغ الصغر التي تقبل الإيداعات. فهي إما أن تكون ذاتية الإشراف أو تشرف عليها وحدة صغيرة تتمتع باستقلال ذاتي مؤلفة من خبراء في التمويل البالغ الصغر. ينبغي على الحكومة المصرية النظر في خلق شكل قانوني خاص بمؤسسات

المعدلات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. عدد من يتلقون خدمات مالية من بين الفقراء أقل من ٥ في المائة - أقل من ١٠٠٠٠٠ شخص. وبإمكان هذه الصناعة مساندة ٢-٣ مليون متعامل.

● تعريف التمويل البالغ الصغر ضيق. لا يقدم معظم برامج التمويل البالغ الصغر في مصر الائتمانات سوى لأنشطة الأعمال التجارية. ونتيجة لذلك، يتم استبعاد الآلاف من المنتفعين المحتملين: أولئك الذين يحتاجون التمويل لأغراض أخرى (كالائتمانات لأغراض استهلاكية أو حالات الطوارئ) والذين يحتاجون خدمات الادخار والإيداع والتأمين. وليس مسموحاً للمنظمات غير الحكومية في مصر قبول الإيداعات أو المدخرات.

● معظم المتعاملين يعيشون في مناطق حضرية. يعيش ما يزيد على ٨٠ في المائة من متعاملي برامج التمويل البالغ الصغر المصريين في مناطق حضرية كالقاهرة وعواصم المحافظات الأخرى (الإسكندرية وأسيوط والشرقية والدقهلية). وليس هذا مستغرباً: مع أنه من حيث المعايير النسبية نجد الفقر أعلى في المناطق الريفية ولكن من حيث المعايير المطلقة يعيش معظم الفقراء في مناطق حضرية أو شبه حضرية. كما أن من الأفضل لمؤسسة التمويل البالغ الصغر أن تبدأ في منطقة حضرية لأنها تكون قادرة على كسب أعداد كبيرة من المتعاملين بسرعة وبذلك تستفيد من وفورات الحجم. ويمكن تمرير هذه المنافع إلى المتعاملين.

● معظم المتعاملين ذكور. ثلاثة أرباع المتعاملين مع برامج التمويل البالغ الصغر في مصر من الذكور. وقد يكون السبب الرئيسي أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر المصرية تقدم الائتمانات بصورة رئيسية لمنشآت الأعمال البالغة الصغر - خدمة مالية قد لا يحتاجها العديد من النساء ولاسيما أشدهن فقراً. والسبب الآخر هو أن معظم برامج التمويل البالغ الصغر في مصر لا تقصر خدماتها على النساء حصراً.

● يبدو أن النمو توقف عند مستوى معلوم. لدى أكثر البرامج نجاحاً قاعدة ثابتة من المتعاملين، ولكنها لم تحقق نمواً كبيراً بما يتخطى هذه القاعدة في السنوات الأخيرة.

يختار الخبراء من انخفاض معدلات نفاذ مؤسسات التمويل البالغ الصغر إلى السوق في مصر على الرغم من وجود برامج ناجحة جداً. وغالباً ما يتساءل المهنيون

مؤسسات التمويل  
البالغ الصغر في مصر  
هي أصلاً شبكة من  
المبادرات الناجحة  
المتفرقة

التمويل البالغ الصغر التي تقبل الإيداعات. ومن شأن هذه الخطوة أن تسهم في تطوير وتنمية صناعة التمويل البالغ الصغر ولو لم يكن ذلك بقدر ما تسفر عنه المبادرات المحكمة التصميم في القطاع المالي الرسمي.

اقترح من أجل حفز التنمية

إن أكثر جهود الوصول لمئات الألوف من متعاملي التمويل البالغ الصغر تكلفه في الوقت والمال في مصر (بما في ذلك من هم في المناطق الريفية والمناطق القاصية) هو الاستثمار في إقامة البنية الأساسية المادية والإدارية – أي شبكة من الفروع. كما يتطلب الأمر مئات ملايين الدولارات الإضافية لأغراض إعادة الإقراض بهدف الوصول إلى مئات آلاف المتعاملين. أموال الجهات المانحة وفيرة في مصر، مما يساعد في توضيح سبب عدم امتلاك برامج التمويل البالغ الصغر الناجحة فيها الدافع أو الرغبة لأن تصبح مؤسسات تمويل بالغ الصغر تجارية التمويل. ولكن من غير المرجح أن تكون الجهات المانحة راغبة في أو قادرة على دفع فاتورة سد الفجوة التي تقدر بما لا يقل عن نصف بليون (مليار) دولار أمريكي – إن لم تكن بليون دولار.

لكي تحفز مصر تنمية وتطوير التمويل البالغ الصغر وتقدم الخدمات المالية لمعظم الفقراء بما يحقق فعالية تكاليفها وقابلية استمرارها، فإن القطاع المالي الرسمي يجب أن ينخرط في هذا النشاط. للقطاع المالي الرسمي بنية أساسية إدارية ومالية وهو مصدر جاهز من مصادر الموارد المالية لأغراض إعادة الإقراض. ومن حيث نطاق الوصول الممكن (المقاس بعدد الفروع) فإن لشبكة صناديق توفير البريد والبنك الرئيسي لتطوير الائتمان الزراعي أكبر الإمكانيات وأكثرها جاهزية. كما أن لدى كلتا المؤسساتين قاعدة من المدخرات والإيداعات لأغراض إعادة الإقراض.

غير أن من الصعب إن لم يكن من المستحيل تحويل مؤسسة تملكها الدولة إلى مؤسسة وساطة مالية عاملة في مجال التمويل البالغ الصغر وقابلة للاستمرار. علما بأن الهدف الحسن النية لمؤسسات التمويل (للتنمية) التي تملكها الدولة – الوصول إلى أكثر الناس احتياجاً – غالباً ما يخضع لتأثيرات سياسية. إن التفويض المدفوع باعتبارها سياسية يضع تأكيداً غير مبرر على تدفقات الائتمان الخارجة بدلاً من أن يكون التأكيد على استرداد القروض. فممارسات الإقراض السيئة (كضعف معايير اختيار المقترضين، وضعف أو عدم وجود الرصد والمتابعة، وأسعار الفائدة المدعومة) تسفر عن ضعف المؤسسات

المملوكة للدولة مالياً وتجعلها إلى الأبد معتمدة على أموال الحكومة أو الجهات المانحة.

من شأن العوامل التالية أن تحدث فرقاً بين التحول الناجح والتحول الفاشل:

- البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
- القيادة القوية القادرة على توجيه عمليات الإصلاح، المتمتعة بتأييد سياسي غير متردد.
- مساندة برأس مال بشري ومالي كبير من الحكومة ومن هيئات خارجية.
- سياسة تحررية للقطاع المالي تمكّن البنوك من تصميم منتجاتها بذاتها وتسعيرها وفقاً لمبادئ استرداد التكاليف.
- الاستقلالية التامة للعمليات دون وجود إلزام حكومي بأهداف محددة للقروض أو فئات سكانية محددة.
- استثمار كبير في تدعيم الموظفين من خلال التدريب والتعيين استناداً إلى الجدارة وحوافز الأداء.
- تقارير مالية واضحة وشفافة مع المساءلة (CGAP 1997b).

لاثنين من هذه العناصر أهمية بالغة بصورة خاصة: التأييد السياسي القوي والمساندة المالية والبشرية القوية. ومن الأرجح تحقيق النجاح إذا حدث التحول في الإطار الواسع لعملية نقل السيطرة الحكومية على القطاع المالي. ويتضح من التجربة المكتسبة في بلدان ومناطق أخرى أنه لا يمكن التغلب على المعارضة السياسية لإصلاح بنوك التنمية المملوكة للدولة ولا سيما في مجالات مثل إلغاء دعم أسعار الفائدة وصرامة استهداف فئات محددة من السكان.

### الأردن

على الرغم من أن المملكة المغربية حلت محل الأردن في المرتبة الثانية من بين أكبر البلدان التي تقدم خدمات التمويل البالغ الصغر في المنطقة فإن هذه الصناعة مازالت ناشطة في الأردن – حيث يوجد فيها ثمانية برامج تمويل بالغ الصغر وثلاثة برامج إقراض للعاطلين عن العمل وبرنامج قروض إسلامية واحد. أما البرامج الجديدة التي تتبع أفضل أساليب العمل فتبشر بالخير بالنسبة لمستقبل تطور هذه الصناعة.

التمويل البالغ الصغر

نمت صناعة التمويل البالغ الصغر في الأردن بنسبة حوالي ٤٠ في المائة بين عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٩ من حوالي ١٣٠٠٠ مقترض ناشط إلى حوالي ١٨٠٠٠ (أنظر الشكل

إذا أرادت مصر حفز  
تنمية وتطوير التمويل  
البالغ الصغر فإنه  
ينبغي على القطاع  
المالي الرسمي  
المشاركة فيه

من بين المتعاملين مع هذه المنظمة كان ينبغي إعطاؤهم منحاً (لأسباب اجتماعية) أو أنه كان يمكنهم الاستفادة من خدمات الادخار. وليس من المستغرب في ضوء العيوب الأساسية في هذا البرنامج توقع أن يحصل هبوط في عدد المتعاملين الناشطين معه على مدى السنوات القليلة القادمة.

إلى جانب هذا البرنامج، تعتبر مؤسسة تنمية المرأة الأردنية أكبر البرامج في الأردن. فمثل قريبته الفلسطينية للإقراض والتنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة - فأتان - لم يحقق هذا البرنامج نمواً في السنوات الأخيرة لسببين اثنين. أولاً، انفصاله عن المؤسسة الأم - إنقاذ الطفل - وتحوله إلى منظمة غير حكومية محلية الإدارة والتسيير، وهذه خطوة ضرورية لقابلية استمراره المالية والمؤسسية. ثانياً، كان عليه معالجة قضايا احتيال ظهرت نتيجة النمو السريع في البداية. غير أنه خرج من هذه التجربة أصعب عوداً وأكثر حكمة وقد قطع شوطاً طويلاً على طريق تحقيق قابلية الاستمرار وزيادة نطاق الوصول.

لدى الأردن عدة برامج جديدة تمولها جميعاً الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وهي تتبع أفضل أساليب العمل ولديها إمكانات الاستمرار والنمو. ومن المؤمل أن تكون الوكالة الأمريكية للتنمية قد تعلمت من التجربة الحديثة العهد في الأردن وبلدان أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وأن لا تؤكد فقط على معدلات النمو المستهدفة ولكن على التنمية المؤسسية التي هي الأهم من ذلك. ومن المشجع أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ساعدت في إنشاء هذه البرامج ككيانات قانونية مستقلة ومنفصلة، مما سيسهم في تنميتها مؤسسياً.

يبدو مستقبل صناعة التنمية البالغة الصغر في الأردن واعداء، حيث يوجد برنامج ذو خبرة في اتباع أفضل أساليب العمل وعدة برامج تليه في هذا الأمر. وتتوقع هذه البرامج معاً أن تقدم الخدمات لما يزيد على ٣٥٠٠٠ متعامل ناشط بحلول عام ٢٠٠٤. وحتى لو كان عدد المتعاملين الذين يتم الوصول إليهم أقل مما هو - وهو ما قد يكون من المستحسن في ضوء مخاطر النمو السريع - فإن هذه البرامج متوجهة لتحقيق قابلية الاستمرار ونطاق الوصول المستهدف.

