

مذكرة مناقشة مركزة

مايو/أيار 2006

رقم 36

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية: أيها يحقق الفائدة المرجوة منه؟

عادةً ما نجد أن المشروعات الحكومية ومشروعات الجهات المانحة الخاصة بتقديم خدمات التمويل الأصغر - والتي تتمثل في الخدمات الائتمانية والخدمات المالية الأخرى - لصالح الفقراء وذوي الدخل المنخفض. تتضمن مؤسسات تمويل أصغر يعمل بها موظفون مهنيون متخصصون.¹ ومع هذا، نلاحظ أن مجموعة قليلة، أخذة في الإزدياد، من مشروعات التمويل الأصغر تعتمد على صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بدلاً من مؤسسات التمويل الأصغر. ففي هذه الصناديق، تتم إدارة خدمات الائتمان المقدمة لمجموعة صغيرة من خلال الأعضاء أنفسهم، دون إدارة أو إشراف من أية جهة مهنية وذلك فيما يتعلق بالموافقة على القروض، وصرفها، وخصيلها، ويُشار إلى هذه الصناديق بمجموعة متنوعة من الأسماء منها، صناديق القروض الدوارة، وبنوك القرية ذاتية الإدارة، وجمعيات جميع المدخرات والائتمان، والتمويل الأهلي.

تقدم مذكرة المناقشة المركزة هذه نتائج تم استخلاصها من استعراض الأداء لعدة مشروعات خاصة بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قامت بها أو بمساندتها جهات مانحة أو منظمات دولية غير حكومية على مدار الخمس عشرة سنة الماضية. ويبدو أن النجاح الذي يتحقق يرتبط بصورة قوية بمصدر تمويل القروض التي يحصل عليها أعضاء هذه المجموعات.

■ **مجموعات تمويل من جهات خارجية.** عندما تُمول القروض من خلال ضخ أموال خارجية من جهات مانحة أو حكومات، فإن مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تظهر في حالة فشل مستمر بدرجة تجعل هذا النموذج الخاص بمساندة التمويل الأصغر مقامرة غير محسوبة.

■ **المجموعات المستندة إلى جمع المدخرات.** غالباً ما تحقق صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية نجاحات عندما تُمول القروض من مدخرات الأعضاء أنفسهم، وعندما لا يكون هناك أي تمويل خارجي، أو عندما تكون مبالغ هذا التمويل متواضعة وبعد أن يكون لدى المجموعة سجل أداء قوي في أعمال الإقراض واسترداد مدخراتها.

■ **مجموعات المساعدة الذاتية.**² عندما تبدأ المجموعات بجمع مدخرات الأعضاء ثم إقراضها، ثم تحصل لاحقاً على قروض كبيرة من أحد البنوك المتسمة بالجديفة في عملية التحصيل، فإن الأداء يكون ذا طابع مختلط.

ومن بين النماذج الثلاثة، نجد أن نموذجي المجموعات المستندة إلى جمع المدخرات، ومجموعات المساعدة الذاتية يبدوان الأكثر قابلية للبقاء.

وبالإضافة إلى مصدر التمويل، فإن العنصر الآخر الذي يبدو وكأنه علامة تلوح في الأفق على تحقيق النجاح هو الجودة النوعية للمساندة الخارجية التي تحصل عليها المجموعات المحلية. وهذه المساندة يجب أن تكون ذات أهمية على المدى المستمر، وليس فقط عند نشأة المجموعة.

¹ في هذه المذكرة، نستخدم عبارة "جهة مانحة" للإشارة إلى مجموعة متنوعة واسعة النطاق من وكالات التمويل الإنمائية، ويشمل ذلك برامج العون الحكومية الثنائية، وبنوك التنمية المتعددة الأطراف، وجهات التمويل الخيرية التابعة للقطاع الخاص، كمؤسسات العمل الخيري.

² تناقش هذه المذكرة نموذج مجموعات المساعدة الذاتية بناءً على الوضع في الهند. كثير من مجموعات المساعدة الذاتية في الهند يتم تمويلها من جهات خارجية (عن طريق قروض مصرفية، وليس بضخ رؤوس أموال أولية من جهات مانحة أو من حكومات)، ويعتمد كثير من هذه المجموعات على جميع المدخرات. ونحن نتعامل معها كفتنة منفصلة، لأنه على الرغم من بعض السمات المشتركة، نجد أنها تبدو مختلفة في أسلوب العمل عن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. ويبدو أيضاً أن القرض المصرفي يخلق آليات تختلف عن هذه الآليات التي تخلقها أية منحة مبدئية أو يخلقها أي قرض مبدئي من خلال برنامج حكومي أو برنامج لأية جهة مانحة.



مؤلفا هذه المذكرة هما "جيسبكا موراي"، استشارية لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، و"رينشارد رينزنج"، مستشار أول لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ويشكر المؤلفان كلاهما من "هوج آلن"، و"جيفري آتش" و"تامارا كوك" و"مالكولم هاربر"، و"اليزابيث ليتفيلد"، و"آن رينشي"، و"ستيوارت راثرفيلد"، و"أوسا سانانكيون"، وبخسان بالشكر "هينر كلارك" على مشورتهم الكريمة والمفيدة.

© 2006، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء

المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء هي اتحاد يضم 33 وكالة معنية بالتنمية تساعد صناعة التمويل الأصغر. للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على الانترنت: www.cgap.org

إقامة خدمات مالية لصالح الفقراء



مذكرة مناقشة مركزة

مايو/أيار 2006

رقم 36

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية: أيها يحقق الفائدة المرجوة منه؟

عادةً ما نجد أن المشروعات الحكومية ومشروعات الجهات المانحة الخاصة بتقديم خدمات التمويل الأصغر - والتي تتمثل في الخدمات الائتمانية والخدمات المالية الأخرى - لصالح الفقراء وذوي الدخل المنخفض. تتضمن مؤسسات تمويل أصغر يعمل بها موظفون مهنيون متخصصون¹ ومع هذا، نلاحظ أن مجموعة قليلة، أخذة في الإزداد، من مشروعات التمويل الأصغر تعتمد على صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بدلاً من مؤسسات التمويل الأصغر. ففي هذه الصناديق، تتم إدارة خدمات الائتمان المقدمة لمجموعة صغيرة من خلال الأعضاء أنفسهم، دون إدارة أو إشراف من أية جهة مهنية وذلك فيما يتعلق بالموافقة على القروض، وصرفها، وخصيلها، ويُشار إلى هذه الصناديق بمجموعة متنوعة من الأسماء منها، صناديق القروض الدوارة، وبنوك القرية ذاتية الإدارة، وجمعيات جميع المدخرات والائتمان، والتمويل الأهلي.

تقدم مذكرة المناقشة المركزة هذه نتائج تم استخلاصها من استعراض الأداء لعدة مشروعات خاصة بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قامت بها أو بمساندتها جهات مانحة أو منظمات دولية غير حكومية على مدار الخمس عشرة سنة الماضية. ويبدو أن النجاح الذي يتحقق يرتبط بصورة قوية بمصدر تمويل القروض التي يحصل عليها أعضاء هذه المجموعات.

■ **مجموعات تمويل من جهات خارجية.** عندما تُمول القروض من خلال ضخ أموال خارجية من جهات مانحة أو حكومات، فإن مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تظهر في حالة فشل مستمر بدرجة تجعل هذا النموذج الخاص بمساندة التمويل الأصغر مقامرة غير محسوبة.

■ **المجموعات المستندة إلى جمع المدخرات.** غالباً ما تحقق صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية نجاحات عندما تُمول القروض من مدخرات الأعضاء أنفسهم، وعندما لا يكون هناك أي تمويل خارجي، أو عندما تكون مبالغ هذا التمويل متواضعة وبعد أن يكون لدى المجموعة سجل أداء قوي في أعمال الإقراض واسترداد مدخراتها.

■ **مجموعات المساعدة الذاتية.**² عندما تبدأ المجموعات بجمع مدخرات الأعضاء ثم إقراضها، ثم تحصل لاحقاً على قروض كبيرة من أحد البنوك المتسمة بالجديفة في عملية التحصيل، فإن الأداء يكون ذا طابع مختلط.

ومن بين النماذج الثلاثة، نجد أن نموذجي المجموعات المستندة إلى جمع المدخرات، ومجموعات المساعدة الذاتية يبدوان الأكثر قابلية للبقاء.

وبالإضافة إلى مصدر التمويل، فإن العنصر الآخر الذي يبدو وكأنه علامة تلوح في الأفق على تحقيق النجاح هو الجودة النوعية للمساندة الخارجية التي تحصل عليها المجموعات المحلية. وهذه المساندة يجب أن تكون ذات أهمية على المدى المستمر، وليس فقط عند نشأة المجموعة.

¹ في هذه المذكرة، نستخدم عبارة "جهة مانحة" للإشارة إلى مجموعة متنوعة واسعة النطاق من وكالات التمويل الإنمائية، ويشمل ذلك برامج العون الحكومية الثنائية، وبنوك التنمية المتعددة الأطراف، وجهات التمويل الخيرية التابعة للقطاع الخاص، كمؤسسات العمل الخيري.

² تناقش هذه المذكرة نموذج مجموعات المساعدة الذاتية بناءً على الوضع في الهند. كثير من مجموعات المساعدة الذاتية في الهند يتم تمويلها من جهات خارجية (عن طريق قروض مصرفية، وليس بضخ رؤوس أموال أولية من جهات مانحة أو من حكومات)، ويعتمد كثير من هذه المجموعات على جميع المدخرات. ونحن نتعامل معها كفتنة منفصلة، لأنه على الرغم من بعض السمات المشتركة، نجد أنها تبدو مختلفة في أسلوب العمل عن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. ويبدو أيضاً أن القرض المصرفي يخلق آليات تختلف عن هذه الآليات التي تخلقها أية منحة مبدئية أو يخلقها أي قرض مبدئي من خلال برنامج حكومي أو برنامج لأية جهة مانحة.



مؤلفا هذه المذكرة هما "جيسبكا موراي"، استشارية لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، و"رينشارد رينزنج"، مستشار أول لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ويشكر المؤلفان كلاهما من "هوج آلن"، و"جيفري آتش" و"تامارا كوك" و"مالكولم هاربر"، و"اليزابيث ليتفيلد"، و"آن رينشي"، و"ستيوارت راثرفيلد"، و"أوسا سانانبيكون"، وبخسان بالشكر "هينر كلارك" على مشورتهم الكريمة والمفيدة.

© 2006، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء

المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء هي اتحاد يضم 33 وكالة معنية بالتنمية تساعد صناعة التمويل الأصغر. للمزيد من المعلومات، يمكنكم زيارة موقع المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على الانترنت: www.cgap.org

إقامة خدمات مالية لصالح الفقراء



المساعدة الذاتية قد تم استخلاصها من دراستين آخرين للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. لم يتم نشرهما بعد (Christen و Ivatury - قيد الإصدار، و Prakash وآخرون - قيد الإصدار).

معايير النجاح

غالباً ما يُشار إلى صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بالصناديق الدوارة، على أساس أن أموال هذه الصناديق يتم إقراضها، وتخصيلها، ثم إعادة إقراضها. أما المعايير الأولية التي استخدمناها للحكم على مدى نجاح برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية فقد تمثلت في التحقق من الدوران الفعلي لهذه الأموال.³ بمعنى آخر، هل تم سداد القروض بصورة تسمح ببقاء واستمرار الصناديق لبضع سنين؟

وقد تم توظيف مؤشرات أخرى للتحقق من النجاح، خاصة في حالات عدم إثبات عملية تحصيل القروض بصورة موثوقة. أما البرامج التي تم فيها حل أغلبية المجموعات وتصفياتها في سنوات قليلة تم الحكم عليها بالإخفاق والفشل. وتضمنت المؤشرات السلبية شواهد على "استحواذ النخبة على الموارد" حيث استأثرت مجموعة قليلة من الأعضاء من ذوي النفوذ بالأموال التي كان الغرض منها خدمة المجموعة ككل، ورغمًا عن هذا لم يتم الحكم بعدم نجاح أي مشروع لهذا السبب.

أما المعيار المثالي لقياس النجاح فهو التأثير الذي يمكن إبرازه على حياة أفراد هذه المجموعات. ونلاحظ أن عملية قياس وتوصيف تأثير الخدمات المالية تعد معقدة، ومكلفة، ومستهلكة للوقت بصورة مثيرة للدهشة. وبالنسبة لمشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، لا توجد أية دراسات موثوقة عن الآثار التي حققتها هذه المشروعات. ومع هذا، هناك مجموعة متزايدة من الدراسات الجيدة بشأن الائتمان الأصغر في بيئات أخرى، معظمها أفاد أن إتاحة الخدمات المالية يحقق مزايا كبيرة من ناحية الرفاهية للعملاء ولأسرهم المعيشية (Littlefield وآخرون، 2003). وترجح الدراسات أن هذه المزايا مرتبطة بإتاحة الخدمات بصورة مستمرة، وليس مجرد قرض واحد أو اثنين.⁴ وفي هذا الشأن، فإن أداء تحصيل القروض له دلالة ارتباطية قوية على التأثير المرتبط بالعمل. لأن المجموعات التي تفقد أموالها نتيجة عدم السداد من جانب العملاء لا تستطيع أن تستمر في تقديم الخدمات بصورة مستمرة.

وأحياناً ما يُثار جدل بأنه لا ينبغي دائماً استخدام تحصيل القروض كمعيار لتقييم نجاح صناديق القروض التي تُدار بمعرفة

تستهل هذه المذكرة بوصف منهجية الدراسة، ويتضمن ذلك مصادر، ومعايير تقييم صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. بعد ذلك تستعرض المذكرة أداء ثلاثة أنواع من صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، وتتناول ما إذا كانت هذه الصناديق بحاجة إلى مساندة خارجية طويلة الأجل أم لا. ثم تستعرض مناظرة حول المزايا النسبية للنهج القائمة على إدارة المجتمعات المحلية، والنهج القائمة على إدارة مهنية متخصصة. وتختتم هذه المذكرة بملخص موجز عن الآثار التي ترتبط بالوكالات المعنية بالتنمية التي تساند صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.

المنهجية

المصادر

حصلنا على تقييم وعلى بعض التقارير الخاصة بالتنفيذ بشأن 60 مشروعاً تتعلق بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، والتي مولتها 23 وكالة (13 وكالة ثنائية أو متعددة الأطراف، و10 منظمات غير حكومية) خلال الفترة بين عامي 1990 و2005. وقمنا بدعم هذه المعلومات الوثائقية، كلما كان ذلك ممكناً، من خلال المناقشات التي أجريناها بشأن هذه المشروعات مع موظفي الوكالات الإئتمانية من ذوي المعرفة والدراية بطبيعة هذه المشروعات. ولم نحصل من خلال هذه المشروعات على المعلومات التي كنا نطمح في الحصول عليها فيما يتعلق بالأداء. وكما يبين الجدول رقم 1، فإن حوالي نصف المشروعات يمكن تصنيف درجاتها كمشروعات حققت نجاحاً أو إخفاقاً وذلك بمستوى معقول من الثقة.

جدول رقم 1 أعداد وأنواع مشروعات صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تم تقييمها			
المجموع	المشروعات	المشروعات	
	الإدارية	الممولة من الخارج	
31	11	20	مشروعات تم تقييمها
29	7	22	مشروعات غير مقيمة
60	18	42	المجموع

أما النمط العام في التمويل الأصغر فهو وجود ارتباط بين رفع التقارير المعنية بعناية وحرص، وتحقيق نتائج جيدة، بمعنى آخر، فإن المشروعات التي تقدم معلومات هادفة وموثوقة عن الأداء هي الأكثر احتمالاً أن تحقق نجاحاً. وإذا ما كان هذا النمط ينطبق على صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، فإن عينة المشروعات التي استطعنا أن نقيمها بدرجات قد تكون أفضل أداءً في المتوسط من جملة مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ككل.

علماً بأننا لم نقم بعمل أي بحث يخص أداء مجموعات المساعدة الذاتية في الهند، إلا أن الملاحظات بشأن مجموعات

³ تم اعتبار المشروعات التي بلغت فيها معدلات السداد 85 في المائة أو أقل غير قابلة للاستمرار، ومن ثم غير ناجحة وذلك لأغراض هذه الدراسة. وهذا المعيار يعتبر أبسط من المعتاد بصورة كبيرة للغاية. فإذا كانت هناك حافطة قروض مدتها 6 شهور وتسد على أفساط شهرية، وقد بلغ معدل السداد في هذه الحافطة 85 في المائة، عندئذٍ ستخسر هذه الحافطة حوالي نصف رأس مال الإقراض الخاص بها في سنة واحدة، راجع (Rosenberg، 1999).

⁴ E.g., Dunn and Arbuckle (2001).

الأنواع الثلاثة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية

في دراسته ذات الطابع الكلاسيكي بعنوان "الفقراء وأموالهم" (The Poor and Their Money)، يميز "ستيورات روثرفيلد" (Stuart Rutherford) (2000) بين النهج الذي تتخذه الجهة المقدمة للخدمات والنهج الذي تتخذه الجهة المروجة لهذه الخدمات إزاء عمليات التمويل للفقراء. ففي حالة نموذج الجهة المقدمة للخدمة، تقوم مؤسسة مهنية مالية متخصصة بتقديم القروض، وإيداع التسهيلات، وتقديم الخدمات المالية الأخرى لعملائها. أما في حالة نموذج الجهة المروجة لخدمات التجزئة، يتم تثقيف المجتمعات المحلية حتى يتسنى لها أن تعرف كيف تنظم أنفسها، وبالتالي يصبح أفراد المجتمعات المحلية قادرين على تقديم هذه الخدمات لبعضهم البعض.

ويسوق "Rutherford" الحجج على أن معظم الفقراء يفضلون النموذج الخاص بالجهة مقدمة الخدمة، إن كان هذا النموذج متاحاً، نظراً لأنه قد يكون موثقاً بصورة أكبر، وقد يتطلب جهوداً تنظيمية أقل، ومخاطر أقل من جانب العملاء.5. ويُجد أن الشيء نفسه ينطبق على أصحاب الدخل المتوسط في البلدان الغنية، وهم عادة ما يفضلون عدم شغل أنفسهم بأمور تتعلق بتنظيم أو إدارة الشركات التي تقوم بتقديم السلع والخدمات لهم.

وُجد أن معظم المساندة التي تقدمها الجهات المانحة تذهب إلى الجهات المقدمة للخدمات؛ وهي مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية، والمتخصصة، المهنية. بيد أن هناك مجموعة من القيود تحد من نطاق مؤسسات التمويل الأصغر هذه، وبصورة خاصة، قد تجد هذه المؤسسات صعوبة في تقديم خدمات في المناطق النائية أو المتناثرة، حيث إن الكثافة المنخفضة للعملاء في هذه المناطق، مع ارتفاع تكاليف النقل والمواصلات والاتصالات قد تحول دون قيام هذه المؤسسات بتشغيل فروع لها قادرة على الاستمرار بنجاح.

وفي مواجهة هذه القيود، نجد عدداً محدوداً للغاية من الإجراءات التدخلية الخاصة بنشاط التمويل الأصغر تتخذ نهجاً لا مركزياً من شأنه تكوين مجموعات صغيرة تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تقوم بعمليات الإقراض لأعضائها وغالباً ما تقوم بتعبئة مدخرات هؤلاء الأعضاء أيضاً. ويتراوح عدد الأعضاء في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية من 5 أعضاء إلى 40 عضواً. وفي العادة يتم إنشاء هذه المجموعات لغرض محدد ألا وهو صندوق القروض الدوارة، وذلك على الرغم من الاستفادة أيضاً من المجموعات التي كان وجودها سابق على هذه الصناديق. وُجد أن الأعضاء من غير المهنيين وأحياناً الأميين يمتلكون ويقومون على

المجتمعات المحلية. أما الجدل الحاصل في هذا الشأن فقائم على فكرة أن الهدف الرئيسي لبعض هذه المشروعات ليس الخدمات المالية في حد ذاتها، ولكن نقل رؤوس الأموال إلى المجتمعات المحلية الفقيرة، وهو هدف يمكن تحقيقه حتى وإذا لم تُسد القروض. وتم حل مجموعات المجتمع المحلي. وقد تم الدفع بهذا المنطق في عدة مشروعات تابعة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية في شرق آسيا إبان الأزمة المالية في عام 1997. وفي هذا الشأن كانت الجهات المانحة لديها الرغبة في نقل الأموال للمجتمعات المحلية الفقيرة أثناء الأزمة، مع تأسيس مجموعات لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية دون الفلق كثيراً بشأن سداد القروض أو بقاء هذه المجموعات لأجل طويل. أما من جانبنا، فنحن غير مقتنعون بهذا المنطق، على الرغم من أننا نقر أن اعتراضنا على هذا المنطق قائم على خبرات متفرقة، وليس على شواهد وأدلة محددة مثبتة في الوثائق التي قمنا باستعراضها لأغراض هذه المذكرة.

■ إذا ما نص مقترح المشروع صراحة على أن هناك احتمالاً بارتفاع معدل حالات عدم السداد، مع احتمال انهيار المجموعة تبعاً لذلك، ففي هذه الحالة سوف تكون الموافقة على هذا المشروع غير محتملة بالمرّة.

■ عندما يصبح بمقدور عدد صغير من الأعضاء الحصول على المزايا المخصصة للمجموعة ككل وذلك ببساطة بتغليب المصلحة الخاصة وتعتمد عدم السداد، عندئذٍ يكون وقع الضرر على رأس المال الاجتماعي داخل المجتمع المحلي أكثر احتمالاً من تحقيق منفعة في هذا الشأن. ومن الممكن أن تخلق هذه المواقف احتكاكات، واستياء، وعدم ثقة بين الأفراد، ومن الممكن أن تقلل من ثقة المجتمع المحلي في نفسه وذلك فيما يتعلق بالعمل الجماعي نحو هدفٍ مشترك.

■ يؤكد البعض أنه عندما يعتاد أحد المجتمعات المحلية على حالات عدم السداد فيما يتعلق بالقروض التي لا تُدار على نحو جيد، عندئذٍ يصعب على أية مؤسسة تمويل أصغر مختصة القيام بأي نشاط في هذا المجتمع المحلي.

■ ومن الأهداف الجديرة بالاهتمام الجم إعادة توزيع رأس المال على المجتمعات المحلية الفقيرة، ومع هذا هناك العديد من الأساليب الأخرى للقيام بذلك، بالإضافة إلى إنشاء صناديق قروض محلية.

وهناك توافق كبير في الآراء في دوائر التمويل الأصغر، بما فيها من الصقور المتشددون الذين حُكم توجيهاتهم المصالح المالية، والجمائم من المتساهلين الذي يركزون جل اهتمامهم على خدمة الفقراء، أن عملية الإقراض التي يكون هناك احتمال عدم سداد فيها ليست الأداة المفضلة لأي غرض إثمائي.

⁵ مع ملاحظة هذا التفضيل، فإن Rutherford (2000) يقر بأن جمعيات الادخار والائتمان الدوار التي تدار بالجهود الذاتية، ونوادي جميع المدخرات، وصناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُسند إلى جمع المدخرات تلعب دوراً مفيداً في العديد من المجتمعات المحلية.

إدارة الصناديق الخاصة بهم. وهم يقومون بجمع المدخرات (إن وجدت)، ويبتون في القروض الفردية وشروط القروض. ثم يقومون بصرف القروض، ومباشرة التحصيلات، وذلك كله دون رقابة من جانب سلطة مختصة تتمثل في مؤسسة تمويل أصغر خارجية أو من جانب موظفي هذه المؤسسة من المهنيين.

ولا توجد طريقة ما لعمل تقدير دقيق لقيمة التمويل المقدم من الجهات المانحة والذي يذهب لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، إلا أن حجم هذا التمويل كبير. وقد ورد في التقييمات التي قامت بها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء الخاصة بمشروعات التمويل الأصغر في البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن حوالي 30 في المائة من هذه المشروعات تستخدم نموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. وتشير التقديرات العالمية المبدئية للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء أن تدفقات وكالات التمويل لنشاط التمويل الأصغر تبلغ حوالي 800 مليون دولار أمريكي سنوياً. وإذا ما قامت الوكالات الأخرى باستخدام نماذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بنفس كثافة استخدام هذا النموذج من قبل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عندئذٍ سوف يبلغ تمويل صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ما يزيد على 200 مليون دولار أمريكي سنوياً.⁶

ونلاحظ أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية المدعومة من الجهات المانحة تستخدم مجموعة متنوعة من النهج، ومن ثم يصعب فصلها تماماً ضمن فئات مستقلة دونما إحداث التباس فيما بينها. وقد وجدنا أن أقوى إطار للتحليل هو جميع المشروعات حسب مصدر تمويل القروض داخل مجموعات المجتمعات المحلي.

وفي المجموعات التي يتم تمويلها من الخارج، نجد أن القروض يتم تمويلها بصورة رئيسية من خلال رؤوس الأموال التي قامت إحدى الوكالات الحكومية أو الجهات المانحة بوضعها في بداية إنشاء المجموعة. وتقوم المجموعات الادخارية بتمويل قروضها بصورة رئيسية من خلال ودائع الأعضاء الذاتية. وفي نموذج المساعدة الذاتية نجد أن معظم المجموعات تبدأ بتجميع وإقراض مدخراتها. وبعد ذلك تقوم بعض مجموعات المساعدة الذاتية وليس كلها بالحصول على قرض خارجي من أحد البنوك، وفي العادة تكون قيمة هذا القرض أكبر بكثير من قيمة مدخرات الأعضاء. والسمة المعتادة للبنوك في هذا الشأن هي جديتها في تحصيل القروض التي قدمتها لمجموعات المساعدة الذاتية.⁷

مزايا وعيوب صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية
في المجتمعات النائية والريفية التي لا تحصل على خدمات من مؤسسات التمويل الأصغر أو من القطاع المصرفي الرسمي، فإن نموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية عادة ما يكون هو الأسلوب الوحيد العملي والملائم للتوسع في خدمات الوساطة المالية بعيداً عن الآليات التقليدية غير

الرسمية مثل الاقتراض من أحد أفراد الأسرة أو العائلة أو من المرابين. ومن الملاحظ أن تكاليف المعاملات الداخلية بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تبدو أقل مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الرسمية الأخرى بما فيها البنوك. وفي هذا الشأن نلاحظ أن أعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية يقومون بنفس مهام موظفي مؤسسات التمويل الأصغر المحترفين مهنيًا ولكن دون الحصول على مقابل نظير خدماتهم. وحيث إن صندوق القروض الذي يدار بمعرفة المجتمعات المحلية يعتبر بمثابة مشروع يتمتع باكتفاء ذاتي لا يحتاج إلى مبانٍ أو مكاتب رسمية، فإنه لا يتحمل تكاليف بنية أساسية، أو نقل ومواصلات، أو اتصالات كالتالي يتحملها أحد مكاتب أفرع مؤسسات التمويل الأصغر. وحتى عند احتساب تكاليف تطوير مهارات أفراد المجموعة، وتدريبهم وورصد أنشطتهم، فإن التكلفة بالنسبة لكل مقترض تبدو أقل بكثير بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر (Allen 2006، و Christen، و Ivatury - جاري الإصدار - Prakash وآخرون - جاري الإصدار). ويجب أن ننتبه إلى أن عدم قيام المجموعة بسداد أتعاب لموظفين مهنيين للقيام ببعض المهام والأعمال لا يعني أن أداء هذه المهام والأعمال يتم دون تحمل أية تكاليف. وذلك نظراً لأن هذه المجموعات بدلاً من أن تقوم بسداد أتعاب مهنية مقابل إدارة الصندوق الخاص بها، فإن أعضاءها يساهمون بأوقاتهم، وطاقتهم التفاوضية، ويتحملون مخاطر كانوا يفضلون تجنبها، وخاصة مخاطر فقدان مدخراتهم عند تعثر الجيران في سداد القروض التي حصلوا عليها.