#### قروض العاطلين عن العمل وقروض

##### منشآت الأعمال الصغيرة

لدى الأردن ثلاثة برامج لها خصائص برامج قروض العاطلين عن العمل: صندوق العمالة من أجل التنمية الكبير وهو منظمة شبه حكومية، وبرنامج بنك التنمية

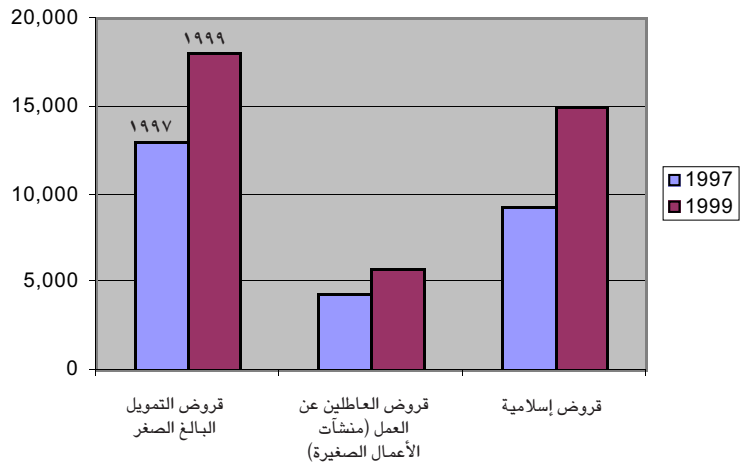
(١١). وارتفعت حافطة القروض القائمة غير المسددة من ١١,٤ مليون دولار أمريكي إلى ١٧,٦ مليون دولار أمريكي. أما متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد فقد هبط قليلاً، ولربما كان ذلك نتيجة لدخول ثلاثة برامج جديدة إلى السوق تمولها كافة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وهي تتبع أفضل أساليب العمل. وبما أن هذه البرامج فتية نسبياً وجديدة في العمل فقد بدأت بقروض أولية صغيرة لتمكين المتعاملين معها من إنشاء سجل لهم. علماً بأن حوالي نصف المتعاملين مع هذه البرامج من النساء، كما يعيش نصفهم في مناطق ريفية.

أكبر برامج التمويل البالغ الصغر في الأردن منظمة حكومية لا تستهدف الفقراء بل المعوزين من بين الفقراء والمعاقين والفئات المهمشة الأخرى. علماً بأن معدل سداد قروض هذه المنظمة هو الأدنى من بين المعدلات في الأردن نظراً لعدم التنفيذ الروتيني للسداد لأن العديد من المقترضين ما كان ينبغي منحهم قروضاً في المقام الأول نظراً لعدم جدارتهم الائتمانية أو أنهم أفقر من أن يستفيدوا من هذه القروض. وقد يكون بعض المقترضين راغبين في الدفع ولكنهم غير قادرين على ذلك، كما أن الحصول على قرض يغرقهم في المديونية - وربما يزيد فقرهم. ومع أن هذا البرنامج موجه لأشد الناس فقراً إلا أن متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد من بين أعلى الأرصدة في برامج التمويل البالغ الصغر الثمانية في الأردن. وهذا أيضاً مما يزيد احتمال عدم التسديد. العديد

يبدو مستقبل صناعة التمويل البالغ الصغر في الأردن واعداءً

#### الشكل ١١ . قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في الأردن، ١٩٩٧

عدد المتعاملين الناشطين



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

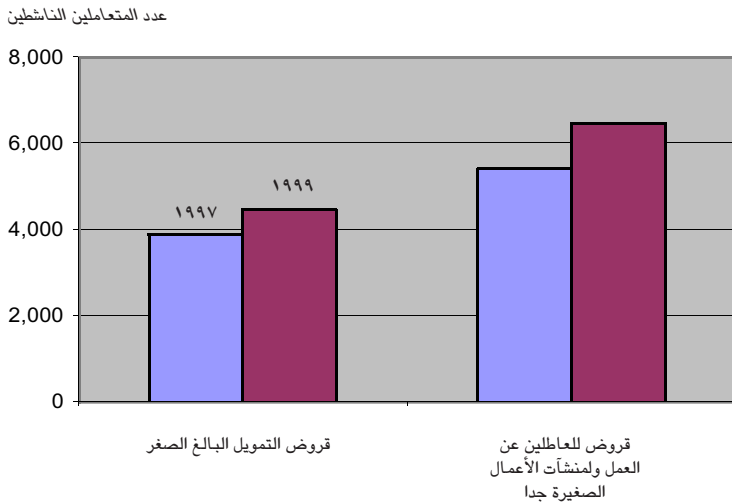


المساهمين في هذا النمو برنامج جديد في السوق وتوسعة برنامج عمل مصرفي في القرى - البرنامج الوحيد في لبنان الذي يقبل الودائع أيضاً. ازدياد حافطة القروض القائمة بنسبة ٧٠ في المائة من ١,٢ مليون دولار أمريكي إلى ٢,٠ مليون دولار أمريكي. وحدثت هذه القفزة الكبيرة بصورة رئيسية نتيجة قيام البرنامج الجديد بتقديم قروض أولى أكبر حجماً (حوالي ٤٠٠ دولار أمريكي) ونتيجة حصول المتعاملين المداومين مع أكبر البرامج في السوق وهو المجموعة على قروض متعاقبة أكبر حجماً.

لبرامج التمويل البالغ الصغر اللبنانية نطاق وصول عميق وهي موجهة للفقراء جداً

كما في عام ١٩٩٧، لبرامج التمويل البالغ الصغر اللبنانية نطاق وصول عميق وهي موجهة للفقراء جداً. أما متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد فهو أقل كثيراً من خط الفقر. ولذا ليس من المستغرب أن نسبة ٩٥ في المائة من المتعاملين من النساء، ولو أن هذه النسبة هبطت من نسبة ٩٩ في المائة في عام ١٩٩٧. كما هبطت نسبة المتعاملين الذين حصلوا على قروض جماعية أيضاً من ٩٣ في المائة إلى ٨٢ في المائة. ونجم هذا بصورة رئيسية عن البرنامج الجديد في السوق والذي يقدم قروضاً للأفراد. ومن أجل تنويع حافطة قروضها بدأت المجموعة في تقديم قروض فردية للنساء اللواتي ازدهرن في برنامج القروض الجماعية التابعة للمجموعة. غير أن نسبة الريفيين من بين المقترضين ظلت على حالها عند حوالي ٤٠ في المائة.

الشكل ١٢. قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في لبنان، ١٩٩٧ و ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

الصناعية، وبرنامج وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الصغير التابع للأمم المتحدة. ومع أن صندوق العمالة من أجل التنمية يعمل كممول لمجموعة من برامج التمويل البالغ الصغر، فهو يقدم القروض للمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأخرى لأغراض إعادة إقراضها لمنظمي منشآت الأعمال البالغة الصغر، لن نبحث هنا سوى برنامج قروضه المباشرة. فعلى الرغم من رغبة مديري هذا الصندوق في التغيير وإعادة الهيكلة، ليست لدى الساسة الأردنيين الرغبة في الارتباط بإعادة الهيكلة هذه.

كما أن برنامج بنك التنمية الصناعية مختلط أيضاً، فله بعض خصائص برامج الإقراض للعاطلين عن العمل وخصائص برنامج الإقراض لمنشآت الأعمال الصغيرة أيضاً. ولكنه أخذ في التقلص.

لدى البرامج الثلاثة لإقراض العاطلين عن العمل في الأردن معاً ٥٥٠٠ متعامل ناشط وحافطة قروض قائمة تبلغ حوالي ٢٥ مليون دولار أمريكي، كما أن معظم هؤلاء المتعاملين هم من الرجال.

#### التمويل الإسلامي

من بين البرامج الكبيرة في سوق التمويل البالغ الصغر في الأردن التي لم تشملها الدراسة الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي في عام ١٩٩٧ جمعية إدارة وتنمية صندوق الأيتام. ويبدو أنه أنشئ على غرار مؤسسة الإسكان النقدي في لبنان، التي تقدم قروض رأس المال العامل والاستثماري باتباع مبادئ التمويل الإسلامي فضلاً عن قروض الطوارئ والاستثمار. وتقول أن لديها ١٥٠٠٠ متعامل ناشط وحافطة قروض تبلغ ٢٥ مليون دولار أمريكي.

#### لبنان

للوهلة الأولى، تبدو صناعة التمويل البالغ الصغر في لبنان كثيرة المؤسسات والبرامج حيث يبلغ عددها ما يزيد على ١٩ برنامج ومؤسسة. غير أنه لا يقدم قروضاً تقليدية سوى خمس منها. أما البقية فمعظمها برامج تقدم قروضاً للعاطلين عن العمل أو قروضاً لمنشآت الأعمال الصغيرة جداً.

#### التمويل البالغ الصغر

ازداد عدد المتعاملين الناشطين مع التمويل البالغ الصغر بنسبة ١٦ في المائة بين عام ١٩٩٧ وعام ١٩٩٩، من ٣٨٣٨ إلى ٤٤٣٨ (أنظر الشكل ١٢). وكان من بين

أسعار الفائدة المدعومة ولو أن بعضها يستخدم أسعار فائدة قريبة من - ولكن دون - أسعار الفائدة المماثلة التي تتقاضاها البنوك التجارية. ولكنها تعاني كافة ولو بطرق مختلفة من نفس الأخطاء المنتشرة في برامج الإقراض للعاطلين عن العمل (أنظر أعلاه في القسم الذي يبحث في سمات التمويل في هذه المنطقة). ونتيجة لذلك، يبدو مستقبلها قاتماً. ليس نقص الأموال لأغراض إعادة الإقراض القيد الرئيسي الذي يعيق النمو بل نقص القدرات على تقديم القروض بكفاءة وبصورة قابلة للاستمرار.

#### التمويل الإسلامي

لم تكن مؤسسة الإسكان النقدي مشمولة في التحليل السابق، وهي مؤسسة تقدم القروض استناداً إلى مبادئ التمويل الإسلامي. والسبب الرئيسي في استبعادها هو عدم قابلية التمويل على البيانات المتعلقة بها. غير أن هذه المؤسسة من بين العاملين الجديين في سوق التمويل البالغ الصغر وتمويل منشآت الأعمال الصغيرة جداً في لبنان.

يشكل ما يزيد على نصف حافظة قروض هذه المؤسسة البالغة ٤٥٠٠ قرضاً ما يسمى قروضاً حسنة - قروض يتم تقديمها بدون فائدة وذلك لدفع تكاليف طارئة كأقساط المدارس ونفقات الزفاف والجنائز أو إصلاح الأسطح. ولهذه القروض أجل مدته ستة أشهر. أما النصف الآخر من حافظة القروض فهو قروض رأس المال العامل البالغة ما يقل عن ١٠٠٠٠ دولار أمريكي لمنشآت الأعمال الصغيرة جداً.

تقوم مؤسسة الإسكان النقدي بتقديم خدمات تمس الحاجة إليها. وعلى نقيض برامج الإقراض للعاطلين عن العمل، يمكنها تقديم المزيد من القروض لو كان لديها المزيد من المال نظراً لأنها محكمة التنظيم على ما يبدو. ولذا فإن العائق ليس قدرات المؤسسة على توزيع المال ولكن نقص الأموال لأغراض إعادة إقراضها. وتعتبر المدخرات والإيداعات المصدر الرئيسي للأموال لأغراض إعادة الإقراض، وهي عادة في حسابات بدون فائدة.

#### المملكة المغربية

شهدت صناعة التمويل البالغ الصغر نمواً سريعاً جداً في المملكة المغربية حيث ارتفع عدد المتعاملين الناشطين من ٤٢٩٠ متعاملاً في عام ١٩٩٧ إلى ما يزيد على ٤٢٠٠٠ متعاملاً في عام ١٩٩٩. يمثل برنامجاً الزاكرة والأمانة، اللذان تمولهما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ويتبعان أحسن أساليب العمل، ما يزيد على ٨٠

يمكن تفسير محدودية نمو صناعة التمويل البالغ الصغر في لبنان بمنحني نمو المؤسسات الشائع في مؤسسات التمويل البالغ الصغر (أنظر أعلاه). ومثل العديد من أنشطة الأعمال الجديدة، غالباً ما تشهد مؤسسات التمويل البالغ الصغر نمواً سريعاً بعد فترة بداية عملها. غير أنها سرعان ما تحتاج إلى التكيّف وقد تواجه فترة من بطء النمو أثناء إعادة الهيكلة وتقوية أنظمة إدارتها وتسيير شؤونها. وغالباً ما ينبغي تحسين أدوات الإقراض أو إعادة تصميمها في ضوء المعلومات التقييمية من المتعاملين، كما يمكن إدخال منتجات جديدة. ويبدو أن هذه التطورات حدثت في لبنان. غير أن ثلاثة من البرامج الخمسة في لبنان تقول أنها جاهزة للدخول في مرحلة نمو كبير وهي تستهدف مع الوصول إلى ١٨٠٠٠ متعامل ناشط بحلول نهاية عام ٢٠٠٤. ومع تطور صناعة التمويل البالغ الصغر الفتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فإن من المرجح أن تمر بلدان هذه المنطقة في تجربة مماثلة لما في لبنان.