وفي المتوسط العام، فإن أعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قد يبدون أفقر مادياً من عملاء صناديق مؤسسات التمويل الأصغر، على الأقل بناءً على افتراض معقول أن هناك ارتباطاً إلى حد ما بالريف وحجم القروض أو أرصدة المدخرات من ناحية والفقر من ناحية أخرى. وفي الغالب، فإن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع القيام بمعاملات ذات أحجام أقل مما هو ممكن في المؤسسات الرسمية المزودة بكوادر مهنية محترفة وذلك بسبب هياكل التكاليف النسبية في هذه الصناديق. ونلاحظ أن عدد الأعضاء في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قليل، وفي العادة يعرف الأعضاء بعضهم البعض جيداً، ومن ثم فإن هذه المجموعات تستطيع أحياناً أن تكون أكثر مرونة في تعديل مواعيد السداد بما يتناسب مع التدفقات النقدية غير المستقرة للفقراء من المقترضين.

⁶ هذا التقدير لا يتضمن إقراض مجموعات المساعدة الذاتية في الهند عن طريق البنوك الحكومية.

⁷ حتى نضع هذا التدريب البحثي في إطار يمكن التعامل معه، لم ندرج الأخذات الائتمانية التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية ضمن نطاق هذا التدريب، وذلك على الرغم من إدراكنا أنه من الممكن أن يحدث تداخل كبير بين منهجية الأخذات الائتمانية ومؤسسات التمويل الأصغر.

وفي هذا الشأن غالباً ما تجد البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الأصغر صعوبة في العمل في المناطق التي تشهد صراعات أو عمليات إعادة البناء بعد انتهاء الصراعات. وفي المقابل نلاحظ قدرة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية على الاستمرار في العمل في بيئات تشهد أزمات سياسية واقتصادية. في الوقت الذي تنهار فيه معظم الخدمات المالية الأخرى. ويرجع ذلك إلى أن هذه الصناديق ليس لديها مكاتب رئيسية أو فروع بالمعنى المؤسسي يمكن أن يتم نهبها أو تدميرها في أوقات الصراعات أو أثناء أعمال التمرد. وغالباً ما توزع الأموال فيما بين الأعضاء مما يقلل من خطر سرقتها بالكامل في وقت واحد. وحتى المجموعات التي لا تستطيع الاستمرار أثناء أوقات الأزمات. فإنها غالباً ما تستطيع استئناف نشاطها عندما تتراجع التهديدات المحدقة بها.

وأحياناً ما يتم توظيف صناديق التمويل التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية للوصول إلى أعضاء من أجل تقديم أنشطة غير مالية. وقد تتضمن لقاءات واجتماعات هذه المجموعات ندوات تثقيف عن الصحة. وندوات عن حقوق الإنسان. وغيرها من الموضوعات الاجتماعية. وأحياناً ما تتولى هذه المجموعات مشروعات إنمائية. مثل بناء المدارس. أو بناء مضخات المياه. أو إنشاء الطرق.

وأخيراً وأهم من هذا كله أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع أن تقدم خدمات لا تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر تقديمها. ألا وهي: جميع المدخرات. ونظراً لأن هذه المجموعات بصفة عامة ليس لها الطابع الرسمي. فهي عادة لا تتقيد بالشروط التنظيمية التي تمنع قيام مؤسسات التمويل الأصغر - على الأقل مؤقتاً - من قبول كثير من الودائع الطوعية.⁸ علماً بأن خدمة جميع المدخرات تلقى قبولاً حسناً من جانب الفقراء. وخذ أن كثيراً من الفقراء لديهم الرغبة حتى في تحمل تكاليف مقابل الحصول على مكان آمن لحفظ أموالهم. وفضلاً عن هذا تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أن تحقق عوائد لأعضائها حيث إن المدخرات يتم إقراضها وتُسد بعد ذلك بفوائد.

أما القيود الرئيسية على النهج الذي نتخذه هذه الصناديق فتربط بغياب الإدارة المهنية. ونلاحظ أنه من السهل على مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بصورة مهنية إمساك الدفاتر والسجلات بصورة رسمية مع المتابعة الدقيقة لسداد للقروض. وكذا الإدارة المالية السليمة. ولا عجب أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تبدو أكثر استقراراً من مؤسسات التمويل الأصغر. وذلك على الرغم من أن بعض نماذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع أن تحقق الاستقرار عندما تتلقى المساندة الكافية من الخارج.

ومن بين القيود الأخرى أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تستطيع أن تقدم مجموعة متنوعة من

الخدمات (التي تشمل المنتجات المتنوعة من القروض والمدخرات. وكذا خدمات السداد والتحويلات البنكية) التي من الممكن أن تكون متاحة عندما تقوم مؤسسة ما لها ترخيص مباشرة أعمال مصرفية بتقديم التمويل الأصغر.

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من مصادر خارجية. فيما عدا ما يحدث في الهند. يتم ضخ مبالغ كبيرة من رؤوس الأموال لمعظم صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تساندها الحكومات أو الوكالات المانحة عند تأسيس هذه الصناديق أو بعد تأسيسها بفترة وجيزة مباشرة. ومن الممكن أن تكون رؤوس الأموال في صورة منحة للمجموعة. أو قرض بشروط مدعومة للغاية. وبعض هذه المجموعات لا تقوم بتجميع مدخرات الأعضاء مطلقاً. وبالتالي فإن القروض لأعضاء هذه المجموعات تُمول كليةً من أموال خارجية. وفي بعض البرامج الأخرى. تقوم المجموعات أيضاً بتجميع وإقراض ودائع أعضائها. ولكن نجد أن حجم هذه الودائع صغير مقارنة برؤوس الأموال الآتية من الخارج. وعلى أية حال. يتم تمويل القروض من الأموال التي لم يقدم الأعضاء أنفسهم بتقديمها. وفي كلتا الحالتين. فإن هذه الصناديق التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية يتم الشروع فيها وتنظيمها من جانب جهة تمويل وليس من جانب المجتمع المحلي نفسه. أما الحافز الرئيسي للأعضاء للانضمام لهذه الصناديق فهو الرغبة في الوصول للأموال الخارجية والحصول عليها.

وبصفة دائمة تقريباً. نجد أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تُمنى بإخفاقات. ويرجع ذلك بصورة رئيسية إلى ارتفاع معدل حالات عدم السداد. ومن ضمن 20 صندوقاً تمول من جهات خارجية (شملت هذه الدراسة) قامت بتقديم معلومات كافية للمساندة في إصدار حكم عن الأداء. نجد أن واحداً فقط هو الذي حقق نجاحاً.^{10,9}

والسؤال هو ما هو السبب في إخفاق صناديق القروض

⁸ في العديد من البلدان. من الممكن أن تشترط مؤسسات التمويل الأصغر التي ليس لها ترخيص من السلطات المصرفية على العملاء ربط ودائع إيداعها حتى يتسنى لهم الحصول على قروض. وهذه الودائع الإيجابية. تعتبر في أحسن الأحوال ضماناً نقدياً لعقد القرض. وليست خدمة فعلية تتعلق بتجميع مدخرات.

⁹ صندوق القروض الذي يدار بمعرفة المجتمعات المحلية والممول من الخارج الوحيد الذي وجدناه ناجحاً كان مشروع البنك الدولي في ألبانيا في عام 1993. كان أداء تحصيل القروض من جانب مجموعات المجتمع المحلي التي تم تشكيلها في إطار هذا المشروع جيداً. ومع هذا. فإن هذه المجموعات كانت تتمتع بمستوى مرتفع للغاية من المساندة المهنية أكثر مما كان الوضع في معظم المشروعات الأخرى. وذلك لأن القرارات والمسؤوليات كانت في أيدي الأعضاء. إلا أن المسؤول المهني للقروض الذي كان يتقاضى مقابل ما يقوم به من أعمال من المنظمة الممولة الأم كان عضواً رسمياً في كل لجنة قروض خاصة بالمجموعة. وقد شارك في جميع الاجتماعات وكان رأيه استشارياً دون أن يكون له صوت في عملية التصويت. وقد وصف مدير مشروعات البنك الدولي الدور المنوط بهم بأنه دور "بارز" و"مؤثر". ولكنه ليس رسمياً.

¹⁰ بالنسبة لكل مشروع. تم وضع درجات تحدد معدل نجاحه. فمنها بتحديد مستوى من الثقة لكل درجة تم إعطاؤها. ومن بين ما يبلغ 20 درجة تم إعطاؤها للمشروعات الممولة من الخارج. فإن مشروعاً واحداً قد حصل على درجة ثقة منخفضة. وأربعة مشروعات حصلت على درجة متوسطة من الثقة. وخمسة عشر مشروعاً (شملت مشروعاً واحداً ناجحاً) حصلت على درجة ثقة مرتفعة.

■ برنامج كبير (CARE's Kupfuma Ishungu program) في زيمبابوي الذي واجه سلوكيات مشوهة تتعلق بالمدخرات، وتوقعات وآمال ليست قائمة على بينة، وذلك نتيجة لتقديم وعود بوجود ائتمان خارجي أثناء تأسيس المشروع والترويج له. وبعد أن رأته "كبير" حل ثلثي هذه المجموعات بعد الحصول على قرض. توقفت عن ضخ رؤوس أموال للمجموعات، ومنذ ذلك الحين، تضاعف عدد المجموعات الجديدة ثلاث مرات مقارنة بالبرنامج الأصلي الذي كان يضم 270 مجموعة، ثم أعقب ذلك إنشاء 1,462 مجموعة، من خلال برنامج شقيق قائم على جميع المدخرات (Allen, 2002).

■ برنامج الحكومة المكسيكية لعام 1997 بعنوان "التنمية الريفية في المناطق المهمشة" والذي ساعد مجموعات المزارعين على البدء في عمل صناديق قروض دوارة باستخدام رؤوس الأموال المقدمة من الحكومة. وبعد اكتشاف أن الأموال لا يتم استردادها، حصلت الحكومة على مساندة من البنك الدولي لتكوين بديل لهذا البرنامج يعتمد على جميع المدخرات. وقد تم تثقيف الأعضاء ليتعلموا كيف يدخرون أموالهم الخاصة ثم يقومون بإقراضها للأعضاء الآخرين بعد ذلك. وقد أثبت المشروع القائم على جميع المدخرات نجاحاً، مع معدل سداد للقروض بلغ حوالي 100 في المائة تقريباً (Zapata, 2002).

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُستند إلى جمع المدخرات

تستطيع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم إنشاء صناديق القروض التي تعتمد على مدخراتها دون أية مساندة خارجية، بل إن هذه المجتمعات تقوم بذلك فعلاً. وأكثر هذه الأنماط شيوعاً هو جمعيات الادخار والائتمان الدوار (ROSCA). ويلتقي أعضاء هذه الجمعيات مع بعضهم البعض في اجتماعات دورية، وعادة ما يكون عدد الاجتماعات في الدورة الواحدة مساوياً لعدد الأعضاء في الجمعية. وبعد كل اجتماع يقوم كل عضو بإيداع مبلغ متفق عليه يمثل حصة متفق عليها من جانبه، ثم يقوم كل عضو بدوره بعد ذلك بالحصول على إجمالي المبلغ الذي تم تحصيله في كل اجتماع.

وتتطلب هذه الجمعيات مستوى مرتفع من الثقة لأن العضو الذي يحصل على مساهمته في آخر الدورة، يعتمد على الحصص المستمرة من الأعضاء الذين حصلوا بالفعل على المبالغ التي قاموا بدفعها. ونلاحظ في هذا الشأن سهولة إدارة هذه الجمعيات نسبياً، نظراً لأن المعاملات تتم بصورة قياسية تماماً ولا توجد هناك أية حاجة لحفظ الأموال في مكان آمن بين كل اجتماع وآخر. ويتكاثرت هذا النموذج الخاص بجمعيات الادخار والائتمان الدوار من تلقاء نفسه، وذلك بتكرار نفسه في ذات الزمان والمكان، وتكاد تكون المساندة الخارجية في هذا النموذج منعدمة. وهذه الجمعيات ليست دوارة حيث يتم حل المجموعات بعد أن يحصل

التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تُمول من الخارج (بينما في الغالب تنجح نفس هذه الصناديق التي تستند إلى جمع المدخرات)؟ هناك عدة أسباب، أهمها هو المفاهيم الراسخة في أذهان الأعضاء المرتبطة بما وصفه Richard Montgomery (1995) بالأموال "الساخنة" و"الباردة". وفي هذا الشأن فإن رأس المال المتأتي من المدخرات المحلية يُوصف بأنه مال ساخن لأنه جاء من الجيران. وبالتالي فإن عدم سداد القروض المتأتية من المدخرات يُشعر المرء بأن هذا الأمر يمثل سرقة من الجيران. ونتيجة لذلك يكون هناك احتمال كبير أن يأخذ المقترضون عملية السداد مأخذ الجد.

أما المال البارد فهو المال المتأتي من الخارج، وعادة يكون من الوكالات المانحة أو من الحكومات. وفي الغالب، يتم التعامل مع المال البارد بشيء من عدم الاكتراث، وإذا كانت الإجراءات التي تمنع الناس من عدم السداد سلبية أو شبه منعدمة، على سبيل المثال مجرد الخوف من فقدان الضمانة المقدمة، عندئذ فإن سداد الأموال الباردة لن يمثل أولوية، حتى وإن كانت الأموال ستعود مرة أخرى لصندوق دوار ليستفيد منها أعضاء آخرون في هذا المجتمع المحلي. وعندما يقوم أي عضو بعدم سداد أي قرض متأت من أموال باردة، عندئذ لن يكون وضع الأعضاء الآخرين أسوأ مما كان عليه الحال قبل إنشاء الصندوق. فضلاً عن هذا، نلاحظ أن الناس في كثير من الأماكن تتكيف سلوكياً من خلال خبرات الماضي لتفترض أن توقعات السداد منخفضة وذلك بالنسبة لأية مبالغ يتم الحصول عليها من الوكالات المانحة أو من الحكومات، وتتفاقم هذه المشكلات الخاصة بالتحفيز عندما تكون النظم وأدوات الرقابة ضعيفة، ولا عجب أن يزداد احتمال عدم إمسك الدفاتر والسجلات بصورة سليمة، وضعف متابعة تحصيل القروض، مع ضعف الإدارة المالية في صناديق القروض التي يديرها غير المهنيين (وأحياناً الأميون) من أعضاء المجتمع المحلي مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر.

أما في المجموعات التي تُمول بمعرفة جهات خارجية، فمن المحتمل أن يواجه الناس المدخرات ليس كخدمة ذات قيمة ولكن كأحد المعوقات التي يجب عليهم إزالتها للحصول على القروض. ونادراً ما تكون هذه النوعية من البيئة فعالة في تشجيع عادات الادخار الجيدة.

وقد عبّر الكثير من ممارسي التمويل الأصغر من ذوي الخبرة عن تشككهم في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والتي تُمول من الخارج لعدة سنوات. ويُجد أن هذه الدراسة تؤكد تماماً على وجهة النظر هذه، حيث إن سجل أداء هذه الصناديق ليس بدرجة الجودة المطلوبة، وبالتالي يتعين على الجهات الممولة رفض هذه الصناديق بمنتهى البساطة كأداة تمويل للفقراء. وقد وجدنا مثالين عن مشروعات خاصة بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بدأت بتقديم رؤوس أموال خارجية للمجموعات، ثم توقفت بعد ذلك بعد أن أدركت أن التمويل الخارجي من شأنه أن يشوه الحوافز ويُعرض نجاح المشروع للخطر:

جدول رقم 2 معدلات إيضاحية عن سداد القروض في صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج وتستند إلى جمع المدخرات

البلد	معدل سداد القروض (%)
صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج	
ألبانيا	99
إندونيسيا	45
إندونيسيا	77
إندونيسيا	50
جمهورية قرغيز	85
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	60-16
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	68
ملاوي	40
المكسيك	80
رواندا	83-55
زنزبار	50
صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات	
نيبال	100-96
النيجر	100
المكسيك	100
سوريا	99.7
أوغندا	98-95

ملاحظة: عادة ما تتطلب عملية الإفراض الأصغر المستقرة معدلات سداد أعلى من 95 في المائة، وقد تكون أعلى من هذا الحد في أغلب الأحيان. اعتماداً على طول مدة القروض وبالنسبة لحافطة قروض مدتها ثلاثة شهور وتسد أسبوعياً، فإن معدل السداد بواقع 95 في المائة يعني تحقيق خسارة سنوياً تفقد بواقع 37 في المائة من رأس مال الإفراض. للمزيد من الإيضاح بشأن هذه النتيجة التي تبعت عن الدهشة، راجع Rosenberg (1999). هذا التحليل يفترض أن معدل السداد يتم قياسه بنحفظ: المبالغ المستلمة أثناء فترة ما مقسومة على المبالغ المستحقة أثناء نفس الفترة، بعض التقارير كانت محددة بالنسبة لطريقة احتساب معدلات السداد. في حالة استخدام معدل السداد البالغ 95 في المائة مع درجة أقل من التحفظ، فإن هذا المعدل سوف يرتبط بتحقيق خسائر أكبر.

وشائع ألا وهو أن الفقراء لا يدخرون ولا يستطيعون الادخار.

ومن خلال بحثنا هذا، حصلنا على معلومات أداء كافية لتقييم (وضع درجات) 11 مشروعاً خاص بصناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، وما أثار الدهشة أن كل مشروع في هذه العينة بدأ وقد حقق نجاحاً.¹²

والسبب الرئيسي في أن أداء هذا النموذج أفضل من النموذج الممول من الخارج قد تمت مناقشته في الجزء السابق. وعندما يقوم الأعضاء، وليس أطراف خارجية، بتقديم الأموال التي يتم إقراضها، عندئذٍ تكون هناك حوافز أكبر لإدارة الأموال بحرص مع تحسن سداد القروض. يبين الجدول 2 معدلات السداد كما وردت في المشروعات التي تم تقييمها بدرجات الخاصة بصناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية.¹³

11 لا نستطيع تعزيز أو نفي هذا التأكيد.

12 قمنا بتحديد مستوى مرتفع من الثقة لسبعة من هذه التقييمات ومستوى منخفض من الثقة لأربعة منها.

13 استخدمت المشروعات التي تم تقييمها بدرجات والتي لم تظهر في جدول رقم 2 ومؤشرات أخرى للأداء، على سبيل المثال، أفساط القروض في مواعيدها، أو صافي العائد الذي يحصل عليه الأعضاء على مدخراتهم، على سبيل المثال، حقق المشاركون في برنامج منظمة كير الدولية "MMD" في النيجر عائداً يبلغ 76 في المائة على ودائعهم سنوياً. بعد الحاسبة عن خسائر القروض (Allen, 2002).

كل عضو على التوزيعات الخاصة به المقدمة من المجموعة. ولهذه الأسباب، لا تعتبر جمعيات الادخار والائتمان الدوار صناديق قروض تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لأغراض هذه الدراسة. بل هي كيان أكثر بساطة في شكله من التمويل المُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذي تمثل مبادئه الأساس الذي تقوم عليه معظم نماذج جمعيات القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.

ولا تقوم جمعيات جميع المدخرات والائتمان (ASCAs) بتوزيع كل أموالها في كل اجتماع، وهي قادرة على تقديم خيارات مدخرات وقروض أكثر مرونة. وينضم بعض الأعضاء لهذه المجموعات لأن لديهم الرغبة في الادخار، بينما هناك آخرون جُل اهتمامهم هو الاقتراض، وذلك على الرغم من أن كل عضو عليه أن يقدم مدخرات بصفة دورية. ونلاحظ أن جمعيات جميع المدخرات والائتمان، وهي النمط الأساسي لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والقائمة على جميع المدخرات تكون المخاطر المرتبطة بها أكبر من المخاطر المرتبطة بجمعيات الادخار والائتمان الدوار، وهي أيضاً أعقد في إدارتها. وعلى الرغم من أن جمعيات جميع المدخرات والائتمان لا تستخدم رؤوس أموال خارجية، إلا أنها أكثر ترشيقاً من جمعيات الادخار والائتمان الدوار بالنسبة للحصول على المساندة الإدارية والفنية من الخارج. وهذا يعني أن الوكالات المانحة تستطيع أن تلعب دوراً ذا فائدة، على سبيل المثال في تشجيع وتنظيم المجموعات، وتدريب أعضائها على كيفية إدارة هذا الصندوق، وكذلك المساعدة في إنشاء نظم لإمسك الدفاتر والسجلات.

ومن ثم، كان استخدام الوكالات المانحة لنموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أقل من استخدامها للنموذج الذي يعتمد على التمويل الخارجي. وقد يرجع السبب في هذا إلى أنه على الرغم من أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات تقوم بتعبئة الأموال المحلية، وتسمح للأعضاء باستخدام هذه الأموال بصورة مثمرة أكبر، إلا أن هذا النموذج لا يحمل في طياته عملية نقل رؤوس الأموال للمجتمعات المحلية الفقيرة، التي قد تكون الهدف الرئيسي للوكالة المانحة. كذلك نجد أن وكالات التمويل العامة، وموظفيها غالباً ما تكون لديهم حوافز قوية لتحريك أكبر مبالغ مالية، أما صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات (التي يكون فيها دور الوكالة المانحة هو تمويل الوظائف المساندة فقط) فلا تستطيع أن توجه نفس القدر من المبالغ الذي تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج توجيهه. وهناك عامل آخر في هذا الشأن وهو أن بعض الوكالات المانحة ترى أن الدور الحصري للتمويل الأصغر هو مساندة المشروعات، وليس كأداة إدارة مالية متعددة الأغراض للأسر المعيشية. ويعتقد الكثيرون أن المجموعات القائمة على جميع المدخرات لا تستطيع تعبئة القروض الكبيرة بدرجة تسمح لها بإنشاء أو تنمية مشروعات صغيرة.¹¹ وأخيراً، هناك مفهوم خاطئ؛

مجموعات المساعدة الذاتية والروابط البنكية

كما ذكرنا آنفاً، لم نقيم باستعراض البرامج الفردي لمجموعات المساعدة الذاتية في هذه المذكرة. وقد تم استخلاص البيان الخاص بمجموعات المساعدة الذاتية، وأدائها بصورة رئيسية من مصادر أخرى تضمنت ورقتي عمل جاري إصدارهما عن المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (Christen، وIvatury، وPrakash، وآخرون).

وعندما تقوم الوكالات المانحة بضخ رؤوس الأموال في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، فإن السبب الرئيسي هو قناعة هذه الوكالات بقدره الأعضاء على إدارة القروض التي يتجاوز حجمها التمويل الذي يمكن الحصول عليه من مدخرات الأعضاء والاستفادة من هذه القروض. وفي كثير من الحالات تتحقق هذه القناعة. ومع هذا، هناك خيار أفضل. وبمجرد أن تتجاوز الاحتياجات الائتمانية للمجموعة مواردها المحلية، عندئذٍ يمكن للوكالات المانحة ربط المجموعة مع بنوك تجارية أو غيرها من الشركات الرسمية التي تقوم بتقديم خدمات مالية، ولا يستطيع الأعضاء بصفة فردية استخدام الخدمات البنكية نظراً لضآلة أرصدتهم. أو لعدم وجود ضمانات لديهم مقابل القروض، أو لبعدها مسافة فرع البنك. ولكن بمجرد أن تقوم المجموعة بإنشاء أصول لها في شكل مدخرات، وبمجرد أن يكون لديها سجل أداء يوضح إدارة عمليات الإقراض الداخلية لديها، عندئذٍ يستطيع أعضاء المجموعة التعامل مع البنوك كعميل فردي مثل جماعة، مما يقلل من تكاليف المعاملات البنكية في التعامل مع هؤلاء الأعضاء.

وفي الهند، تقوم مجموعات المساعدة الذاتية بمساعدة الناس أكثر مما تفعل مؤسسات التمويل الأصغر، ويتم نقل هذا النموذج في أماكن أخرى، لكن الأغلبية العظمى لمجموعات المساعدة الذاتية مازالت متمركزة في الهند. وفي هذا النموذج، تقوم المنظمات غير الحكومية أو الهيئات الحكومية أو البنوك بتشجيع إنشاء المجموعات، ويتفاوت حجم خدمات المساعدة المقدمة من هذه الجهات حسب الأحوال. وتقوم هذه المجموعات بتجميع مدخرات الأعضاء ثم بعد ذلك تقوم بإقراضها. وبعض هذه المجموعات - حوالي الثلث تقريباً - تستمر في العمل مع عدم وجود رأس مال سوى مدخراتها، إلا أن أغلبتها في النهاية تتجه إلى الاقتراض من أحد البنوك. يبين الشكل رقم 1 أن عملية الربط مع البنوك تحقق نتائج أفضل إذا ما تأخرت حتى قيام المجموعات بتجاوز العديد من مراحل الإعداد والتجهيز.

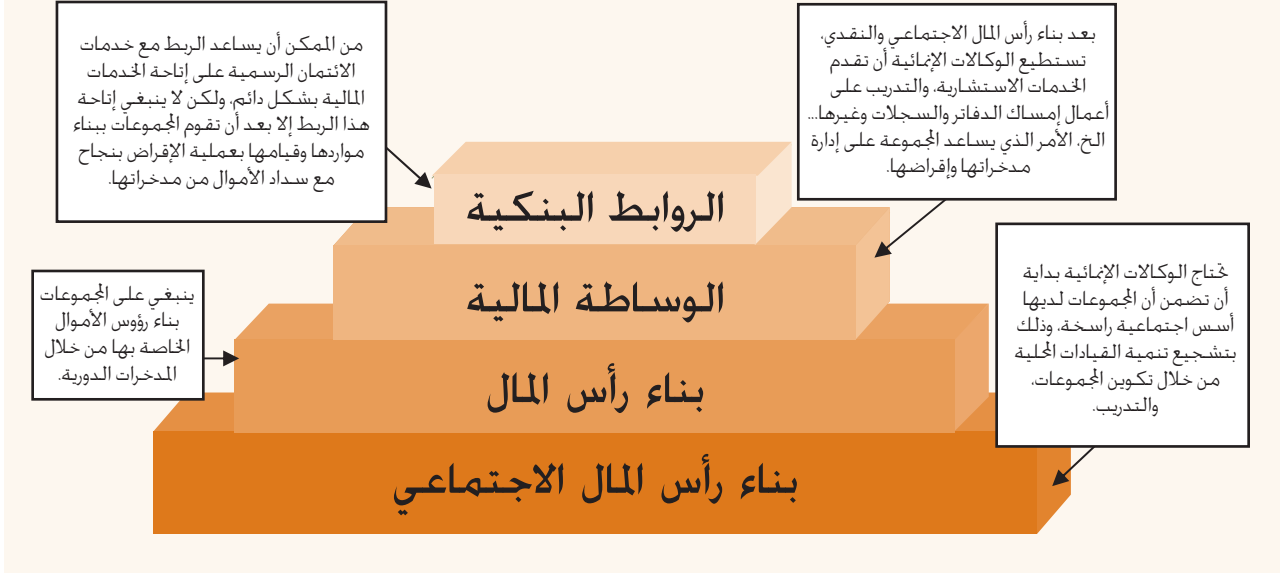
وتتمثل المرحلة الأولى من هذه المراحل في بناء رأس المال الاجتماعي، وحتاج مجموعات المساعدة الذاتية إلى القيادة والثقة فيما بين أعضائها، والتدريب على إدارة المجموعة، وأساليب التحصيل، وإمسك الدفاتر والسجلات، وغيرها من الموضوعات. أما المرحلة الثانية من هذه المراحل فتتمثل في بناء رأس المال الداخلي من خلال المدخرات، وتكون الإبداعات المنتظمة من جانب الأعضاء بمثابة اختبار وإظهار لقدرة الأعضاء على دفع القروض

ويبرز هذا الجدول النتيجة العامة التي مفادها أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أكثر نجاحاً من المجموعات الممولة من الخارج وذلك فيما يتعلق بتحصيل قروضها، والحفاظ على رأسمالها. وبالتالي فهي أقدر على الحفاظ على استمرار الأموال.