قروض العاطلين عن العمل وقروض منشآت الأعمال الصغيرة

لا يركز على منشآت الأعمال الصغيرة جداً سوى برنامج واحد من بين البرامج الثلاثة عشر التي تقدم القروض للعاطلين عن العمل ولمنشآت الأعمال الصغيرة. ويتبع هذا البرنامج الحديث النشأة أفضل أساليب التمويل البالغ الصغر ويتيح قروض رأس المال العامل التي تزداد حجماً مع استمرار السداد. وهو يختلف عن برامج التمويل البالغ الصغر في لبنان من حيث أنه يقدم قروضاً أولى أكبر حجماً ويعمل من خلال بنك تجاري محلي. كما أن البرامج الاثنا عشرة العاملة في مجال قروض العاطلين عن العمل تقدم قروض استثمار للعاطلين عن العمل والمهجرين أو الفئات المهمشة.

توجد فروق بارزة بين المتعاملين مع برامج التمويل البالغ الصغر في لبنان والمتعاملين مع برامج القروض للعاطلين عن العمل ولمنشآت الأعمال الصغيرة جداً. ومع أن معظم المتعاملين مع برامج التمويل البالغ الصغر نساء فإن معظم المتعاملين مع البرامج الأخرى رجال. ويعيش معظم المتعاملين مع برامج التمويل البالغ الصغر في مناطق حضرية بينما يعيش معظم المتعاملين مع البرامج الأخرى في مناطق ريفية. وقد يكون السبب أن العديد من برامج القروض للعاطلين عن العمل تمولها جهات مانحة أو فئات أخرى تشتترط على البرامج أن تقصر قروضها على المناطق الريفية.

تستخدم كافة برامج قروض العاطلين عن العمل

مع تطور صناعة التمويل البالغ الصغر الفتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فإن من المرجح أن تمر بلدان هذه المنطقة في تجربة مماثلة لما في لبنان.

في المائة من النمو. كما قفزت حافضة القروض القائمة غير المسددة من ٧٦٠٠٠٠ دولار أمريكي إلى ما يزيد على ٦ ملايين دولار، بينما هبط متوسط رصيد القرض القائم غير المسد من ١٧٧ دولارا أمريكيا إلى ١٤١ دولارا. وبقيت نسبة النساء المقترضات عند حوالي ٧٥ في المائة، بينما هبطت نسبة المقترضين الريفيين من ٢٠ في المائة إلى ١٠ في المائة.

ومن المستغرب أن أكبر برنامجين في المملكة المغربية شهدا هبوطا في متوسط رصيد القرض القائم غير المسد. وقد يشير هذا إلى أن البرامج توجت للأكثر فقرا الذين يحتاجون قروضا أصغر حجما. غير أن كلا البرنامجين لهما نسبة مئوية عالية من المقترضين المنتظمين. ولذا قد لا تكون القدرة على الحصول على قروض متعاقبة أكبر مبعغا نتيجة السداد في المواعيد المقررة من بين الحوافز الرئيسية بالنسبة للمقترضين من برامج التمويل البالغ الصغر في المملكة المغربية لأنهم قد لا يحتاجون قروضا أكبر مبعغا.

يتضح من الخبرة العملية المكتسبة في مختلف مناطق العالم، شاملة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أن البرامج يمكن أن تنمو بسرعة أكبر مما ينبغي. فالزيادة البالغة ١٠ أمثال في عدد المتعاملين الناشطين في مدة تقل عن سنتين يمكن أن تكون خطيرة إن لم تكن تساندها تنمية مؤسسية ملائمة، شاملة الضوابط والمراجعة الداخليتين، وأنظمة معلومات الإدارة، وأنظمة الإدارة وشبكات الفروع. فالنمو المفرط في السرعة قد يسفر عن نتائج عكسية - مثلما حدث في الأردن والضفة الغربية وقطاع غزة حيث شهدت البرامج الرئيسية عمليات احتيال كبيرة أسفرت عن خسائر مالية وأضرت بسمعتها. انتعش البرنامجان كلاهما ولكن هذه التجربة أعادتهما إلى الوراء سنتين.

إضافة إلى البرنامجين الكبيرين، لدى المملكة المغربية برنامج آخران للتمويل البالغ الصغر بيدوان واعددين. برنامج التضامن بلا حدود AMSSF الذي يتبع أفضل أساليب العمل ويستهدف تحقيق الحجم الملائم وقابلية الاستمرار. كما أنشئ برنامج مؤسسة البنك الشعبي لتقديم الائتمانات البالغة الصغر القابلة للاستمرار من خلال فروع هذا البنك. ومع أن هذا البرنامج لا ينفذ إلا في خمسة فروع فإن تنفيذه من خلال الشبكة التامة البالغة ١٤ فرعا يمكن أن يوسع نطاق الوصول ليشمل آلافا أخرى من المتعاملين. كما يمكن لهؤلاء المتعاملين الاذخار من خلال شبكة فروع البنك.

في أبريل من عام ١٩٩٩، سن البرلمان المغربي قانونا بشأن جمعيات الائتمانات البالغة الصغر. فإذا جرى

تطبيقه بطريقة غير واعية فإنه يمكن أن يعيق صناعة التمويل البالغ الصغر لأنه يحدد سقف أسعار الفائدة والقروض. يشترط القانون أنه بحلول أبريل من عام ٢٠٠٠، يجب على كافة المؤسسات المغربية التي تقدم الائتمانات البالغة الصغر أن تعمل وفق هذا القانون.

يجب القيام بالخطوات التالية بمقتضى هذا القانون:

- يجب على المنظمات التي تقدم الخدمات (كالرعاية الصحية أو التعليم) إضافة إلى الائتمانات البالغة الصغر فصل الائتمانات هذه وجعلها جمعية ائتمانات بالغة الصغر.

- يجب إجراء مراجعة سنوية لحسابات هذه الجمعيات. تعطى هذه الجمعيات مدة خمس سنوات لتحقيق قابلية استمرارها على الرغم من عدم وضوح ما يحدث إن لم تحقق ذلك.

- تعفى هذه الجمعيات لمدة خمس سنوات من ضريبتى الواردات والقيمة المضافة، كما يمكن للأشخاص أو مؤسسات القطاع الخاص الذين يتبرعون لهذه الجمعيات اقتطاع المبالغ المتبرع بها من دخلهم الخاضع للضريبة.

- سيجري إنشاء اتحاد لجمعيات الائتمان البالغ الصغر.

- تحدد وزارة المالية الحد الأقصى لأسعار الفائدة الاسمية.

- الحد الأقصى للقرض هو ٥٠٠٠٠ درهم (٥٠٠ دولار أمريكي).

- يمكن لهذه الجمعيات قبول الإيداعات والمدخرات.

يعتبر فصل تقديم الائتمانات البالغة الصغر عن الأنشطة الأخرى والسعي لتحقيق قابلية الاستمرار هدفين جديرين. ويتضح من الخبرة المكتسبة في بلدان أخرى أن تقديم خدمات اجتماعية أو تعليمية سوية مع الخدمات المالية لا ينجح.

غير أنه قد يكون من المضر بالنسبة لوزارة المالية تحديد الحد الأقصى لأسعار الفائدة الاسمية. غير أن القانون لا يذكر سوى أسعار الفائدة الاسمية وليست الجمعيات ممنوعة من تقاضي رسوم وأتعاب. ولذا، يمكن أن تجد طرقا للالتفاف على سقف أسعار الفائدة الاسمية وقد تتمكن من تقاضي أسعار فائدة فعلية عالية بما يكفي لتغطية التكاليف.

لا يسمح الحد الأقصى المفروض على حجم القروض لمتعاملي برامج الائتمانات البالغة الصغر بالنمو. وبسبب هذا السقف ينتفي أحد الحوافز الرئيسية لسداد القروض - القدرة على الحصول على قروض أكبر حجما. أخيرا، سيؤدي منع الجمعيات من قبول الودائع

يمكن للنمو المفرط في  
السرعة أن يسفر عن  
نتائج عكسية

البالغة الصغر يجب أن تكون مخولة من وزارة المالية. ولا يتم هذا التخويل إلا بعد دراسة من جانب لجنة استشارية تضم ممثلين عن وزارات المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية والتنمية الاقتصادية فضلا عن عضوين من ذوي الخبرة بشؤون المنظمات غير الحكومية.

يصف القانون الشروط التي يمكن بموجبها للجمعيات تقديم الائتمانات البالغة الصغر. فليس من المسموح للجمعيات قبول المدخرات من الجمهور العام. ويخول القانون لوزارة المالية تحديد الحد الأقصى للقروض وأجلها وشروطها (شاملة أسعار الفائدة) فضلا عن جداول السداد. أما سعر الفائدة فهو محدد عند ٥ في المائة سنويا كما حدد الحد الأقصى عند ١٠٠٠ دينار (٧٨٧ دولارا أمريكيا). كما أن الأجل الأقصى للسداد هو ثلاث سنوات. وليس من المسموح للجمعيات تقاضي رسوم أو عمولات ولها أن تقرض في حدود ١٠ في المائة من حافظة قروضها كقروض استهلاكية حدها الأقصى ٣٠٠ دينار.

تمت تسمية بنك التضامن التونسي (BTS) كمصدر رئيسي للموارد المالية التي سيعاد إقراضها. يتحمل هذا البنك نسبة ٨٠ في المائة من مخاطر عدم السداد. وهو يقوم بإنشاء صندوق ضمان من خلال مساهمة إلزامية تبلغ ٢ في المائة من القروض التي توزع على الجمعيات. كما يشترط قانون الائتمانات البالغة الصغر تحمل الجمعيات مسؤولية تدريب المنتفعين من الخدمات. وتغفى المنظمات غير الحكومية الدولية مثل Edna Inter Arabe من الخضوع لهذا القانون.

تشترط الحكومة التونسية إنشاء جمعية في كل من مناطق تونس الإدارية البالغ عددها ٢٥٧ منطقة. وبحلول نهاية عام ١٩٩٩ بلغ عدد الجمعيات الناشطة ثلاث جمعيات تقدم الخدمات لحوالي ١٠٠٠ متعامل. وبحلول مايو ٢٠٠٠ أصبح عدد الجمعيات المرخصة ٢٠ جمعية تلقت ٩ جمعيات منها قروضا من بنك التضامن التونسي بهدف إعادة إقراضها. وتراوحت هذه القروض بين ٢٥٠٠٠-٤٥٠٠٠٠ دينار.

يعتبر القانون التونسي مثالا على قانون يمكن أن يؤدي إلى عرقلة تطوير صناعة تمويل بالغ الصغر سليمة في أي بلد للأسباب التالية:

- تحديد سعر فائدة منخفض جدا قد يجعل من المتعذر على مؤسسات التمويل البالغ الصغر استرداد التكاليف التي تتحملها. ونتيجة لذلك يمكن أن تستنفد رأس مالها بسرعة. كما أن المقترضين يعتبرون الأموال الحكومية منحاً ولذا من المرجح أن لا يقوموا بسدادها. وهذا يصبح أمرا أكثر حدوثا إذا

والمدخرات إلى استبعاد العديد من الفقراء الذين لا يحتاجون الائتمانات أو لا يريدونها.  
**تونس**

مازالت تونس من بين أقل البلدان نشاطا في مجال التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث أن عدد المتعاملين الناشطين فيها هو الأصغر. وتأثير الحكومة قوي جدا من خلال تنظيم هذا القطاع (بما في ذلك قانون جديد بشأن الائتمانات البالغة الصغر) ومساندة البرامج التي تقدم القروض المدعومة للعاطلين عن العمل.

#### التمويل البالغ الصغر

تضاعف عدد مقترضي أنشطة التمويل البالغ الصغر الناشطين من ٧٨٠ في عام ١٩٩٧ إلى حوالي أربعة أمثال هذا العدد ليصل إلى ٣٢٥١ في عام ١٩٩٩. وكان المساهم الرئيسي في تحقيق هذا النمو مؤسسة Edna Inter Arabe ، وهي أكبر برنامج تمويل بالغ الصغر في تونس يتبع أفضل أساليب العمل.

وزدادت حافظة القروض القائمة غير المسددة بحوالي أربعة أمثال من ٢٣٣٠٠٠ دولار أمريكي إلى ما يزيد على ١,٨ مليون دولار. ولذلك نمت هذه الحافظة بسرعة تفوق سرعة زيادة عدد المتعاملين. ونتيجة لذلك ازداد متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد من ٢٩٨ دولارا أمريكيا إلى ٥٥٦ دولارا. ولا يعني هذا بالضرورة توجيه الخدمات لعدد أصغر من بين الفقراء. وقد ظهرت هذه الزيادة بصورة رئيسية نتيجة أن مؤسسة Edna Inter Arabe لديها العديد من المتعاملين المنتظمين الذين تمكنوا نتيجة السداد في المواعيد من الحصول على قروض أكبر حجما.