وعندما تقوم الوكالة المانحة بمساندة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، فهي في هذا الأمر لا تقوم بتمويل قروض لأعضاء المجموعة. ولكن الحاصل أن الوكالة المانحة تقوم بمساندة وظائف وأنشطة مساعدة، مثل عملية الترويج، أو التنظيم، أو التدريب، أو المساعدة في إمساك الدفاتر والسجلات. وهذه المساندة غير المالية أثبتت في أغلب الحالات أنها العامل الحاسم الأهمية في تحقيق النجاح. وعندما تكون هذه النوعية من المساندة هي الدور الوحيد الذي تقوم به الوكالة المانحة، في هذه الحالة نشك أن يكون هناك احتمال أكبر أن تقوم الوكالة المانحة بإعطاء مزيد من الانتباه لهذه الوظائف والأنشطة، وضمان أدائها بفاعلية.

وفي هذا الصدد جُذ أن البيان الخاص ببرامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات والذي وضعنا تقييماً لها ليس كبيراً - حيث لا يضم إلا 11 مشروعاً. وقد بدا أن كل مشروع من هذه المشروعات قد حقق نجاحاً. وهذا بالطبع لا ينفي وجود إخفاقات: فالمشروعات التي حققت نتائج جيدة جُذ أن احتمال توثيق أعمالها بمستندات مؤيدة أكبر مقارنة بغيرها من المشروعات التي كانت نتائجها سيئة. لكن أقل ما يُقال في هذا الشأن أن النجاح الذي حقق بوتيرة ثابتة للمشروعات التي قمنا بوضع درجات لها كان مذهلاً.

ومن بين الأمثلة الملفتة للنظر برنامج تمكين المرأة من أسباب القوة الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والذي قامت بتنفيذه في نيبال مؤسسة (PACT). وفي أقل من عام واحد قدم هذا المشروع، التابع لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، تدريباً ومساندة لما يبلغ 130 ألف امرأة في 6500 مجموعة. ويركز هذا البرنامج على محو الأمية، والادخار، وقد أفاد 96 في المائة من المجموعات بأن معدلات سداد القروض كانت رائعة. ومنذ الانضمام إلى برنامج تمكين المرأة من أسباب القوة، قامت كثير من المشاركات بالبداية في ممارسة الأعمال، مع تحسين مهارات القراءة والكتابة لديهن، والتمتع بمزيد من سلطات اتخاذ القرار في بيوتهن. وبشكل تلقائي ظهرت حوالي 800 مجموعة جديدة على نفس الشاكلة وذلك من خلال الحديث شفاهةً عن هذا الأمر، وتبعاً لذلك ظهر سوق لمواد التدريب المستعملة من قبل. وهذا التكاثر في عدد هذه المجموعات يؤدي إلى ازدياد التوعية والتواصل دون طلب المزيد من الأموال من الوكالات المانحة، ويقدم دليلاً ملموساً عن قناعة المشاركين أن هذه الصناديق تجعل حياتهم أفضل (Ashe وParrot، 2001).



وحتى على الرغم من صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة، إلا أن الخبرة المتاحة الآن تبين أن مجموعات المساعدة الذاتية من الممكن أن تكون نموذجاً يمكن أن يبقى ويحقق نجاحاً، إذا كانت عملية التنفيذ تتسم بالكفاءة. وبالطبع فإن استخدام نموذج مجموعات المساعدة الذاتية ليس ضماناً للنجاح. وترى جمعية (APMAS)، وهي مؤسسة ذات خبرة ومعروفة بسمعتها الطيبة في مجال مساعدة مجموعات المساعدة الذاتية، وقامت بعمل تقييم لمئات من مجموعات المساعدة الذاتية، أن مجموعات المساعدة الذاتية في الهند لا تقدم جودة نوعية كما ينبغي (Christen و Ivatury - قيد الإصدار). إلا أن عدداً من برامج مجموعات المساعدة الذاتية، بما فيها أكبر هذه البرامج تبدو أنها حققت نتائج جيدة للغاية. وفي هذا الشأن يقدم كل من Prakash، وآخرين (قيد الإصدار)، و Christen و Ivatury (قيد الإصدار) وصفاً لحوالي ستة برامج كبرى من برامج مجموعات المساعدة الذاتية التي وصلت فيها حالات عدم سداد إلى أدنى مستويات لها، حيث إن هذه البرامج حققت نتائج جيدة إلى ممتازة فيما يتعلق بتحصيل فوائد على القروض لتغطية تكلفة التشغيل الخاصة بها بما في ذلك تكلفة المساعدة الخارجية.

ما الذي يميز البرامج الناجحة لمجموعات المساعدة الذاتية عن بقية البرامج؟ النمط الأوضح الأخذ في البزوغ هو أن النجاح يبدو وكأنه يرتبط بالجودة النوعية للمساعدة الخارجية غير المالية للمجموعات، ويتضمن ذلك المنتجات والمعايير القياسية، والتدريب، والمساعدة في الحصول على أعضاء والإبقاء عليهم، وإمساك الدفاتر والسجلات، والإدارة، وفي بعض الأحوال الإشراف من جانب سلطة مختصة على عمليات المجموعة. وكما ذكرنا آنفاً، فإن العمل على مراحل يحرص يُعتبر أيضاً أمراً هاماً.

في أية مرحلة تالية. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الوساطة المالية. عند قيام أعضاء المجموعة بإقراض مدخراتهم داخلياً ثم بعد ذلك يقومون بتحصيل القروض مع تحميلها بفوائد. وفي هذه المرحلة تكون المساعدة الذاتية ذات أهمية، نظراً لأن عملية إمساك السجلات والدفاتر تصبح معقدة، مع صعوبة إنفاذ القواعد الحاكمة للنشاط.

وبعد أن يصبح لدى المجموعات خبرات كافية تبين نجاحها في عملية سداد القروض من مدخراتها الذاتية، عندئذٍ تستطيع أن تباشر أي قرض مصرفي بصورة آمنة نسبياً، مادامت لا تلزم نفسها بدفع أقساط لا تستطيع تديريها.

والسؤال الهام، بالطبع، هو: هل يرغب البنك في إقراض المجموعة؟ ففي الهند، فإن السبب المبدئي الذي يجعل جميع البنوك تقريباً تقدم هذه القروض هو الأوامر التي تصدرها الحكومة، وطبقاً لقواعد الإقراض الخاصة "بالقطاعات ذات الأولوية"، فالبنوك في الهند - ومعظمها ملوك للحكومة - مطلوب منها، وقد استمر هذا لفتترات طويلة، أن تخصص نسبة من أصولها لإقراض الفقراء، والمجموعات الريفية، وغيرها من الفئات المحرومة المستهدفة (Prakash وآخرون، قيد الإصدار). ومن الجائز أن البنوك ربما لم تكن لديها ثقة كبيرة في مجموعات المساعدة الذاتية، إلا أنها اعتبرت هذه المجموعات أفضل من غيرها من المجموعات المستهدفة الأكثر خطورة، والتي كانت البدائل المتاحة أمام البنوك وفقاً للقواعد الخاصة بالقطاعات ذات الأولوية. وبعد سنوات من الخبرة، رأى عدد قليل من البنوك أن مجموعات المساعدة الذاتية لديها إمكانيات جارية مستقبلية، ومن ثم تجاوزت في حصص القروض المقررة طبقاً لقواعد القطاعات ذات الأولوية.

بعد الوساطة المالية الناجحة من خلال مدخرات الأعضاء. وفي رواندا، جُذ مشروع (CLASSE-B) - الممول بمعرفة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD)، والذي تقوم بتنفيذه منظمة "كير" الدولية - يقوم بتنظيم وتدريب المجموعات التابعة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي يبلغ عدد أعضائها من 15 إلى 30 عضواً في المجموعة الواحدة. ويتم تدريب المجموعات على تعبئة المدخرات، وتقديم القروض لأعضائها. وبمجرد أن تتم المجموعات التدريب الذي تبلغ مدته ثمانية أشهر، مع وجود سجل يبين أداءً مرضياً فيما يتعلق بمعدلات السداد (معظم المجموعات حققت معدلاً بلغ 100 في المائة حتى الآن فيما يتعلق بقروضها الداخلية)، عندئذٍ يحق لهذه المجموعات التقدم بطلبات للحصول على قروض مصرفية. وقد تم إرجاع أكثر من 50 في المائة من المشروعات المقدمة للمجموعات للمراجعة، وإعادة الصياغة قبل النظر في الموافقة عليها. وحتى يونيو/حزيران 2005، بلغ معدل سداد القروض المصرفية 100 في المائة (Vita، 2005).

وعلى الرغم من أن الأنماط المماثلة من مجموعات المساعدة الذاتية تتواجد خارج الهند، إلا أنها تقريباً غير منتشرة في البلدان التي لا تفرض فيها الحكومات على البنوك تقديم قروض اجتماعية. وتستطيع مجموعات المساعدة الذاتية أن تعمل دونما أي ارتباط مع البنوك، على الرغم من أنه بدون هذا الارتباط يصعب التمييز بينها وبين صناديق القروض الأخرى التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات.

المساندة الخارجية المستمرة

على الرغم من أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تتم إدارتها بصورة مهنية، إلا أنها قد تحقق أداء أفضل عندما تحصل على مساندة مهنية خارجية من المختصين في هذا الشأن. والسؤال هو: هل المساندة يجب أن تكون دائمة، أم من الممكن توقع استمرار المجموعات في القيام بعمليات ناجحة بالجهود الذاتية فقط؟ من الصعوبة الإجابة على هذا السؤال فقط بناءً على التقييمات التي استطعنا حديدها لأغراض هذه الدراسة. نظراً لأن معظم البرامج التي تم تقييمها كانت حديثة العهد نسبياً، وبالتالي فإن عدداً قليلاً من التقييمات هو الذي تطرق إلى الخبرات طويلة الأمد. ومع ذلك فإن سجل التاريخ العام الخاص بتمويل المجتمعات المحلية عن طريق مساندة الوكالات المانحة، والحكومات يرجح أن هناك احتياجاً لتنظيم المساندة الخارجية الدائمة.

وعندما يتم القيام بوضع نماذج خاصة بالتمويل المرتبط بالمجتمعات المحلية، جُذ أن هناك إجاباً للتهوين من درجة احتياج مجموعات المجتمعات المحلية للمساعدات الخارجية المستمرة. على سبيل المثال، عندما قامت مؤسسة (FINCA) أول مرة بتصميم أول نهج خاص بها "للأعمال المصرفية القروية" قبل

وُجذ أن معظم مجموعات المساعدة الذاتية تتلقى رؤوس أموال من البنوك، إذن ما هو السبب في أن بعض برامج مجموعات المساعدة الذاتية تعمل بنجاح أكثر من صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذي ورد ذكرها من قبل؟ وثمة عوامل ثلاثة يمكنها توضيح السبب في ذلك، وهي:

- بالمقارنة مع صندوق القروض النمطي الذي يُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والذي يُمول بضخ مبلغ دفعة واحدة من الوكالة الممولة أو الجهة الحكومية، جُذ أن الهيكل التمويلي لمجموعة المساعدة الذاتية يخلق حوافز أقوى للإقراض والاقتراض حيث تكون السمة الغالبة فيها هي وجود شعور بالمسؤولية. ويدرك أعضاء مجموعات المساعدة الذاتية أن الأموال الخارجية تتأتي من بنك يعمل تحت مظلة قانونية ومن ثم من المفترض أن يكون هذا البنك جاداً في عملية تحصيل قروضه. ويتوقع أعضاء هذه المجموعات أن البنوك سوف تستمر في تقديم قروض في المستقبل - ربما أكبر من القروض الحالية - مادامت المجموعة تقوم بتحصيل القروض التي تقدمها وتسدد للبنك حيث تكون السمة الغالبة لهذه المجموعة هي الشعور بالمسؤولية للقيام بذلك. ويدرك أيضاً أعضاء هذه المجموعات أنهم قد يفقدون مدخراتهم إذا لم يتم سداد قروض البنك.

- كما ذكرنا من قبل، فإن مجموعات المساعدة الذاتية عادةً ما تبدأ بتجميع وإقراض مدخراتها، أحياناً لفترة طويلة، قبل الحصول على قرض من أي بنك. وهذا من شأنه أن يأتي بمجموعات تتحلي بروح الانضباط.

- وكما يتضح فإن المجموعات في البرامج الأفضل لمجموعات المساعدة الذاتية تتلقى مساندة خارجية غير مالية، وإرشادات أقوى مما يوجد بشكل معتاد في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج والتي ناقشناها آنفاً.

نموذج مجموعات المساعدة الذاتية في الهند يعتبر حديث العهد نسبياً، وقبل التوصل إلى نتائج نهائية عن هذا النموذج، قد نحتاج إلى معلومات أفضل عن أغلب البرامج، ومزيد من الخبرات في الأداء طويل الأمد. إلا أن ثقل الشواهد الحالية يرجح أن هذا النموذج قادر على البقاء والنجاح، ويستحق المساندة، والتوسع فيه، وإدخال التحسينات عليه. أما الواقع، فإن هناك احتمالاً كبيراً أن تكون معظم مجموعات المساعدة الذاتية في الهند ضعيفة، والشيء نفسه ينطبق على أغلب مؤسسات التمويل الأصغر الفردية في العالم، إلا أن هذا لا يمنع برامج مؤسسات التمويل الأصغر أو مجموعات المساعدة الذاتية من النمو السريع، والسيطرة على هذا المجال.