ازدادت نسبة النساء المتعاملات من ٥٢ في المائة في عام ١٩٩٧ إلى ٦٤ في المائة في عام ١٩٩٩. وذلك نتيجة لمؤسسة Edna Inter Arabe بصورة رئيسية نتيجة أن هذه المؤسسة زادت حصتها من النساء المتعاملات إلى حوالي ٧٠ في المائة. وازداد المتعاملون في المناطق الريفية من ١٣ في المائة إلى ٢٩ في المائة.

#### قانون التمويل البالغ الصغر

أهم التطورات - وربما أكثرها ضررا - في مجال التمويل البالغ الصغر في تونس قانون الائتمانات البالغة الصغر وجمعيات الائتمانات البالغة الصغر الذي صدر في يوليو من عام ١٩٩٩. فلكي تقوم الجمعية (شكل من أشكال المنظمات غير الحكومية) المعنية بتقديم الائتمانات

قانون الائتمانات  
البالغة الصغر التونسي  
يمكن أن يعيق تطوير  
صناعة التمويل البالغ  
الصغر بما يحقق  
سلامتها

اشتهر البلد المعني ببرامج كبيرة للإعفاء من الديون مثلما نشاهد غالبا في قطاع الزراعة.

- تحديد الحد الأقصى للقروض لن يسهل المرونة وتحقيق النمو. فبعض المقترضين يحتاجون قروضا أكبر مما يحتاجه غيرهم. كما أن القدرة على الحصول على قروض متعاقبة أكبر حجما تعطي المقترضين حافزا رئيسيا لتسديد ما اقترضوا. وبدون هذا الحافز يمكن أن تكون معدلات السداد منخفضة.
- يمكن لمنع مؤسسات الوساطة المالية العاملة في التمويل البالغ الصغر من قبول الإيداعات أن يسفر عن استمرار الاعتماد على أموال الحكومات والجهات المانحة. كما يتم إهمال الفئة المستهدفة الهامة وهي الفقراء. فالفقراء المدفوعون غالبا ما يكونون أفقر من أن يتمكنوا من الاستفادة من الائتمانات لأنها تدخلهم في المديونية. وأفضل ما يمكن تقديمه من خدمة للفقراء جدا وبينهم العديد من النساء هو خدمات الإيداع والادخار المصممة حسب احتياجاتهم.

إن قانون الائتمانات البالغة الصغر التونسي حسن النية ولكنه قد يخفق الابتكار وروح التجربة الضرورية لتطوير صناعة التمويل البالغ الصغر في تونس. ومن الصعب على برامج التمويل البالغ الصغر بموجب هذا القانون أن تصبح قابلة للاستمرار - كما أن البرامج التي تطبق أفضل أساليب العمل وتستهدف تحقيق قابلية استمرارها يمكن أن لا تتمكّن من المنافسة.

الاقراض للعاطلين عن العمل لتونس تاريخ طويل من البرامج الحكومية الرامية لخلق فرص العمل (أو تخفيض البطالة) ومساعدة الفئات المحرومة (كالمزارعين) أو تطوير قطاعات صناعية أو مناطق جغرافية محددة. ليست هذه البرامج ناجحة جدا. ومن بين الأمثلة عليها صندوق تشجيع ولا مركزية الصناعة الذي أنشئ في عام ١٩٧٤ لتشجيع منظمي الأعمال الجدد عن طريق تقديم رأس المال لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، وللمساعدة في لامركزية الصناعات وإبعادها عن المناطق الساحلية، وأيضا لتخفيض البطالة. وكان يتم تقديم القروض من خلال بنوك غالبيتها تملكها الدولة.

جرى إغلاق هذا الصندوق في عام ١٩٩٧ بعد أن فشل في تحقيق معظم أهدافه. وكان حوالي نصف القروض التي قدمها الصندوق متوقف عن السداد كما كانت تكلفة فرصة العمل التي أنشئت مثلي متوسط هذه التكلفة العالمي (١١٠٠٠ دولار أمريكي مقابل ٥٨٠٠ دولار).

أخفق هذا الصندوق للأسباب نفسها مثلما أخفق العديد من المبادرات الحكومية الحسنة النية في العالم الهادفة لتشجيع تهيئة فرص العمل عن طريق تقديم الائتمانات (من خلال بنوك عامة أو بصورة مباشرة):

- سوء تصميم الحوافز.
- الارتفاع غير المقبول لتكاليف المعاملات بالنسبة للمقترضين والمقرضين.
- الضمانات غير الفعالة.
- ضعف قانون إشهار الإفلاس.
- الجهاز المصرفي غير التنافسي إلى الحد الكافي والخاضع لهيمنة القطاع العام.
- عدم كفاية متابعة البنوك للقروض التي تقدمها في إطار صندوق تشجيع ولا مركزية الصناعة.

أسهمت عوامل أخرى في هذا الفشل، شاملة ببطء تجهيز معاملات القروض ودفعها وعدم كفاية تدريب جهاز الموظفين وشدة القيود التي يفرضها قانون البنوك. يعتبر بنك التضامن التونسي أحدث وأكبر مقرض للعاطلين عن العمل حيث أنه أنشئ في ديسمبر من عام ١٩٩٧ برأس مال يبلغ ٣٠ مليون دينار (٢٦ مليون دولار أمريكي). يملك القطاع الخاص حوالي ثلثي رأس المال بينما يملك القطاع العام بقية رأس المال. يقوم هذا البنك بتقديم القروض للأفراد الحاملين لشهادة جامعية أو مهنية أو الساعين للعودة إلى العمل في إطار عمليات إعادة هيكلة اقتصادية لمشروعات وشركات، وللمذين لديهم مهنة متخصصة وللراغبين في إنشاء منشأة أعمال خاصة بهم. وعادة ما تقل القروض عن ١٠٠٠٠ دينار ولكن يمكن زيادتها إلى ٢٠٠٠٠ دينار للمقترضين الحائزين على شهادات جامعية. وتتراوح مدة القرض بين ستة أشهر وسبع سنوات مع فترة سماح في حدود سنة واحدة. ويبلغ سعر الفائدة على هذه القروض ٥ في المائة. ولا يمكن استخدام حصيلة القرض إلا للاستثمار في أصول وليس لأغراض رأس المال العامل. كما لا يمكن للمقترضين شراء معدات وتجهيزات غير جديدة. أما التجارة فهي مستبعدة.

منذ أن بدأ بنك التضامن التونسي عمله في عام ١٩٩٨ قدّم ما يزيد على ٢٢٠٠٠ قرض يبلغ مجموع قيمتها ١٠٠ مليون دينار. وهبط متوسط القروض من ٦٢٠٠ دينار في عام ١٩٩٨ إلى ٣٧٠٠ دينار في عام ١٩٩٩. وتتم الموافقة على نصف طلبات القروض المقدمة ويقول البنك أنه يستغرق ٤٥ يوما للموافقة على القرض المطلوب. يذهب حوالي نصف القروض لمقترضين تتراوح أعمارهم بين ١٨ سنة و ٢٩ سنة. ويبلغ معدل السداد الإجمالي ٦٢ في المائة، ولكن يمكن أن يزداد مع انتهاء

منذ عام ١٩٩٨ منح  
بنك التضامن التونسي  
ما يزيد على ٢٢٠٠٠  
قرض يبلغ مجموع  
قيمتها ١٠٠ مليون  
دينار

السوق. وتتبع كافة البرامج الثلاثة أفضل أساليب العمل وتقتصر خدماتها على النساء من خلال قروض جماعية بصورة رئيسية. وفي نهاية عام ١٩٩٩ بلغ مجمل حافطة القروض القائمة غير المسددة ٢,١ مليون دولار أمريكي. لبرامج التمويل البالغ الصغر في الضفة الغربية وقطاع غزة أكثر قدرة على الوصول عمقا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: المتعاملات معها هن من بين أشد المواطنين فقرا. يبلغ متوسط رصيد القرض ٢٩٤ دولاراً أمريكياً أي ما يعادل ١٨ في المائة من نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي و ٤٢ في المائة من المبلغ المعتبر خط الفقر. وفي ضوء كثافة السكان المرتفعة ولاسيما في غزة، ليس من المستغرب أن ٧٧ في المائة من المتعاملين يعيشون في مناطق حضرية.

الضفة الغربية وقطاع غزة هما البلد الوحيد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي شهد هبوطاً في المتعاملين مع برامج التمويل البالغ الصغر بين عام ١٩٩٧ وعام ١٩٩٩، من حوالي ٧٥٠٠ إلى ٧٣٠٠ (أنظر الشكل ١٣). (ازدادت حافطة القروض القائمة غير المسددة مشيرة إلى ازدياد حجم القروض بين المقترضين المنتظمين). ويمكن السبب الرئيسي في هذا الانخفاض في أن الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن) دخلت في عملية إعادة هيكلة وتوحيد كبيرة. فقد انفصلت عن المؤسسة الأم (مؤسسة إنقاذ الطفل) وأصبحت شركة خاصة محلية الملكية والإدارة - خطوة ضرورية نحو تحقيق قابلية الاستمرار مالياً ومؤسسياً. كما كان عليها معالجة قضايا الاحتيايل التي نشأت عندما لم تكن الزيادة السريعة في المتعاملين معززة بتغييرات تنظيمية ملائمة. وقد خرجت هذه المؤسسة من كلا التجريبتين أصلب عوداً وهي الآن في وضع جيد للاستفادة من تجربتها وموقعها في السوق.

من بين الأسباب الأخرى لهذا الهبوط في عدد المتعاملين أن الضفة الغربية وقطاع غزة سوق محدودة لأغراض القروض البالغة الصغر الموجهة لأشد الفئات فقراً. أما المنافس الرئيسي للفلسطينية للإقراض والتنمية فهو برنامج الإقراض والادخار بضمانة جماعية الذي ترعاه وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين التابعة للأمم المتحدة، فلم يحقق نمواً يذكر على الرغم من أنه لم يدخل في تغييرات هيكلية. وهذا مما قد يشير إلى وصول السوق إلى حد الإشباع.

تأمل الفلسطينية للإقراض والتنمية في تنويع حافطة قروضها من خلال تقديم قروض للأفراد وقروض استهلاكية. ومن شأن هذا تمكين هذه المؤسسة من تحقيق الحجم والعدد الملائمين لتحقيق قابلية الاستمرار التامة من حيث العمليات والمركز المالي. وقد بدأت وكالة غوث

مدة السماح المقررة للقروض الممنوحة من فترات وجيزة. كما يقدم هذا البنك القروض لجمعيات الائتمانات البالغة الصغر لأغراض إعادة الإقراض لمنظمي منشآت الأعمال البالغة الصغر.

### الضفة الغربية وقطاع غزة

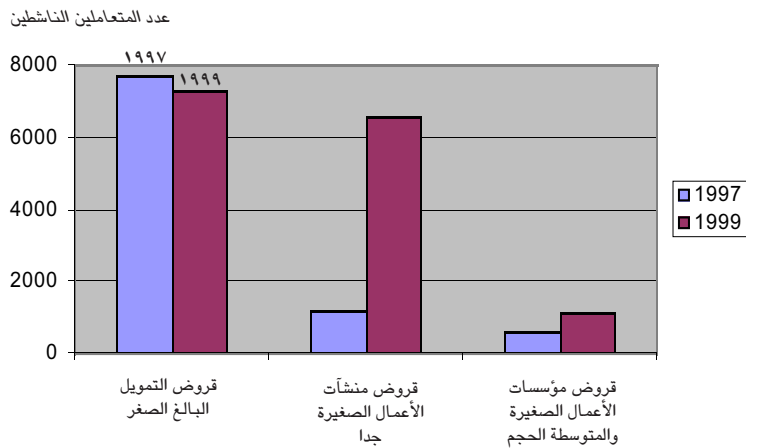
مع أن الضفة الغربية وقطاع غزة أصغر البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فهي في الطليعة من حيث عدد البرامج التي تقدم القروض الصغيرة. يبلغ عدد البرامج فيهما ١٦ برنامجاً أي أقل من مصر ببرنامج واحد فقط على الرغم من أن مصر هي أكبر بلدان المنطقة. ولكن التوازن مختل مثلما في لبنان - لا يعمل سوى ثلاثة برامج في مجال التمويل البالغ الصغر التقليدي. أما البرامج الثلاثة عشر الباقية فهي تقدم القروض للعاطلين عن العمل أو منشآت الأعمال الصغيرة جداً أو مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. ومن السمات الأخرى غير العادية للسوق أن خمسة من البرامج العاملة في الإقراض لأغراض منشآت الأعمال الصغيرة جداً ومؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم تديرها بنوك تجارية يملكها القطاع الخاص وهي كافة تتبع أفضل أساليب العمل.

### التمويل البالغ الصغر

يسيطر أكبر برامج التمويل البالغ الصغر - الفلسطينية للإقراض والتنمية - على حوالي ٧٠ في المائة من

لبرامج التمويل البالغ الصغر في الضفة الغربية وقطاع غزة أكثر قدرة على الوصول عمقا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

الشكل ١٣ . قروض التمويل البالغ الصغر والقروض الأخرى في الضفة الغربية وقطاع غزة، ١٩٩٧ و ١٩٩٩



المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

ماضية في طريقها لتغطية تكاليف عملياتها وتكاليفها المالية وهي تتوقع معا أن تقدم الخدمات لما يزيد على ١٥٠٠٠ متعامل ناشط بحلول عام ٢٠٠٤.

توجه البرامج الخمسة التي تقدم قروض رأس المال الاستثماري خدماتها للعاطلين عن العمل أو الفئات المهمشة الأخرى. ومن هنا أتت التسمية الملائمة «برامج قروض العاطلين عن العمل». وكما في البلدان الأخرى حيث يكون التفويض الممنوح لهذا النوع من البرامج هو تخفيض البطالة وليس تقديم الخدمات المالية القابلة للاستمرار للفقراء من بين منظمي منشآت الأعمال، وتكون أسعار الفائدة مدعومة - وفي بعض الحالات تقل عن معدلات التضخم النقدي تقريبا.

في نهاية عام ١٩٩٩ كان لدى هذه البرامج الخمسة حوالي ١٥٠٠ متعامل ناشط، حوالي ضعف العدد في نهاية عام ١٩٩٧. وبلغ متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد حوالي ٢٨٠٠ دولار أمريكي. وكانت نسبة المتعاملات من بين النساء حوالي النصف، حيث أن ثلاثة من أصل هذه البرامج تقصر خدماتها على النساء. وكان حوالي نصف المتعاملين ممن يعيشون في مناطق ريفية، بصورة رئيسية لأن اثنين من البرامج نشطت في مجال إقراض المزارعين أو سكان المناطق الريفية. وتقول هذه البرامج أنها معا ستصل إلى ما يزيد على ١٣٠٠٠ متعامل ناشط بحلول عام ٢٠٠٤.

تمويل مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم توجه خمسة برامج في الضفة الغربية وقطاع غزة خدماتها إلى مؤسسات أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم (المؤسسات التي تشغل أقل من ٥٠ مستخدما). وفي نهاية عام ١٩٩٩ كان لدى هذه البرامج حوالي ١٢٠٠ متعامل وحافطة قروض قائمة غير مسددة بلغت ٩,١ مليون دولار أمريكي، بينما بلغ متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد ٧٨٠٠ دولار أمريكي. وكان ما يزيد على ربع عدد المتعاملين من النساء.

يجري تنفيذ ثلاثة من أصل البرامج الخمسة من خلال بنوك تجارية بموجب مشروع يرعاه البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية والحكومة الهولندية. وتقدم هذه البنوك الثلاثة - البنك العربي، وبنك فلسطين التجاري، والبنك الأهلي الأردني - قروض رأس مال استثماري في حدود ٣٠٠٠٠٠ دولار أمريكي لمؤسسات الأعمال الصغيرة. ويكون أجل القروض من هذا النوع في حدود ثلاث سنوات. أما أسعار الفائدة والرسوم فهي مرتفعة بما يكفي لتغطية التكاليف. علما بأن السمة الفريدة لهذه البرامج أنها تطبق

وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين التنوع من خلال برنامج ائتمانات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر وبرنامج مؤسسات الأعمال الصغيرة الحجم قبل سنتين. ويعتبر الوضع المؤسسي العائق الرئيسي أمام تحقيق وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين قابلية الاستمرار التامة لبرنامجها حيث أنهما موجودان في إطار مؤسسة بيروقراطية أكبر حجما منهما. وعلى الرغم من المنافسة واحتمال أن يكون السوق بلغ درجة الإشباع، تتوقع برامج التمويل البالغ الصغر الثلاثة في الضفة الغربية وقطاع غزة بلوغ عدد المتعاملين الناشطين ٢٥٠٠٠ متعاملا بحلول عام ٢٠٠٤. ويشمل هذا العدد فئات مستهدفة جديدة مثل منشآت الأعمال الصغيرة جداً والمستهلين.

قروض منشآت الأعمال الصغيرة جداً

وقروض العاطلين عن العمل

البرامج الثلاثة التي تقرض منشآت الأعمال الصغيرة جدا في الضفة الغربية وقطاع غزة هي برنامج ائتمانات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر في الضفة الغربية التابع لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وبرنامج الائتمانات البالغة الصغر الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في إطار بنك الأردن، والبنك العربي في الضفة الغربية. وتتيح كافة هذه البرامج الثلاثة قروض رأس المال العامل وقامت بتكليف ما تعلمته من دروس من قروض التمويل البالغ الصغر بحيث تستفيد منها في تمويل منشآت الأعمال الصغيرة جدا (أنظر أدناه أيضا في القسم المعني بتمويل مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم). القرض الأول أكبر بكثير من القرض الأول في برامج التمويل البالغ الصغر التقليدية. ومع التسديد في المواعيد المحددة يمكن أن تصل القروض إلى ٥٠٠٠ - ١٠٠٠٠ دولار أمريكي.

في نهاية عام ١٩٩٩ كان لدى هذه البرامج الثلاثة حوالي ٦٥٠٠ متعامل مقابل ١٢٠٠ متعامل في نهاية عام ١٩٩٧. وكان برنامج ائتمانات مؤسسات الأعمال البالغة الصغر التابع لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين المساهم الرئيسي في هذا النمو. ففي عام ١٩٩٩ بلغت حافطة قروض مؤسسات الأعمال الصغيرة جدا ٦,٣ مليون دولار أمريكي. ولم تكن نسبة النساء من بين المتعاملين سوى ٥ في المائة، وكانت نسبة من يعيشون في مناطق ريفية أقل من ١٠ في المائة. وبلغ متوسط رصيد القرض القائم غير المسدد ١٠٠٠ دولار أمريكي في عام ١٩٩٩. علما بأن هذه البرامج الثلاثة

جرت الاستفادة من  
دروس التمويل البالغ  
الصغر في برامج  
إقراض أخرى في  
الضفة الغربية وقطاع  
غزة

على الرغم من أنه لم يدخل هذا النوع من التمويل إلا في عام ١٩٩٧ - فقد ازداد عدد المتعاملين الناشطين من ٢٥٠ متعاملا في عام ١٩٩٧ إلى ما يزيد على ٢٦٠٠ متعامل في عام ١٩٩٩. وتبلغ حافطة القروض القائمة غير المسددة حوالي ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكي بينما يبلغ متوسط رصيد القرض القائم غير المسد ١٨١ دولارا. وبعد المملكة المغربية، يعتبر هذا ثاني أدنى متوسط رصيد قرض في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. غير أنه إذا كان انخفاض متوسط الرصيد في المملكة المغربية ناجما عن الزيادة الكبيرة في عدد المتعاملين الجدد، فإنه في اليمن يعكس حقيقة أن اليمن هو أفقر بلدان المنطقة حيث يبلغ نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي ٢٦٣ دولارا أمريكيا وخط الفقر هو ٤٦ دولارا أمريكيا.

ازدادت نسبة النساء من بين المقترضين من ١ في المائة في عام ١٩٩٧ إلى ٢٦ في المائة في عام ١٩٩٩. كما ازدادت نسبة المقترضين من بين سكان المناطق الريفية من ١٠ في المائة إلى ٢٧ في المائة. ولدى أكبر برنامج حوالي ٢٠٠٠ متعامل ناشط ويستهدف الوصول إلى ٧٥٠٠ متعامل بحلول عام ٢٠٠٤.

لبرنامج التمويل البالغ الصغر الأربعة في اليمن سمانت فريدتان. أولا، ينفذ الصندوق الاجتماعي للتنمية كافة هذه البرامج. ثانيا، يستخدم ثلاثة منها - شاملة أكبرها - أساليب التمويل الإسلامي.

#### الصندوق الاجتماعي للتنمية

أنشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية في عام ١٩٩٧ في إطار الجهود الرامية لتخفيف حدة آثار الإصلاحات الحكومية على الفئات الضعيفة من المجتمع ولاسيما الفقراء. ويسعى هذا الصندوق إلى تخفيض أعداد الفقراء بتحسين الأحوال المعيشية وإتاحة الفرص المدرة للدخل. تستعمل آلية مدفوعة باعتباريات الطلب في تنفيذ نشاطين رئيسيين: خدمات تنمية المجتمعات المحلية كمستوصفات الرعاية الصحية، والتعليم الأساسي (شاملا غرف دراسة للفتيات) والأشغال العامة الصغيرة، وبرنامج التمويل البالغ الصغر وتحقيق الدخل.

يقول العديد من خبراء التمويل البالغ الصغر أن الصندوق الاجتماعي ينبغي أن لا يعمل في أنشطة تمويل بالغ الصغر لأن تقديم الخدمات الاجتماعية (غالبا على أساس المنح) لا يتلاءم جيدا مع تقديم الخدمات المالية. مع أن الصناديق الاجتماعية مستقلة ذاتيا من الوجهة الفنية، فإنها غالبا ما تكون خاضعة لضغوط سياسية ولا تود أن تكون ممن يتقاضون أسعار فائدة «باهظة واستغلالية».

الدروس المستفادة من التمويل البالغ الصغر على تمويل منشآت الأعمال الصغيرة.

منشآت الأعمال الممولة على هذا النحو ديناميكية وقابلة للاستمرار ويمكن أن تكون عاملة في أسواق لها إمكانات النمو. وتشمل الأمثلة على ذلك:

- منشأة أعمال تملكها امرأة وتنتج الملابس الكبيرة المقاسات. فالواردات الرخيصة الثمن من بلدان آسيا تقتصر على المقاسات الصغيرة، وهكذا وجدت هذه المرأة المتمتعة بروح العمل الحر ركنا في السوق عليه طلب جاهز ومتزايد.
- صاحب منشأة تصنع اليافطات من مصابيح النيون - المصدر الأول والوحيد لهذه اليافطات في الضفة الغربية.

- صاحب منشأة تصنع الصلصات ومنتجات الهلام والأعشاب المنتجة والمجهزة والمعلبة محليا.
- طبيب أقام مخبرا للتحاليل الطبية لمجموعة من الاختبارات والتحاليل لم يكن ممكنا إجراؤها سابقا إلا في إسرائيل.

يؤدي تمويل منشآت الأعمال التي يديرها منظمو أعمال حرة من ذوي الخبرة إلى خلق فرص عمل أكثر عددا مما تخلقه مساعدة العاطلين عن العمل في إقامة منشآت أعمالهم الخاصة بهم (فهي من المرجح أن تفشل). بحلول شهر مارس من عام ٢٠٠٠ كان هذا المشروع قد ساعد في خلق ١١٠٠ فرصة عمل - حوالي فرصتين في كل منشأة جرى تمويلها ما عدا صاحبها. وهذا متسق مع التجربة على الصعيد الدولي. ولكن نظرا لديناميكية منشآت الأعمال التي جرى تمويلها، يمكن توقع أن يكون العديد من المتعاملين مقترضين منتظمين يقومون بخلق المزيد من فرص العمل. والأهم من ذلك أن اثنين من البنوك الثلاثة يحققان أرباحا فعلية من هذه القروض، وهذا يعطيها حافزا كبيرا على مواصلة هذا البرنامج بعد انسحاب البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية منه. والواقع أن البنوك الثلاثة تتوقع تمويل ٣٠٠٠ منشأة أعمال صغيرة بحلول عام ٢٠٠٤.