ولا تعتبر مجموعات المساعدة الذاتية هي الصناديق التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الوحيدة التي تربط المجموعات بالبنوك

قابل على البقاء، والإجابة على هذا السؤال تتطلب شواهد بعيدة تماماً عن نطاق تقييمات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والتي قمنا باستعراضها لأغراض هذه المذكرة. وما نستطيع القيام به في هذا المجال هو عرض موجز لبعض القضايا والآراء.

وترجح الشواهد حتى الآن أن التكاليف النقدية للإدارة تبدو منخفضة - وغالباً أكثر انخفاضاً - في المتوسط بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر، حتى بعد احتساب تكاليف الترويج والمساندة الخارجية. ومع ذلك فإن هذا التحليل لا يتضمن تكاليف المعاملات غير النقدية لأعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذين يقومون ببعض الوظائف الإدارية، وربما يتحملون بعض المخاطر، ما كانوا ليتحملونها لو أنهم كانوا عملاء لمؤسسات التمويل الأصغر. من ناحية أخرى، يتحمل عملاء مؤسسات التمويل الأصغر تكاليف معاملات، أيضاً. وهناك بعض الحالات يكون فيها التعامل مع المجموعة الخاصة بالفرد في القرية أسهل من التعامل مع فرع مؤسسة التمويل الأصغر في القرية المجاورة.

في معظم البلدان، جُذ أن مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بأسلوب مهني محترف التي ليس لديها ترخيص لتلقي الودائع من السلطات المالية، لا تستطيع أن تقدم خدمات جميع مدخرات طوعية لعملائها.¹⁴ ونلاحظ أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تواجه مثل هذه القيود، ومن ثم تستطيع أن تقدم كل من خدمات جميع المدخرات والقروض. ومع هذا جُذ أن مؤسسات التمويل الأصغر التي لديها ترخيص لتلقي ودائع تغطي معظم عملاء مؤسسات التمويل الأصغر في جميع أنحاء العالم، وسوف يستمر تراجع نسبة العملاء الذين تُقدم لهم الخدمات من مؤسسات تمويل أصغر غير مرخصة. وتستطيع مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة أن تقدم خدمات لا تقدمها صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، مثل القروض الأكبر حجماً والأطول أجلاً، أو الأوعية الادخارية طويلة الأجل، أو خدمات السداد وتخويل الأموال.

وَجُذ أن بعض الناس يفضلون صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، نظراً لأنها تخضع لأسلوب إدارة يتسم بالديمقراطية، ومن ثم يمكن أعضائها من ممارسة مزيد من الرقابة على حياتهم المالية. وفي الوقت نفسه، يرى بعض المراقبين أن ملكية العميل وقيامه بالإدارة لا تحقق نفعاً بقدر ما تسبب ضرراً لإدارة الخدمات المالية، خاصة في ظل وجود قاعدة الصوت الواحد للشخص الواحد. ويوضح هؤلاء المراقبون، على سبيل المثال، أن أسلوب إدارة الاتحادات الائتمانية الكبيرة، والتي تتسم بالكفاءة في أعمالها ليس بالضرورة ديمقراطياً عند الممارسة الفعلية.

¹⁴ في الغالب تقوم مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة بالحصول على ودائع إجبارية كشرط للإقراض. يجب النظر إلى هذه الترتيبات الإجبارية على إنها شرط يتمثل في تقديم ضمانته نقدية مقابل القرض، وليست خدمة ادخار لمساعدة العملاء على إدارة السيولة المتاحة لديهم.

عقدين من الزمان، كان الأمل الذي تنشده هذه المؤسسة أن تكون مساندها لكل مجموعة قاصرة على التأسيس المبدئي للمجموعة، والتدريب، ثم بعد ذلك تنفصل المجموعات عن هذه المؤسسة إلى عملية مستقلة تماماً بعد دورات إقراض مدة الواحدة ثلاثة أشهر. إلا أن هذه المجموعات قد شهدت معدلات مرتفعة من الانهيار، بعد انتهاء المساندة الخارجية، ومن ثم قامت مؤسسة (FINCA) بتغيير نهجها. أما الآن نلاحظ أن هذه المؤسسة منخرطة تماماً مع مجموعاتها، ليس فقط في حدود نطاق تقديم المساندة، ولكن أيضاً لممارسة الإدارة الخارجية الرسمية الملزمة لهذه المجموعات.

وهناك مثال آخر يمكن ملاحظته في الاتحادات الائتمانية والأشكال الأخرى من التمويل التعاوني، حيث، بعد عقدين من التجارب والخبرات، يجمع كل من المروجين والمؤسسين والمستشارين الفنيين بشكل عملي على وجهة نظر مفادها أن هذه المجموعات يكون أدائها أفضل مع استمرار المساندة الخارجية، وهذا النمط لا ينطبق فقط على تعاونيات الادخار والقروض، ولكن أيضاً على الاتحادات الائتمانية الكبيرة والمنظورة تطوراً كبيراً في البلدان الغنية التي قد لا تحتاج إلى مساندة إئتمانية مؤسسية، ولكنها تحتاج إلى تنظيم وإشراف خارجيين.

لذا تحتاج وكالات التمويل، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني - التي تساعد برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية - إلى تخطيط النظم التي سوف تتيح المساندة طويلة الأمد المطلوبة. وبالطبع، فإن المساندة الخارجية المستمرة للمجموعات لا يعني بالضرورة التواجد المستمر للوكالات المانحة أو المشجعة الدولية، حيث إن الإدارة الدائمة المعتادة سوف تكون مثلة في الاتحادات المملوكة للأعضاء أو نظم المساندة المحلية.

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية في مقابل التمويل الذي يدار بأسلوب مهني متخصص

تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية أن تصل إلى بعض المواقع والعملاء التي يتعذر على مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بأسلوب مهني متخصص أو الاتحادات الائتمانية تقديم خدمات إليهم. إلا أن هناك مواقف عديدة يستطيع فيها أي نموذج من هذين النموذجين البقاء وتحقيق نجاح. وفي مثل هذه الأحوال عندما يكون هناك اختيار بين هذين النهجين، هل يجب أن يكون للوكالات الإئتمانية تفضيل عام لأي نهج منهما؟ كما ذكرنا آنفاً، يرى "Rutherford" أنه، إذا ما افترضنا تساوي العوامل الأخرى، فإن معظم الناس يفضلون الحصول على الخدمات المالية من جهة مهنية متخصصة، بدلاً من الحصول على نصيحة من أية "جهة مُروجة" عن كيفية إدارة هذه الخدمات لصالحهم. وفي هذا الشأن يتفق الكثير من العاملين في هذا المجال، ولا يتفق آخرون. أما السؤال المثير للجدل هو أي نموذج يكون مفضل عندما يكون كلا النموذجين

بصورة أفضل لأن رفع تقارير عن الأداء من شأنه كما يبدو بصورة عامة أن يحسن من الأداء. ونوضح في هذا الشأن أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ليس من الممكن أن تُنقل بعملية حفظ الدفاتر والسجلات التي تتسم بالتعقيد، ولكن من الأهمية الحاسمة أن تقوم هذه المشروعات بإعداد تقارير على الأقل عن: (1) التوعية وتغطية العملاء، - أي أعداد العملاء والمجموعات، و(2) سداد القروض، - أي استخدام التدابير القياسية الخاصة بهذا المجال، و(3) بقاء المجموعات.¹⁵ وتتضمن المؤشرات الأخرى التي تم استخدامها في برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الجيدة العائد المالي على مدخرات الأعضاء، وأسباب حل المجموعات، ومعدل زيارات العاملين، ومصدر وقيمة القروض الخارجية للأعضاء، والمفاهيم في أذهان الأعضاء بشأن أحداث تغييرات في الجودة النوعية للحياة التي نحياها نتيجة لإنشاء مثل هذه الصناديق.

■ **بدلاً من ضخ رؤوس أموال في صورة قروض لهذه الصناديق، يجب على الجهات الممولة استخدام مواردها لتقديم خدمات مساندة للمجموعات.** تبين الحالات التي تم استعراضها لأغراض هذه الدراسة، وكذلك السنوات الطويلة من الخبرات والتجارب أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بحاجة إلى مساندة خارجية مستمرة وذات كفاءة وذلك لمجموعة من الوظائف، تتضمن التشجيع والترويج، والتنظيم، والتدريب، وإمسك الدفاتر والسجلات، والشبكات، وإدارة السيولة، ورصد الأداء، وفي بعض الأحوال، يكون أداء المجموعات أفضل عندما تخضع لدرجة ما من الرقابة من جانب إدارة خارجية.

وتستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية أن تقدم خدمات توفير وقروض للملايين من الفقراء، ويشمل ذلك الكثيرين من هؤلاء الذين لا يستطيعون عملياً الوصول إلى مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية المهنية. وفي هذا الشأن يتعين على الوكالات الائتمانية الاستمرار في مساندة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، وهي بلا شك سوف تفعل ذلك، وإذا ما تم توثيق الدروس المستفادة من خبرات الماضي بصورة أفضل، وفهمها على نطاق أوسع، وطرحها بصورة صحيحة عند القيام بإعداد وتصميم المشروعات، عندئذٍ يمكننا أن نتوقع تحسناً قوياً في فعالية هذه المشروعات بشكل عام.

وجوهر هذه المناقشة يجب على وجه الاحتمال الأرجح أن يكون معنياً بالاستقرار طويل الأجل للنموذجين. ويقر المؤيدون للمؤسسات الرسمية أن الإدارة المهنية مكلفة، ولكنهم يرون أنه بدون هذه الإدارة، سوف تجد المجموعات التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية صعوبات كبيرة في تجنب فقدان مدخرات أعضائها، وفي الحفاظ على تقديم الخدمات بصورة مستمرة، والطريقة الوحيدة لحسم هذه المسألة هي البحث بصورة أفضل عن أداء طويل الأجل للنماذج التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية من منظور عقود زمنية، وليس من منظور سنوات قليلة. وأخيراً، من الأهمية بمكان ألا نختتم هذه المناقشة بتقسيم زائف ليس له أساس من الصحة، حيث من الممكن أن يتواجد التمويل المهني جنباً إلى جنب مع التمويل غير المهني في العديد من البيئات. ويستخدم العملاء كلا النوعين في الوقت نفسه للتعامل مع الاحتياجات المالية المختلفة.

النتائج المستخلصة للوكالات الائتمانية

سوف تظل هناك أسئلة مطروحة باستمرار بشأن استخدام نهج الإدارة بمعرفة المجتمعات المحلية في نشاط التمويل في بعض المواقف القائمة. ولكن ما إن يتقرر وضع برنامج خاص بالإدارة من خلال المجتمع المحلي، نجد أن هناك دروساً مستفادة تلوح في الأفق وواضحة للعيان بشأن الممارسات السليمة في هذا الشأن.

■ **إخفاق صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج بصورة دائمة نظراً لأنها تجد نفسها عليها أن تسبح ضد التيار المتمثل في الحوافز الطبيعية لأعضاء المجموعة. وجد أن فرص النجاح ضئيلة للغاية بدرجة يتعين معها على الوكالات الائتمانية التخلي عن هذه الصناديق تماماً، والاعتماد على النموذجين الآخرين عندما ترغب هذه الوكالات في عمل صناديق قروض تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.**

■ **صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُستند إلى جمع المدخرات، والتي لا تستخدم رؤوس أموال خارجية يكون أدائها جيد على نحو هائل، على الأقل بناءً على ما اطلعنا عليه من خلال عينه من مجموعة تضم أحد عشر صندوقاً استطعنا تحليلها في هذا الاستعراض.**

■ **صناديق المساعدة الذاتية التي معظمها لها ارتباطات مع البنوك، تميز أدائها أنه كان ذا صبغة مختلطة، إلا أن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البرامج الأكبر والأفضل تبين أن النموذج نفسه يتسم بالفاعلية عندما يُطبق بصورة كاملة.**

■ **مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بحاجة إلى إعداد تقارير عن الأداء**

¹⁵ تعكس عملية قياس معدل السداد في مجال الائتمان الأصغر موقفاً سلباً وحرماً للغاية في هذا الشأن. فبعض المؤشرات الشائعة الاستخدام لا تقدم إيضاحات بقدر ما تضيي نوعاً من الغموض، وبالكاد لا يوجد أي انساق أو تطابق بين المصطلحات وطرق الحساب المستخدمة. بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تتلقى قروضاً خارجية، يجب أن تتضمن التقارير الخاصة بالسداد كلاً من القروض الخارجية للمجموعة والقروض الداخلية لأعضاء المجموعة. للاطلاع على دليل بشأن إعداد تقارير سداد مفهومة، راجع Rosenberg (1999)، و Bruett (2006).