كما يطبق أحد برنامجين صغيرين آخرين وهو برنامج مؤسسات الأعمال الصغيرة الحجم التابع لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين دروسا مستفادة من برامج التمويل البالغ الصغر.

#### اليمن

ليس من المستغرب أن اليمن شهد أسرع نمو في التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

شهد اليمن أكثر معدلات نمو التمويل البالغ الصغر سرعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



## الإطار ٤ . التمويل البالغ الصغر والصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن

لدى اليمن تجربة في مجال التمويل البالغ الصغر فقد كان الصندوق قادراً على اتباع معايير أفضل أساليب العمل منذ البداية. أما الدروس المستفادة من أول مرحلة فهي:

- يوجد طلب كبير على الائتمانات البالغة الصغر لأغراض أنشطة اقتصادية، والمقترضون مستعدون للسداد وقادرون عليه.
- يوجد أيضاً طلب كبير على خدمات الادخار البالغ الصغر ولاسيما بين النساء الفقيرات جداً.
- يحتاج الفقراء أيضاً خدمات مالية أخرى كالقروض للأغراض الاستهلاكية والتأمين ضد حوادث كالجنازات والزفاف والتأمين على الحياة.
- تتطلب مؤسسات الوساطة المالية العاملة في التمويل البالغ الصغر ولها إمكانية أن تكون قابلة للاستمرار مساندة مكثفة نظراً لضرورة بناء القدرات من الصغر، وهذا ما يستلزم إطاراً زمنياً طويل الأمد.
- ثبت أنه من الصعب العثور على مؤسسات وساطة مالية مؤهلة وجديرة بالثقة.
- احتمال بناء مؤسسة وساطة مالية قابلة للاستمرار هو أعلى ما يكون في المناطق الحضرية حيث احتمال بلوغ الحجم الملائم أعلى ما يمكن.
- في العديد من المناطق (ولا سيما المناطق الريفية القاصية والمعزولة) طلب خفي على خدمات التمويل البالغ الصغر ولكنه محدود جداً ولا يبرر الاستثمارات الكبيرة اللازمة لإنشاء مؤسسة وساطة مالية عاملة في التمويل البالغ الصغر.
- يمكن تطبيق مبادئ التمويل الإسلامي على خدمات التمويل البالغ الصغر والخدمات المدرة للدخل. ولكنها قد لا تكون قابلة للاستمرار في حالة الائتمانات البالغة الصغر لأن تكاليف هذه المعاملات قد تكون أعلى مما ينبغي.

لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن وحدة تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر التي تستهدف زيادة قدرة الفقراء على الحصول على الخدمات المالية عن طريق إنشاء مؤسسات تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار مالياً ومؤسسياً. كما تستهدف زيادة دخل الفقراء عن طريق تنفيذ مشروعات مدرة للدخل. وفي كلتا الحالتين يساند الصندوق الاجتماعي مؤسسات الوساطة المالية المؤهلة أو يخلق مؤسسات وساطة مالية جديدة محلية الملكية والإدارة (كالمنظمات غير الحكومية والتعاونيات) التي تقدم الخدمات للفقراء.

تشمل المساعدة لمؤسسات الوساطة المالية المساعدات المالية والفنية. وتغطي المساعدات المالية تكاليف العمليات إلى أن تستطيع مؤسسة الوساطة المالية المعنية تغطية هذه التكاليف من دخل الفائدة والرسوم. كما يتيح الصندوق أموال القروض التي تقرض لمؤسسات الوساطة المالية (ولا تعطى كمنح) بغية إضفاء الانضباط المالي من البداية. المساعدة الفنية والمالية مشروطة بوفاء مؤسسات الوساطة المالية المعنية بمعايير الأداء الزمنية. وتحدد أسعار القروض التي تقدمها مؤسسات التمويل البالغ الصغر والقروض التي تقدمها المشروعات المدرة للدخل حسب صيغ أفضل أساليب العمل وتشمل تكلفة الأموال.

ينشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية مؤسسة تمويل بالغ الصغر حين يكون الطلب المحتمل في منطقة ما مرتفعاً بما يكفي لتبرير الاستثمار في المساعدة الفنية والمالية اللازمة لبناء برنامج قابل للاستمرار. وفي المناطق التي فيها طلب واضح ولكن لا يمكن فيها وصول عدد المتعاملين الناشطين إلى مستوى عالٍ يجري إنشاء مشروعات مدرة للدخل. في المرحلة الأولى من الصندوق الاجتماعي (١٩٩٧-٢٠٠٠) تم إنشاء أربع مؤسسات وساطة مالية تقدم التمويل البالغ الصغر وستة مشروعات مدرة للدخل. وبما أنه لم تكن

للتنمية فريقياً مستقلاً هو وحدة تنمية مؤسسات الأعمال الصغيرة والبالغة الصغر، ولها حساباتها المستقلة وجهاز موظفين مستقل وعناصر إدارة أخرى (أنظر الإطار ٤).

حققت هذه الوحدة إنجازات مرموقة لأنه كان من الواجب بناء كافة قدرات التنفيذ المحلية من الصفر - الفريق وقدرات مؤسسات الوساطة المالية التي تنفذ البرنامج. واتضح أن تلك كانت فرصة فريدة حيث أن اليمن لم تكن فيه «أسوأ الممارسات» في هذا المجال، مما سهل للفريق بناء أفضل أساليب العمل منذ البداية. ومع أنه ظهرت ضغوط سياسية وأثيرت أسئلة في

كان الصندوق الاجتماعي اليمني ملماً بهذه العوائق ولكنه قرر تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر أثناء معالجة بعض الأخطاء التي شوهدت في صناديق اجتماعية تقدم هذه الخدمات. كان تقديم خدمات التمويل البالغ الصغر خياراً استراتيجياً لأن الصندوق الاجتماعي يعتبر قدرة أشد الناس فقراً على الحصول على خدمات مالية مكوناً هاماً من مكونات شبكة الأمان الاجتماعي في البلد المعني. فقدرة الفقراء على الحصول على الخدمات المالية تزيد خيارات الفقراء في التغلب على المصاعب وهذا ما يخفف ضعفهم أمام الصدمات الخارجية. أنشأ الصندوق الاجتماعي

عن القروض التعامل مع عدد كبير من المقترضين لكل منهم جدول سداد مختلف. ومن المفاجئ أن تحديد الأرباح كان أقل صعوبة. فديناميكية منشأة الأعمال الصغيرة المتلقية للتمويل البالغ الصغر كانت واضحة نسبياً، ومع اكتساب البرامج الخبرة تعلمت هي أيضاً كيفية تقييم التدفقات النقدية لمنشآت الأعمال. فعلى سبيل المثال، يعرف كل فرد في المجتمع المحلي سعر الحمل الصغير أو الجدي الذي يشتري لأغراض التسمين لكي يباع قبيل عطلة العيد مباشرة. فكل منهم يعرف تكلفة العلف اللازم للتسمين وسعر بيع الحمل أو الجدي بعد التسمين لأن الأسواق شديدة النشاط قبيل شهر رمضان.

مع مرور الوقت طلب المقترضون المرابحة لأن دفعات السداد المتساوية مكنتهم من إدارة أسرهم المعيشية والتدفقات النقدية لمنشآتهم بمزيد من اليسر والسهولة. وانتهى الأمر بقيام البرامج بشراء السلع لمقترضين كلا النوعين من القروض لأنه في بعض مناطق اليمن تعتبر معالجة المال بحد ذاتها حرام. وأدى هذا النهج إلى ارتفاع تكاليف المعاملات بالنسبة للمقترضين وللبرامج. فقد أصبح من الواجب على الموظفين المسؤولين عن القروض الذهاب إلى المخازن أو الأسواق برفقة المقترضين الذين كانوا يعرفون ما ينبغي شراؤه على أفضل وجه. إجراءات فعل هذا مع بضع مئات من المقترضين مرهقة - أما فعله مع الآلاف فهو مذهب بالألباب. وأصبح من الواجب على البرامج تضمين هذه التكاليف في أسعار القروض سواء على شكل زيادة في النسبة المئوية من الأرباح أو زيادة هامش الربح.

نشأت مشاكل غير متوقعة فيما يتعلق بحسابات الأرباح. فبرنامج التمويل البالغ الصغر التقليدي يأخذ الأرباح وقيدها في الحساب في كل مرة يجري فيها تسديد قسط. وفي ضوء الفلسفة الإسلامية لا يجوز لبرامج اليمن حساب الأرباح إلا بعد سداد آخر قسط من القرض المعني. والواقع أن هذا يضع الأرباح في آخر قسط، وهو أمر شديد المخاطر. ولحسن الحظ وجد المحاسبون اليمنيون حلاً مبتكرة لهذه المشكلة.

البرلمان، فإن الصندوق صمد أمام هذه الضغوط نتيجة لإنجازاته في هذا المجال بصورة رئيسية.

#### التمويل البالغ الصغر الإسلامي

حسبما نوهنا أعلاه، يمكن تطبيق أساليب التمويل الإسلامي على التمويل البالغ الصغر - ولكن هناك نواح غير جيدة ولاسيما شدة ارتفاع تكاليف المعاملات بالنسبة للمقترضين وللمقرضين (أنظر الإطار ٢). فقبل بضع سنوات عندما كان يجري تصميم برامج التمويل البالغ الصغر اليمنية، رفض معظم المقترضين المحتملين فكرة أسعار الفائدة قائلين إنها حرام - أي مخالفة للشريعة الإسلامية. (غير أنه يوجد فرق كبير بين المتعاملين المحتملين في الشطر الشمالي والشطر الجنوبي من اليمن: الشعب في الشطر الجنوبي أقل معارضة للفكرة).

المضاربة (تقاسم الأرباح) هي الاختيار المفضل الأول لدى المتعاملين لأنها أقرب إلى المبادئ الإسلامية. كما عكس هذا الاختيار معرفة المتعاملين بآليات مماثلة يستعملها الموردون ومصادر التمويل غير الرسمي الأخرى. غير أن المتعاملين أدركوا التعارض المحتمل بين المقترض وبرنامج التمويل البالغ الصغر في تحديد نسب الأرباح. لم ترق لبعضهم فكرة تقاسم الأرباح لأنهم غير راغبين في الكشف عن أرباحهم. وأعرب العديد من المقترضين المحتملين في البداية عن شكوكهم فيما يتعلق بالمرابحة (الشراء-البيع) لأنها بدت لهم كبيرة الشبه بالممارسة المحرمة المتمثلة في أسعار الفائدة الثابتة. غير أنهم أحبوا بساطة هذا النموذج.

يفهم المقترضون المحتملون والزعماء الدينيون المحليون أن برنامج التمويل البالغ الصغر يتحمل تكاليف ينبغي أن يستردها لكي ينمو. ولم يمانعوا في دفع هذه التكاليف.

بدأت برامج التمويل البالغ الصغر بتقديم أدوات الإقراض الائتني. وكما كان متوقعا، تبين أن تطبيق نموذج اقتسام الأرباح مرهق من الوجهة الإدارية. كما أن المقترضين لم يفهموا دائما جدول السداد (حيث الأقساط غير متساوية) وكان على الموظف المسؤول

يستعمل معظم البرامج في اليمن أساليب التمويل الإسلامي

## تعزير القدرات المؤسسية: ما هو التقدم الذي تم إحرازه؟

تتغير الاحتياجات مما  
ينبغي تعلمه ولكنها لا  
تتوقف أبدا

خدمات مالية سليمة لأعداد كبيرة من المتعاملين. تم  
تحديد عدة قيود باعتبارها عوائق كبيرة أمام تطور  
صناعة التمويل البالغ الصغر:

- الافتقار إلى رسالة وأهداف واضحة.
- محدودية قدرات المديرين وأجهزة الموظفين (من حيث العدد والمهارات).
- الافتقار إلى إجراءات داخلية لقياس الأداء.

في سبتمبر من عام ١٩٩٨، نظم معهد البنك الدولي  
حلقة عمل مدتها أربعة أيام في مدينة مراكش في المملكة  
المغربية جمعت عاملين في التمويل البالغ الصغر من  
مختلف بلدان المنطقة (أنظر الإطار ٥). ناقش هذا  
الاجتماع الأول للعاملين في هذا المجال في منطقة الشرق  
الأوسط وشمال أفريقيا نتائج الدراسة الاستقصائية التي  
أجريت في عام ١٩٩٧. كما أتاحت معلومات باللغة  
العربية عن أفضل أساليب العمل (مثل نشرات CGAP  
المركزة). وأسفرت حلقة العمل هذه عن خطط عمل قطرية  
لتحقيق تنمية التمويل البالغ الصغر تنمية قابلة  
للاستمرار على أن تجري محاكاتها من جانب كل من  
المؤسسات بمفردها. وتم التوصل إلى اتفاق على الحاجة  
إلى التدريب والمساعدات الفنية المعدلة حسب احتياجات  
المنطقة لبناء قدرات مؤسسات التمويل البالغ الصغر  
ومساعدتها في تطبيق أفضل أساليب العمل.

وجدت الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام  
١٩٩٩ أن المزيد من البرامج في المنطقة أخذت تطبق  
أفضل أساليب العمل - حسبما تشير إليها القدرة على  
تغطية تكاليف العمليات والوصول إلى المزيد من  
المتعاملين. من بين الأمور الأخرى أن هذا التحسن  
الملحوظ نجم عن تحسين وتوسيع نطاق تعميم أفضل  
الأساليب وإطلاع المعنيين عليها، وظهور برامج جديدة  
(كبنوك وشركات خاصة) تعمل وفق مبادئ العمل  
التجاري السليم وتحويل بعض البرامج إلى مؤسسات  
مستقلة مخصصة للتمويل البالغ الصغر.

ينبغي على برنامج التمويل البالغ الصغر الجيد الملتزم  
بتقديم خدمات مالية جيدة النوعية لعدد متزايد من  
الفقراء على أساس قابل للاستمرار أن يكون قادرا على:

- الوصول إلى عدد كبير من المتعاملين.
- تقديم خدمات وأدوات مالية بأسعار تنافسية. يعني هذا زيادة كفاءة العمليات وتخفيض تكاليف المعاملات بالنسبة للمتعاملين إلى أدنى حد ممكن.
- تعبئة الموارد المالية والفنية اللازمة لتحقيق أهدافه. لكي يقوم برنامج التمويل البالغ الصغر بهذه الوظائف يجب أن يكون له مدير متفرغ من ذوي الكفاءة مع جهاز موظفين مدربين جيدا ولديهم الدافع للعمل، فضلا عن الأنظمة والإجراءات الداخلية - شاملة تكنولوجيا المعلومات - لتمكينه من تحقيق الاكتفاء الذاتي في تقديم أدوات مالية مقبولة الثمن. يحتاج برنامج التمويل البالغ الصغر باستمرار إلى بناء قدراته المؤسسية من خلال التدريب الداخلي والخارجي، والتعلم أثناء العمل، والمساعدات الفنية. كما أن احتياجات برنامج التمويل البالغ الصغر من الأمور التي ينبغي تعلمها تتطور من مسك الحسابات الأساسي إلى إدارة حوافز القروض وتدريب الموظفين المسؤولين عن القروض ووضع الحوافز اللازمة لمكافحة الاحتيال، ثم المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات، والإدارة المالية وإدارة صندوق الخزانة، وتنوع الخدمات، فضلا عن القدرة على الحصول على الأموال التجارية. علما بأن هذه الاحتياجات تتغير ولكنها لا تتوقف.

أبرزت الدراسة الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي  
في عام ١٩٩٧ على مؤسسات التمويل البالغ الصغر في  
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الافتقار إلى القدرات  
المؤسسية في معظم برامج هذه المنطقة - وهذا نقص  
يعرض للخطر قابلية استمرار ونمو هذه البرامج. فالعديد  
من البرامج لم تكن تطبق أفضل أساليب العمل وليست لها  
هياكل إدارية وأنظمة إدارة عامة ينبغي وجودها لتقديم

### الإطار ٥ . حلقة العمل المعنية بالتمويل البالغ الصغر التي عقدت في مراكش: التعاون مع المنافسين

هذه الصناعة، وقد يؤدي إلى وضع آليات لتقديرات الجدارة الائتمانية تؤدي إلى تتبع سجل المقترضين مع مرور الوقت. كما أن العلاقات على صعيد البلدان يمكن أن تثري حوار السياسات.

عدم الرغبة في التعاون كان على أشده في لبنان والمملكة المغربية والصفة الغربية وقطاع غزة. أما في البلدان الأخرى فإن شبكات برامج التمويل البالغ الصغر الرسمية وغير الرسمية تتعاون بنشاط. وأحسن مثال على ذلك الرابطة المصرية لبرامج تطوير مؤسسات الأعمال البالغة الصغر والصغيرة، التي تربط بين برامج التمويل البالغ الصغر على مستوى العمل. ومع أن بعض البرامج المصرية لها منافسون شديدون بين مديريها المنتدبين من بين أعضاء مجالس إدارتها، فإن أجهزة موظفيها تتعاون وتتبادل المعلومات فيما بينها. كما أنه يجمع بين عدة مؤسسات تمويل بالغ الصغر ويشجع اعتماد أفضل أساليب العمل فيها.

سعت حلقة العمل المعنية بالتمويل البالغ الصغر التي نظمتها معهد البنك الدولي في عام ١٩٩٨ أصلاً لمساعدة كل من المؤسسات في وضع استراتيجية خاصة بها لتحقيق قابلية استمرارها. غير أن العديد من المشاركين أبدوا تردداً في كشف معلومات عن برامجهم ولذلك تغير هدف حلقة العمل ليصبح وضع استراتيجيات لتدعيم هذه الصناعة على مستوى البلدان.

تشجيع التعاون بين مؤسسات التمويل البالغ الصغر المتنافسة أمر فيه خطورة، وليست الفردية التي ذكرناها أنفاً من الأمور المستغربة. (بالنسبة لبعض المشاركين، كانت حلقة العمل هذه المرة الأولى التي جلسوا فيها في نفس الغرفة مع منافسيهم في السوق في بلدانهم الأصلية). غير أن هذه الفردية يمكن أن تقوض تطور صناعة التمويل البالغ الصغر في البلدان المعنية. إن تبادل المعلومات الأساسية عن قضايا كالمقرضين غير الجيدين لا يمكن إلا أن يساعد

تتباين الاحتياجات  
التدريبية تباينا  
واسعا

### تحسين المهارات

أهمية كل من الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها على سلم من ١ إلى ٣ حيث ١ هي الأدنى و ٣ هي الأعلى: يبين الشكل ١٤ نتائج ذلك.

### الاحتياجات التدريبية المتصلة بفصل البرامج

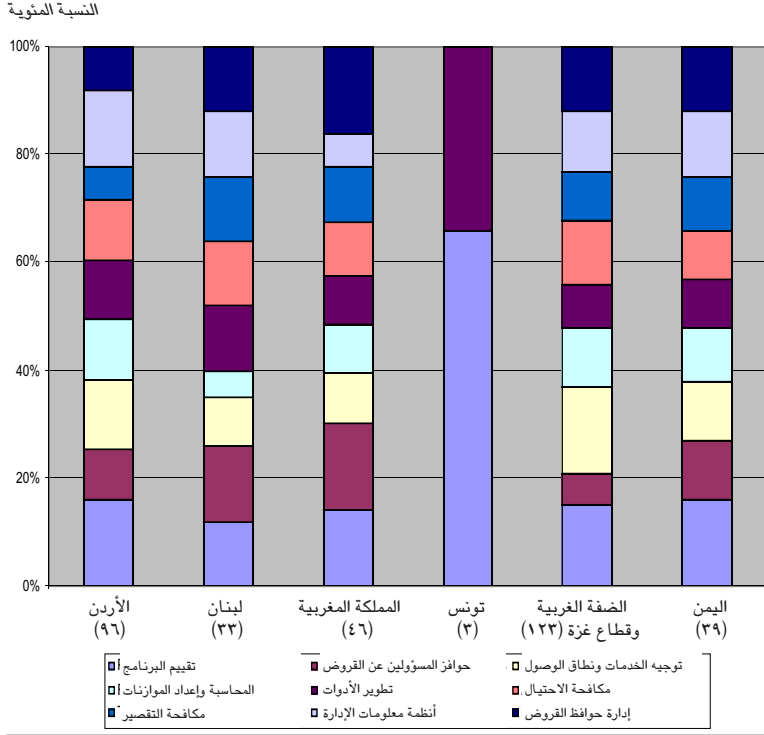
يشكل العديد من برامج التمويل البالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا جزءاً من مؤسسات أكبر منها حجماً كالمنظمات غير الحكومية الدولية أو المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية (كالصناديق الاجتماعية أو بنوك التنمية المملوكة للدولة). ومثل هذه الهياكل قد تحد من النمو، ولذلك وبعد بلوغ مستوى معين من التطور ينبغي على مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية النظر في الانفصال أو التحول إلى كيان قانوني مستقل. ومن بين أسباب ذلك ما يلي:

- الحاجة إلى قواعد أو إجراءات داخلية يمكن أن تتعارض مع الأنشطة أو الأهداف الأخرى للمنظمة الأم. (على سبيل المثال، تتطلب مؤسسات التمويل البالغ الصغر ضوابط داخلية كثيرة لمنع التقصير والاحتيايل).
- الحاجة إلى هوية واضحة مستقلة عن المنظمة الأم، وذلك لتفادي إرسال إشارات غير واضحة إلى المتعاملين معها (مثلما يمكن أن يحدث عندما يكون

تعتبر إتاحة سهولة ويسر القدرة على الحصول على التدريب والمساعدات الفنية جزءاً هاماً من جهود مساعدة مؤسسات التمويل البالغ الصغر على بناء قدراتها المؤسسية. وأبرزت الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٧ الافتقار إلى التدريب الملائم على أفضل أساليب العمل في بلدان المنطقة والحاجة إلى مساعدات فنية أكثر مواءمة لاحتياجات هذه البلدان. بحلول عام ١٩٩٩ ظهر بعض المبادرات التي تساندها جهات مانحة (أنظر أدناه) واطلع المزيد من المديرين على أفضل أساليب العمل من خلال التدريب خارج بلادهم. غير أن الحاجة مازالت ماسة للمزيد من التدريب والمساعدات الفنية المكيفة مع الاحتياجات المحلية.

وجدت الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٩ أن الاحتياجات التدريبية تتفاوت كثيراً. وليس هذا مستغرباً نظراً لأن برامج التمويل البالغ الصغر الجديدة تحتاج التدريب على الأمور الأساسية بينما تواجه البرامج الأكثر قدماً جيلاً ثانياً أو ثالثاً من القضايا المصاحبة للمؤسسات الأكبر حجماً وأكثر تعقيداً. تحتاج البرامج الأكثر قدماً المزيد من التدريب المكيف حسب احتياجاتها والمساعدات الفنية المتخصصة. وقد طلب من المجيبين على الأسئلة ترتيب

### الشكل ١٤ . توزع الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالتمويل البالغ الصغر حسب البلدان، ١٩٩٩



ملاحظة: الأرقام التي بين قوسين تمثل عدد المجيبين على الأسئلة في كل من البلدان. المصدر: الدراسات الاستقصائية التي أجراها البنك الدولي على مؤسسات التمويل البالغ الصغر.

### مبادرات التدريب الدولية والإقليمية والمحلية

منذ الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٧، تم إدخال عدة مبادرات لتحسين التدريب الخاص بالتمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة.

#### المبادرات الدولية

منذ عام ١٩٩٧، قامت عدة جهات مانحة برعاية مشاركة العاملين في التمويل البالغ الصغر والمسؤولين الحكوميين في برامج تدريب مشهورة كالتالي يقدمها معهد بولدر في ولاية كولورادو ومعهد تطوير التمويل البالغ الصغر في جامعة نيو هامبشر، وسابقا معهد هارفارد للتنمية الدولية في ولاية ماساشوستس. وحتى هذا التاريخ حضر أكثر من مائة شخص من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الدورة التدريبية في معهد كولورادو، وفي صيف عام ٢٠٠٠ كان ٣٥ من المشاركين في البرنامج والبالغ عددهم ١٢٠ مشاركا من هذه المنطقة. وهكذا فإن الجهات المانحة مستعدة لمساعدة

برنامج التمويل البالغ الصغر جزءا من صندوق اجتماعي).

● الحاجة إلى القدرة على الحصول على الموارد المالية التجارية.