- Adler, Matthias. 2001. "Village Banks in Mali: A Successful Project of Self-Help Promotion." *D+C Development and Cooperation*, no. 1:18–20.
- Allen, Hugh. 2002. "CARE International's Village Savings & Loan Programmes in Africa: Micro Finance for the Rural Poor that Works." Niger: CARE Publication.
- . 2006. "Village Savings and Loan Associations." *Pending in Small Enterprise Development* (March).
- Ashe, Jeffrey. 2002. "A Symposium on Savings-Led Microfinance and the Rural Poor." *Journal of Microfinance* 4 (2): 129.
- Ashe, Jeffrey, and Lisa Parrot. October 2001. "Impact Evaluation on PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy Led Alternative to Financial Institution Building." Independent evaluation financed by Freedom from Hunger and the SEEP Network.
- Bruett, Tillman. March 2006. "Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring." Washington D.C.: SEEP Network.
- Christen, Robert Peck, and Gautam Ivatury. Forthcoming. "A Systematic View of the SHG Bank-Linkage System: Four Sustainable Models." A Report for the State Bank of India. Washington D.C.: CGAP.
- Dunn, Elizabeth, and J. Gordon Arbuckle Jr. 2001. "The Impacts of Microcredit: A Case Study from Peru." USAID Office of Microenterprise Development. Washington D.C.: USAID AIMS Project.
- Grant, William, and Hugh Allen. 2002. "CARE's Mata Masu Dubara (Women on the Move) Program in Niger: Successful Financial Intermediation in the Rural Sahel." *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch, and Syed Hashemi. 2003. "Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals?" Focus Note 24 (January). Washington, D.C.: CGAP.
- Matthews, Brett, and Ahsan Ali. 2002. "Ashrai: A Savings-Led Model for Fighting Poverty and Discrimination." *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Montgomery, Richard. 1995. "Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Solidarity Group Micro-Credit Schemes." Papers in International Development No. 12. Swansea: Centre for Development Studies, University of Wales.
- Prakash, L. B., Anuradha Pillai, Syed Hashemi, and Jennifer Isern. Forthcoming. "Do India's Self-Help Groups Provide Value for Money?" Washington, D.C.: CGAP.
- Rosenberg, Richard. 1999. "Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health." Occasional Paper 3 (June). Washington, D.C.: CGAP.
- Rutherford, Stuart. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford: Oxford University Press.
- Seibel, Hans Dieter. 2003. "Community Development at Jabal al-Hoss II: Promoting Sustainable Livelihoods and Eradicating Poverty through a Sustainable Network of Village Development Funds." Consultancy report for UNDP and the Syrian Arab Republic.
- Seibel, Hans Dieter, and Dave Harishkumar. 2002. "Linking Banks and Self-Help Groups: Social or Commercial Banking? The Experience of India." Rome: NABARD, Mumbai & IFAD.
- Vita, Massimo. 2005. "Review and Monitoring of CLASSE-B Project- Rwanda." Project evaluation prepared by Microfinanza SRL.
- Wilson, Kim. 2002. "The New Microfinance: An Essay on the Self-Help Group Movement in India." *Journal of Microfinance* 4 (2): 217–245.
- Zapata, Gabriela. 2002. "Community Savings Funds: Providing Access to Basic Financial Services in Marginalized Rural Areas of Mexico." *Journal of Microfinance* 4, (2): 163–187.

ملحق 1. بيان بالمشروعات التي تم استعراضها

مشروعات تم تقييمها) تمولها هيئات خارجية		
اسم المشروع	الهيئة	المكان
Rural Development Project	البنك الدولي	ألبانيا
Ashrai (portion with external credit)	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (سويسرية)	بنغلاديش
Seth Koma Program	مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة	كمبوديا
People's Participation Program	منظمة الأغذية والزراعة والحكومة الهولندية	غانا
Small Farmer Groups (with external credit)	تقييم برعاية منظمة الأغذية والزراعة	عالي
Bengkula Regional Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Integrated Swamps	البنك الدولي	إندونيسيا
Kecamatan Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Nusa Tenggara Area Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Urban Poverty Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Rural Finance Project	البنك الدولي	جمهورية قبرغيز
Lao Swedish Forestry Programme	الوكالة السويدية للتنمية الدولية	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Small Scale Irrigation Schemes in Oudomxay and Luang Namtha	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للأنشطة الإنتاجية	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Savings and Loans Program (portion with external credit)	منظمة "كبير" الدولية	ملاوي
Rural Development in Marginal Areas Program (precursor to Community Savings Funds)	الحكومة المكسيكية	المكسيك
Rural Development in Marginal Areas Project	البنك الدولي	المكسيك
Small Farmer Cooperatives	المؤسسة الألمانية للتعاون الفني وبنك التنمية الزراعية في نيبال	نيبال
Community Reintegration	البنك الدولي	رواندا
JOSACA	منظمة "كبير" الدولية	زنجبار
Kupfuma Ishunga (portion with external credit)	منظمة "كبير" الدولية	زيمبابوي

مشروعات تم تقييمها) تستند إلى جميع المدخرات		
اسم المشروع	الهيئة	المكان
Ashrai (portion without external credit)	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (سويسرية)	بنغلاديش
Community-Managed Savings and Credit Associations	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)	إرتريا
Small Farmer Groups (without external credit)	تقييم برعاية منظمة الأغذية والزراعة	عالي
Village Savings and Loans Program (portion without external credit)	منظمة "كبير" الدولية	ملاوي
Community Savings Fund (portion without external credit)	البنك الدولي	المكسيك
Ophavela	منظمة "كبير" الدولية	موزامبيق
Women's Empowerment Program	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/مؤسسة (PACT)	نيبال
MMD Program (portion without external credit)	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/منظمة "كبير" الدولية	النيجر
Rural Community Development at Jabal al Hoss II	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	سوريا
Financial Sector Deepening Project (FSDU)	وزارة التنمية الدولية البريطانية	أوغندا
Kupfuma Ishunga (portion without external credit)	منظمة "كبير" الدولية	زيمبابوي

مشروعات غير مقيمة (سواء كانت مولة خارجياً أو مستندة إلى جميع المدخرات)

اسم المشروع	الهيئة	المكان
Village Development Fund for Income Generating Activities	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	ألبانيا
Worth Program	مؤسسة (PACT)	كمبوديا
Women's Development Initiatives Project	البنك الدولي	أنجويبا
Revolving Funds	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	علمي
National Programme of Local Development	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	هندوراس
Community Managed Revolving Loan Funds-CASHE Program	منظمة "كبير" الدولية	الهند
Support to the Implementation of the Indonesia Community Recovery Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	إندونيسيا
Social Development Project/ Development and Employment Fund	المفوضية الأوروبية	الأردن
Community-Managed Livelihood Improvement Project	بنك التنمية الآسيوي	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Women in Development	FIAM (منظمة غير حكومية تايلندية)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Community-Based Rural Development to Reserve Watershed Project	منظمة (German Agro Action)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Rural Development Project	المؤسسة الألمانية للتعاون الفني	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Development Committee Credit Funds	اللجنة المركزية المنوية (MCC)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Cattle Banks	أو كسفام للتضامن (Oxfam Solidarity)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Revolving Loan Funds	منظمة (Quaker Services)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Revolving Funds	منظمة (World Concern)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Credit Associations	منظمة (ZOA)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Rural Development Support Project	البنك الدولي	مدغشقر
MJT (Musow Ka Jigiya Ton)	منظمة "كبير" الدولية	مالي
Participatory Development Project	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نيبال
Agro-Pastoral Export Promotion Project	البنك الدولي	النيجر
Desarrollo Rural Sostenible en el Darién	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	بنما
Agricultural and Rural Market Development Project	البنك الدولي	رواندا
Oxfam America Self-Help Group Model	منظمة "أو كسفام" الأمريكية	السنغال
Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvrete	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	السنغال
JENGA	منظمة "كبير" الدولية	أوغندا
Banking on the Poor	منظمة أو كسفام (Oxfam)	زيمبابوي، مالي، كمبوديا

مذكرة مناقشة مركزة

رقم 36

رجاء، لا تتردد في تبادل مذكرة المناقشة المركزة تلك مع زملائك ولا تتردد في طلب نسخ إضافية من هذه الدراسة أو غيرها في هذه السلسلة.

ترحب المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء بملاحظاتكم على هذه الدراسة.

جميع إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء متاحة على موقع المجموعة على شبكة الإنترنت وهو: www.cgap.org

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3 – 300
Washington, DC 20433 USA

هاتف: 202-473-9594
فاكس: 202-522-3744

بريد إلكتروني:
cgap@worldbank.org

المساعدة الذاتية قد تم استخلاصها من دراستين آخرين للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. لم يتم نشرهما بعد (Christen و Ivatury - قيد الإصدار، وPrakash وآخرون - قيد الإصدار).

معايير النجاح

غالباً ما يُشار إلى صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بالصناديق الدوارة، على أساس أن أموال هذه الصناديق يتم إقراضها، وتخصيلها، ثم إعادة إقراضها. أما المعايير الأولية التي استخدمناها للحكم على مدى نجاح برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية فقد تمثلت في التحقق من الدوران الفعلي لهذه الأموال³، بمعنى آخر، هل تم سداد القروض بصورة تسمح ببقاء واستمرار الصناديق لبضع سنين؟

وقد تم توظيف مؤشرات أخرى للتحقق من النجاح، خاصة في حالات عدم إثبات عملية تحصيل القروض بصورة موثوقة. أما البرامج التي تم فيها حل أغلبية المجموعات وتصفياتها في سنوات قليلة تم الحكم عليها بالإخفاق والفشل. وتضمنت المؤشرات السلبية شواهد على "استحواذ النخبة على الموارد" حيث استأثرت مجموعة قليلة من الأعضاء من ذوي النفوذ بالأموال التي كان الغرض منها خدمة المجموعة ككل، ورغمًا عن هذا لم يتم الحكم بعدم نجاح أي مشروع لهذا السبب.

أما المعيار المثالي لقياس النجاح فهو التأثير الذي يمكن إبرازه على حياة أفراد هذه المجموعات. ونلاحظ أن عملية قياس وتوصيف تأثير الخدمات المالية تعد معقدة، ومكلفة، ومستهلكة للوقت بصورة مثيرة للدهشة. وبالنسبة لمشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، لا توجد أية دراسات موثوقة عن الآثار التي حققتها هذه المشروعات. ومع هذا، هناك مجموعة متزايدة من الدراسات الجيدة بشأن الائتمان الأصغر في بيئات أخرى، معظمها أفاد أن إتاحة الخدمات المالية يحقق مزايا كبيرة من ناحية الرفاهية للعملاء ولأسرهم المعيشية (Littlefield وآخرون، 2003). وترجح الدراسات أن هذه المزايا مرتبطة بإتاحة الخدمات بصورة مستمرة، وليس مجرد قرض واحد أو اثنين⁴. وفي هذا الشأن، فإن أداء تحصيل القروض له دلالة ارتباطية قوية على التأثير المرتبط بالعمل. لأن المجموعات التي تفقد أموالها نتيجة عدم السداد من جانب العملاء لا تستطيع أن تستمر في تقديم الخدمات بصورة مستمرة.

وأحياناً ما يُثار جدل بأنه لا ينبغي دائماً استخدام تحصيل القروض كمعيار لتقييم نجاح صناديق القروض التي تُدار بمعرفة

تستهل هذه المذكرة بوصف منهجية الدراسة، ويتضمن ذلك مصادر، ومعايير تقييم صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. بعد ذلك تستعرض المذكرة أداء ثلاثة أنواع من صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، وتتناول ما إذا كانت هذه الصناديق بحاجة إلى مساندة خارجية طويلة الأجل أم لا. ثم تستعرض مناظرة حول المزايا النسبية للنهج القائمة على إدارة المجتمعات المحلية، والنهج القائمة على إدارة مهنية متخصصة. وتختتم هذه المذكرة بملخص موجز عن الآثار التي ترتبط بالوكالات المعنية بالتنمية التي تساند صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.

المنهجية

المصادر

حصلنا على تقييم وعلى بعض التقارير الخاصة بالتنفيذ بشأن 60 مشروعاً تتعلق بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، والتي مولتها 23 وكالة (13 وكالة ثنائية أو متعددة الأطراف، و10 منظمات غير حكومية) خلال الفترة بين عامي 1990 و2005. وقمنا بدعم هذه المعلومات الوثائقية، كلما كان ذلك ممكناً، من خلال المناقشات التي أجريناها بشأن هذه المشروعات مع موظفي الوكالات الإئتمانية من ذوي المعرفة والدراية بطبيعة هذه المشروعات. ولم نحصل من خلال هذه المشروعات على المعلومات التي كنا نطمح في الحصول عليها فيما يتعلق بالأداء. وكما يبين الجدول رقم 1، فإن حوالي نصف المشروعات يمكن تصنيف درجاتها كمشروعات حققت نجاحاً أو إخفاقاً وذلك بمستوى معقول من الثقة.

جدول رقم 1 أعداد وأنواع مشروعات صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تم تقييمها			
المجموع	المشروعات	المشروعات	
	الإدارية	الممولة من الخارج	
31	11	20	مشروعات تم تقييمها
29	7	22	مشروعات غير مقيمة
60	18	42	المجموع

أما النمط العام في التمويل الأصغر فهو وجود ارتباط بين رفع التقارير المعنية بعناية وحرص، وتحقيق نتائج جيدة، بمعنى آخر، فإن المشروعات التي تقدم معلومات هادفة وموثوقة عن الأداء هي الأكثر احتمالاً أن تحقق نجاحاً. وإذا ما كان هذا النمط ينطبق على صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، فإن عينة المشروعات التي استطعنا أن نقيمها بدرجات قد تكون أفضل أداءً في المتوسط من جملة مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ككل.

علماً بأننا لم نقم بعمل أي بحث يخص أداء مجموعات المساعدة الذاتية في الهند، إلا أن الملاحظات بشأن مجموعات

³ تم اعتبار المشروعات التي بلغت فيها معدلات السداد 85 في المائة أو أقل غير قابلة للاستمرار، ومن ثم غير ناجحة وذلك لأغراض هذه الدراسة. وهذا المعيار يعتبر أبسط من المعتاد بصورة كبيرة للغاية. فإذا كانت هناك حافطة قروض مدتها 6 شهور وتسد على أفساط شهرية، وقد بلغ معدل السداد في هذه الحافطة 85 في المائة، عندئذٍ ستخسر هذه الحافطة حوالي نصف رأس مال الإقراض الخاص بها في سنة واحدة، راجع (Rosenberg، 1999).

⁴ E.g., Dunn and Arbuckle (2001).

الأنواع الثلاثة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية

في دراسته ذات الطابع الكلاسيكي بعنوان "الفقراء وأموالهم" (The Poor and Their Money)، يميز "ستيورات روثرفيلد" (Stuart Rutherford) (2000) بين النهج الذي تتخذه الجهة المقدمة للخدمات والنهج الذي تتخذه الجهة المروجة لهذه الخدمات إزاء عمليات التمويل للفقراء. ففي حالة نموذج الجهة المقدمة للخدمة، تقوم مؤسسة مهنية مالية متخصصة بتقديم القروض، وإيداع التسهيلات، وتقديم الخدمات المالية الأخرى لعملائها. أما في حالة نموذج الجهة المروجة لخدمات التجزئة، يتم تثقيف المجتمعات المحلية حتى يتسنى لها أن تعرف كيف تنظم أنفسها، وبالتالي يصبح أفراد المجتمعات المحلية قادرين على تقديم هذه الخدمات لبعضهم البعض.