ليس من السهل الانفصال والتحول من برنامج إلى مؤسسة محلية الملكية والإدارة. فقد واجهت المؤسسات الثلاث الناجمة عن انفصال عن منظمات أمهات في هذه المنطقة - المجموعة في لبنان، ومؤسسة تنمية المرأة الأردنية، والفلسطينية للإقراض والتنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ أنظر الإطار ٣ - مصاعب ومرت بفترات بطء نمو أثناء عملية التحول. فقطع الجبل السري الواصل إلى منظمة أم كانت تقدم الموارد المالية والمساعدات يمكن أن يكون أمرا صعبا. ولذلك فإن تقصير مدة التحول وإحكام تخطيطها أمر بالغ الأهمية.

نجم جانب من نجاح عمليات التحول تلك عن جدية عمل أجهزة موظفي البرامج ومجالس إدارتها المشكلة حديثا. وقد جعلهم التمكن من أسباب القوة والإحساس بالالتزام يكافحون لتحقيق أهدافهم. ويمكن تشجيع هذه الاستجابة الشبيهة باستجابة المالكين الحقيقيين عن طريق إعطاء الموظفين حصصا في المؤسسة الجديدة. وتشمل العوامل الأخرى الهامة للنجاح التوقيت الصحيح واللوائح التنظيمية الصحيحة والعمل الدؤوب من جانب كافة الشركاء.

مع أن العديد من برامج التمويل البالغ الصغر في هذه المنطقة موجودة ضمن منظمات أكبر حجما واجتماعية التوجه - مما يجعل من عملية الانفصال أمرا لا بد منه لتحقيق الهدف المتمثل في قابلية الاستمرار المالية - فإن المجيبين على أسئلة الدراسة الاستقصائية لم يحددوا الاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحول البرامج إلى مؤسسات. وقد يكون هذا ناجما عن أنهم لا يتصورون القيام بعملية انفصال أو من المرجح أن يكون ذلك نتيجة أن مديري البرامج لا يقدرون تماما العديد من الخدمات «غير المرئية» التي تقدمها لهم المنظمات الأم. فهذه الخدمات تتضمن إدارة الرواتب الأساسية وتعيين وإدارة شؤون الموظفين الجدد فضلا عن خدمات متخصصة كتعبئة الموارد المالية والعلاقات مع الجهات المانحة ورفع التقارير وتقديم الاستشارات القانونية. وحسبما تبين من انفصال البرامج الثلاثة عن مؤسسة إنقاذ الطفل، فإن إدارة برنامج ليست كإدارة مؤسسة. فقد تنشأ احتياجات تدريبية كبيرة ينبغي التخطيط لها تسهيلا لانفصال البرنامج وتحوله.

المتقدم. وفي النصف الأول من عام ٢٠٠٠، أكمل ٤٧ مشاركا المقرر الأساسي. وتمتد المقررات عادة على مدة شهرين وتعد بعد ساعات الدوام. في صيف عام ٢٠٠٠ بدأ إعطاء المقرر الأساسي بدوام كامل في فترة أسبوعين مما يجعله أكثر ملاءمة لمشاركين من بلدان مجاورة. وتتراوح رسوم المقرر بين ٤٠٠ دولار أمريكي و ٥٠٠ دولار أمريكي. وتستهدف هذه المبادرة تحقيق قابلية استمرار بنسبة ٧٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٠٠ وقابلية الاستمرار التامة بحلول نهاية عام ٢٠٠١.

مبادرة بناء قدرات التمويل البالغ الصغر التي أطلقتها المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد البلدان فقرا

منذ عام ١٩٩٧ تقوم المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد البلدان فقرا بتشكيل شراكات مع معاهد التدريب في مختلف مناطق العالم لإتاحة مقررات تدريبية على الإدارة المالية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر. فبعد تحديد عدم كفاية مهارات التمويل البالغ الصغر لدى المديرين والموظفين باعتباره العقبة الرئيسية أمام تطور هذه الصناعة، تسعى المبادرة التي نظمتها هذه المجموعة لتعزيز أداء مؤسسات التمويل البالغ الصغر من خلال التدريب.

ثبت أن هذه الدورات قابلة جدا للمحاكاة ضمن إطار تتيحه المجموعة. وبعد تحديد الشركاء من بين المعاهد تتيح المجموعة محتويات المقررات التدريبية والمساعدة الفنية اللازمة لتعديل المحتويات وضبط النوعية لضمان نجاح هذا المسعى. وقد نظمت المجموعة حتى الآن دورات تدريبية في منطقة شرق آسيا (الصين والفلبين) ومنطقة جنوب آسيا (الهند)، ومنطقة أفريقيا (كينيا والسنغال). وتقوم المجموعة باستطلاع إمكانية تنفيذ شراكات مماثلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. للاطلاع على المزيد من المعلومات أنظر «خدمات يقدمها صندوق النقد الدولي» على العنوان <http://www.cgap.org> على شبكة الإنترنت.

#### المبادرات المحلية

يقوم العديد من المعاهد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتصميم أنشطة تدريب موجهة للموظفين المسؤولين عن القروض والموظفين على المستوى المتوسط. والعديد من هذه الأنشطة في مصر حيث تقوم مؤسسات مثل جمعية رجال الأعمال في الإسكندرية وشركة الاستشارات الدولية لنوعية البيئة بتقديم التدريب باللغة العربية للموظفين المسؤولين عن القروض

مؤسسات التمويل البالغ الصغر في القدرة على تنفيذ أفضل أساليب العمل. وبما أن تكاليف هذا الأمر كبيرة - يبلغ متوسطها ١٠٠٠٠ دولار أمريكي للشخص الواحد في برنامج بولدر - ينبغي دائما التحقق من ملاءمة التدريب المزمع مع احتياجات المنطقة ولاسيما لأن عائق اللغة مازال العقبة الهامة. ونظرا لأهمية تمكين الموظفين المحليين من أسباب القوة وتطوير برامج في مناطق قاصية، من الجدير استقصاء ما إذا كان ينبغي استعمال هذه الأموال في محاكاة وإتاحة مثل هذه البرامج في المنطقة.

معظم المشاركين في برنامجي بولدر ومعهد تطوير التمويل البالغ الصغر اللذان يستعملان اللغة الإنجليزية هم من مصر والأردن ولبنان. غير أن العديد من موظفي برامج التمويل البالغ الصغر في الضفة الغربية وقطاع غزة واليمن لا يتكلمون الإنجليزية ولذلك يواجهون عقبة اللغة. كما أن عقبة اللغة كبيرة أيضا بالنسبة للموظفين من تونس والمملكة المغربية.

#### المبادرات الإقليمية

ظهرت عدة مبادرات إقليمية، بعضها تم اختبارها وتنفيذه، والبعض الآخر مازال في مرحلته الأولى. ويعتبر برنامج التدريب على التمويل البالغ الصغر القابل للاستمرار الذي يتيح برنامج القدرة على الحصول على التمويل البالغ الصغر وتحسين تنفيذ إصلاح السياسات في الأردن بالتعاون مع المعهد الأردني للدراسات المصرفية.

يعتبر هذا البرنامج الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في إطار مشروع مدته أربع سنوات أول مبادرة تتيح التدريب باللغة العربية ويركز على أفضل أساليب العمل وعلى إنشاء مؤسسات تمويل بالغ الصغر قابلة للاستمرار ذاتيا من الوجهة المالية. وهو يتألف من مقررين تدريبيين. يغطي المقرر الأول الأساسي تحليل الأسواق، وتصميم الأدوات الإقراضية ومنهجيات الإقراض، وأصول المحاسبة، ورصد حوافز القروض وما شابه ذلك. أما المقرر المتقدم الذي يعطى لمديري مؤسسات التمويل البالغ الصغر فهو يغطي قابلية الاستمرار، وإدارة الائتمانات ومخاطرها، وإدارة النمو، وأدوات الادخار من أجل بناء مؤسسة قوية، وإدارة الموارد البشرية، وخطط العمل وأنظمة معلومات الإدارة وما شابهها.

يتضمن كل مقرر ٧٠-٧٥ ساعة تدريب ويستوعب ٢٠-٢٥ مشارك. في عام ١٩٩٩، قام هذا البرنامج بتدريب ٥٢ من العاملين في التمويل البالغ الصغر على المقرر الأساسي و١٦ متخصصا أردنيا على المقرر

تتيح عدة مصادر  
التدريب المفيد في  
مجال التمويل البالغ  
الصغر

العمل لديها مديرون من ذوي الخبرة السابقة في القطاع الخاص أو القطاع المصرفي. فهذه الخلفية تعزز عادة التوجه التجاري للبرنامج وسعيه لتحقيق قابلية استمراره. غير أن الحصول على مديرين من هذا النوع أمر صعب كما أن الاحتفاظ بهم أكثر صعوبة. فمعظم المديرين الماليين في مؤسسات التمويل البالغ الصغر مقيّدون - ولاسيما حين تتوقف هذه المؤسسات عن تلقي الأموال من الجهات المانحة - وقد تغريهم الأجور الأعلى التي يدفعها القطاع الخاص. وينطبق الأمر نفسه بالنسبة للعديد من الموظفين من ذوي القيمة الذين ينفق برنامج التمويل البالغ الصغر الوقت والجهد اللازمين لتدريبهم. هكذا، تواجه مؤسسات التمويل البالغ الصغر تحديين كبيرين فيما يتعلق بالموارد البشرية: اجتذاب الأشخاص الملائمين والاستثمار في تحسين مهاراتهم والاحتفاظ بهم.

وللمشرفين عليهم. وهذا التدريب مفتوح لمشاركين من بلدان أخرى. وبالنسبة لهذا النوع من الحضور تم تخفيض الفجوة بين الطلب والعرض تخفيضاً كبيراً في هذه المنطقة عن طريق هذا التدريب.

ولفائدة الحضور من مستويات وظيفية أعلى، المديرين والإداريين، تسعى شبكات مثل الرابطة المصرية لبرامج تطوير مؤسسات الأعمال البالغة الصغر والصغيرة لاستعمال مؤسسات وطنية للاستفادة من مراكز التدريب القائمة والمدرسين الداخليين واستعمال مرافقهم ومهاراتهم لوضع برامج مع المساندة من الجهات المانحة لاستقدام خبراء دوليين لإعطاء المقررات. غير أنه حتى الآن لم تبرز مبادرة كبيرة من هذا القبيل.

الحصول على العناصر البشرية

الصحيحة والحفاظ عليها

وجدت الدراسة الاستقصائية التي أجريت في عام ١٩٩٩ أن معظم البرامج التي تتبع أفضل أساليب





## ثبت المراجع

- CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest). 1997a. "Introducing Savings in Microcredit Institutions: When and How?" Focus Note 8. World Bank, Washington, D.C.
- , 1991. "State Owned Development Banks in Micro Finance." Focus Note 10. World Bank, Washington, D.C.
- , 1991. *Format for Appraisal of Microfinance Institutions: A Handbook. Technical Tools Series 4*. Washington, D.C.
- Christen, Robert Peck, and Richard Rosenberg, 1999: "The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance." Background paper for *World Development Report 2000/2001*. World Bank, Consultative Group to Assist the Poorest, Washington, D.C.
- Dhumale, Rahul, and Amela Spacanin. 1998. "An Application of Islamic Banking Techniques to Microfinance: Technical Note." World Bank, Middle East and North Africa Region, Washington, D.C., and United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States, New York.
- Dhumale, Rahul, and Amela Spacanin, and Judith Brandsma. 1999. "Spinning Off for Sustainable Microfinance: Save the Children Federation into JWDS, Al Majmoua, and FATEN." World Bank, Middle East and North Africa Region, Washington, D.C., and United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States, New York.
- Hulme, David and Paul Mosley. 1996. *Finance against Poverty-Volume I: Theory and Policy Recommendations*. London: Routledge.
- Ledgerwood, Joanna. 1998. *Microfinance Handbook*. Sustainable Banking with the Poor project. World Bank. Washington, D.C.
- Rhyne, Elisabeth. 1998. "The Yin and Yang of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability." *MicroBanking Bulletin* 2 (July).
- Robinson, Marguerite. 2001. *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*. Washington, D.C.: World Bank, Ford Foundation, and Open Society Institute.
- Rutherford, Stuart. 1999. "The Poor and Their Money, An Essay about Financial Services for Poor People." University of Manchester, Institute for Development Policy and Management.
- Schmidt and Zeitinger. 1996. "Prospects, Problems and Potential of Credit-granting NGOs." *Internationale Projekt Consult* 8 (2): 241-58.
- UNCDF (United Nations Capital Development Fund). 1996. "Microfinance and Anti-Poverty Strategies: A Donor Perspective." UNCDF Policy Series. New York.