ويسوق "Rutherford" الحجج على أن معظم الفقراء يفضلون النموذج الخاص بالجهة مقدمة الخدمة، إن كان هذا النموذج متاحاً، نظراً لأنه قد يكون موثقاً بصورة أكبر، وقد يتطلب جهوداً تنظيمية أقل، ومخاطر أقل من جانب العملاء.5 وُجد أن الشيء نفسه ينطبق على أصحاب الدخل المتوسط في البلدان الغنية، وهم عادة ما يفضلون عدم شغل أنفسهم بأمور تتعلق بتنظيم أو إدارة الشركات التي تقوم بتقديم السلع والخدمات لهم.

وُجد أن معظم المساندة التي تقدمها الجهات المانحة تذهب إلى الجهات المقدمة للخدمات؛ وهي مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية، والمتخصصة، المهنية. بيد أن هناك مجموعة من القيود تحد من نطاق مؤسسات التمويل الأصغر هذه، وبصورة خاصة، قد تجد هذه المؤسسات صعوبة في تقديم خدمات في المناطق النائية أو المتناثرة، حيث إن الكثافة المنخفضة للعملاء في هذه المناطق، مع ارتفاع تكاليف النقل والمواصلات والاتصالات قد تحول دون قيام هذه المؤسسات بتشغيل فروع لها قادرة على الاستمرار بنجاح.

وفي مواجهة هذه القيود، جُدد عدداً محدوداً للغاية من الإجراءات التدخلية الخاصة بنشاط التمويل الأصغر تتخذ نهجاً لا مركزياً من شأنه تكوين مجموعات صغيرة تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تقوم بعمليات الإقراض لأعضائها وغالباً ما تقوم بتعبئة مدخرات هؤلاء الأعضاء أيضاً. ويتراوح عدد الأعضاء في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية من 5 أعضاء إلى 40 عضواً. وفي العادة يتم إنشاء هذه المجموعات لغرض محدد ألا وهو صندوق القروض الدوارة، وذلك على الرغم من الاستفادة أيضاً من المجموعات التي كان وجودها سابق على هذه الصناديق. وُجد أن الأعضاء من غير المهنيين وأحياناً الأميين يمتلكون ويقومون على

المجتمعات المحلية. أما الجدل الحاصل في هذا الشأن فقائم على فكرة أن الهدف الرئيسي لبعض هذه المشروعات ليس الخدمات المالية في حد ذاتها، ولكن نقل رؤوس الأموال إلى المجتمعات المحلية الفقيرة، وهو هدف يمكن تحقيقه حتى وإذا لم تُسد القروض. وتم حل مجموعات المجتمع المحلي. وقد تم الدفع بهذا المنطق في عدة مشروعات تابعة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية في شرق آسيا إبان الأزمة المالية في عام 1997. وفي هذا الشأن كانت الجهات المانحة لديها الرغبة في نقل الأموال للمجتمعات المحلية الفقيرة أثناء الأزمة، مع تأسيس مجموعات لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية دون الفلق كثيراً بشأن سداد القروض أو بقاء هذه المجموعات لأجل طويل. أما من جانبنا، فنحن غير مقتنعون بهذا المنطق، على الرغم من أننا نقر أن اعتراضنا على هذا المنطق قائم على خبرات متفرقة، وليس على شواهد وأدلة محددة مثبتة في الوثائق التي قمنا باستعراضها لأغراض هذه المذكرة.

■ إذا ما نص مقترح المشروع صراحة على أن هناك احتمالاً بارتفاع معدل حالات عدم السداد، مع احتمال انهيار المجموعة تبعاً لذلك، ففي هذه الحالة سوف تكون الموافقة على هذا المشروع غير محتملة بالمرّة.

■ عندما يصبح بمقدور عدد صغير من الأعضاء الحصول على المزايا المخصصة للمجموعة ككل وذلك ببساطة بتغليب المصلحة الخاصة وتعتمد عدم السداد، عندئذٍ يكون وقع الضرر على رأس المال الاجتماعي داخل المجتمع المحلي أكثر احتمالاً من تحقيق منفعة في هذا الشأن. ومن الممكن أن تخلق هذه المواقف احتكاكات، واستياء، وعدم ثقة بين الأفراد، ومن الممكن أن تقلل من ثقة المجتمع المحلي في نفسه وذلك فيما يتعلق بالعمل الجماعي نحو هدفٍ مشترك.

■ يؤكد البعض أنه عندما يعتاد أحد المجتمعات المحلية على حالات عدم السداد فيما يتعلق بالقروض التي لا تُدار على نحو جيد، عندئذٍ يصعب على أية مؤسسة تمويل أصغر مختصة القيام بأي نشاط في هذا المجتمع المحلي.

■ ومن الأهداف الجديرة بالاهتمام الجُم إعادة توزيع رأس المال على المجتمعات المحلية الفقيرة، ومع هذا هناك العديد من الأساليب الأخرى للقيام بذلك، بالإضافة إلى إنشاء صناديق قروض محلية.

وهناك توافق كبير في الآراء في دوائر التمويل الأصغر، بما فيها من الصقور المتشددون الذين حُكم توجيهاتهم المصالح المالية، والجمائم من المتساهلين الذي يركزون جل اهتمامهم على خدمة الفقراء، أن عملية الإقراض التي يكون هناك احتمال عدم سداد فيها ليست الأداة المفضلة لأي غرض إثمائي.

⁵ مع ملاحظة هذا التفضيل، فإن Rutherford (2000) يقر بأن جمعيات الادخار والائتمان الدوار التي تُدار بالجهود الذاتية، ونوادي جميع المدخرات، وصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُسند إلى جمع المدخرات تلعب دوراً مفيداً في العديد من المجتمعات المحلية.

الرسمية مثل الاقتراض من أحد أفراد الأسرة أو العائلة أو من المرابين. ومن الملاحظ أن تكاليف المعاملات الداخلية بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تبدو أقل مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الرسمية الأخرى بما فيها البنوك. وفي هذا الشأن نلاحظ أن أعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية يقومون بنفس مهام موظفي مؤسسات التمويل الأصغر المحترفين مهنيًا ولكن دون الحصول على مقابل نظير خدماتهم. وحيث إن صندوق القروض الذي يدار بمعرفة المجتمعات المحلية يعتبر بمثابة مشروع يتمتع باكتفاء ذاتي لا يحتاج إلى مبانٍ أو مكاتب رسمية، فإنه لا يتحمل تكاليف بنية أساسية، أو نقل ومواصلات، أو اتصالات كالتالي يتحملها أحد مكاتب أفرع مؤسسات التمويل الأصغر. وحتى عند احتساب تكاليف تطوير مهارات أفراد المجموعة، وتدريبهم ورصد أنشطتهم، فإن التكلفة بالنسبة لكل مقترض تبدو أقل بكثير بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر (Allen 2006، و Christen، و Ivatury - جاري الإصدار - Prakash وآخرون - جاري الإصدار). ويجب أن ننتبه إلى أن عدم قيام المجموعة بسداد أتعاب لموظفين مهنيين للقيام ببعض المهام والأعمال لا يعني أن أداء هذه المهام والأعمال يتم دون تحمل أية تكاليف. وذلك نظراً لأن هذه المجموعات بدلاً من أن تقوم بسداد أتعاب مهنية مقابل إدارة الصندوق الخاص بها، فإن أعضاءها يساهمون بأوقاتهم، وطاقتهم التفاوضية، ويتحملون مخاطر كانوا يفضلون تجنبها، وخاصة مخاطر فقدان مدخراتهم عند تعثر الجيران في سداد القروض التي حصلوا عليها. وفي المتوسط العام، فإن أعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قد يبدون أفقر مادياً من عملاء صناديق مؤسسات التمويل الأصغر، على الأقل بناءً على افتراض معقول أن هناك ارتباطاً إلى حد ما بالريف وحجم القروض أو أرصدة المدخرات من ناحية والفقر من ناحية أخرى. وفي الغالب، فإن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع القيام بمعاملات ذات أحجام أقل مما هو ممكن في المؤسسات الرسمية المزودة بكوادر مهنية محترفة وذلك بسبب هياكل التكاليف النسبية في هذه الصناديق. ونلاحظ أن عدد الأعضاء في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية قليل، وفي العادة يعرف الأعضاء بعضهم البعض جيداً، ومن ثم فإن هذه المجموعات تستطيع أحياناً أن تكون أكثر مرونة في تعديل مواعيد السداد بما يتناسب مع التدفقات النقدية غير المستقرة للفقراء من المقترضين.

إدارة الصناديق الخاصة بهم. وهم يقومون بجمع المدخرات (إن وجدت)، ويبتون في القروض الفردية وشروط القروض. ثم يقومون بصرف القروض، ومباشرة التحصيلات، وذلك كله دون رقابة من جانب سلطة مختصة تتمثل في مؤسسة تمويل أصغر خارجية أو من جانب موظفي هذه المؤسسة من المهنيين.

ولا توجد طريقة ما لعمل تقدير دقيق لقيمة التمويل المقدم من الجهات المانحة والذي يذهب لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، إلا أن حجم هذا التمويل كبير. وقد ورد في التقييمات التي قامت بها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء الخاصة بمشروعات التمويل الأصغر في البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن حوالي 30 في المائة من هذه المشروعات تستخدم نموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية. وتشير التقديرات العالمية المبدئية للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء أن تدفقات وكالات التمويل لنشاط التمويل الأصغر تبلغ حوالي 800 مليون دولار أمريكي سنوياً. وإذا ما قامت الوكالات الأخرى باستخدام نماذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بنفس كثافة استخدام هذا النموذج من قبل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عندئذٍ سوف يبلغ تمويل صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ما يزيد على 200 مليون دولار أمريكي سنوياً.⁶

ونلاحظ أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية المدعومة من الجهات المانحة تستخدم مجموعة متنوعة من النهج، ومن ثم يصعب فصلها تماماً ضمن فئات مستقلة دونما إحداث التباس فيما بينها. وقد وجدنا أن أقوى إطار للتحليل هو جميع المشروعات حسب مصدر تمويل القروض داخل مجموعات المجتمعات المحلي.

وفي المجموعات التي يتم تمويلها من الخارج، نجد أن القروض يتم تمويلها بصورة رئيسية من خلال رؤوس الأموال التي قامت إحدى الوكالات الحكومية أو الجهات المانحة بوضعها في بداية إنشاء المجموعة. وتقوم المجموعات الادخارية بتمويل قروضها بصورة رئيسية من خلال ودائع الأعضاء الذاتية. وفي نموذج المساعدة الذاتية نجد أن معظم المجموعات تبدأ بتجميع وإقراض مدخراتها. وبعد ذلك تقوم بعض مجموعات المساعدة الذاتية وليس كلها بالحصول على قرض خارجي من أحد البنوك، وفي العادة تكون قيمة هذا القرض أكبر بكثير من قيمة مدخرات الأعضاء. والسمة المعتادة للبنوك في هذا الشأن هي جديتها في تحصيل القروض التي قدمتها لمجموعات المساعدة الذاتية.⁷

مزايا وعيوب صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية
في المجتمعات النائية والريفية التي لا تحصل على خدمات من مؤسسات التمويل الأصغر أو من القطاع المصرفي الرسمي، فإن نموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية عادة ما يكون هو الأسلوب الوحيد العملي والملائم للتوسع في خدمات الوساطة المالية بعيداً عن الآليات التقليدية غير

⁶ هذا التقدير لا يتضمن إقراض مجموعات المساعدة الذاتية في الهند عن طريق البنوك الحكومية.

⁷ حتى نضع هذا التدريب البحثي في إطار يمكن التعامل معه، لم ندرج الآخذات الائتمانية التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية ضمن نطاق هذا التدريب، وذلك على الرغم من إدراكنا أنه من الممكن أن يحدث تداخل كبير بين منهجية الآخذات الائتمانية ومؤسسات التمويل الأصغر.

وفي هذا الشأن غالباً ما تجد البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الأصغر صعوبة في العمل في المناطق التي تشهد صراعات أو عمليات إعادة البناء بعد انتهاء الصراعات. وفي المقابل نلاحظ قدرة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية على الاستمرار في العمل في بيئات تشهد أزمات سياسية واقتصادية. في الوقت الذي تنهار فيه معظم الخدمات المالية الأخرى. ويرجع ذلك إلى أن هذه الصناديق ليس لديها مكاتب رئيسية أو فروع بالمعنى المؤسسي يمكن أن يتم نهبها أو تدميرها في أوقات الصراعات أو أثناء أعمال التمرد. وغالباً ما توزع الأموال فيما بين الأعضاء مما يقلل من خطر سرقتها بالكامل في وقت واحد. وحتى المجموعات التي لا تستطيع الاستمرار أثناء أوقات الأزمات. فإنها غالباً ما تستطيع استئناف نشاطها عندما تتراجع التهديدات المحدقة بها.

وأحياناً ما يتم توظيف صناديق التمويل التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية للوصول إلى أعضاء من أجل تقديم أنشطة غير مالية. وقد تتضمن لقاءات واجتماعات هذه المجموعات ندوات تثقيف عن الصحة. وندوات عن حقوق الإنسان. وغيرها من الموضوعات الاجتماعية. وأحياناً ما تتولى هذه المجموعات مشروعات إنمائية. مثل بناء المدارس. أو بناء مضخات المياه. أو إنشاء الطرق.

وأخيراً وأهم من هذا كله أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع أن تقدم خدمات لا تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر تقديمها. ألا وهي: جميع المدخرات. ونظراً لأن هذه المجموعات بصفة عامة ليس لها الطابع الرسمي. فهي عادة لا تتقيد بالشروط التنظيمية التي تمنع قيام مؤسسات التمويل الأصغر - على الأقل مؤقتاً - من قبول كثير من الودائع الطوعية.⁸ علماً بأن خدمة جميع المدخرات تلقى قبولاً حسناً من جانب الفقراء. وخذ أن كثيراً من الفقراء لديهم الرغبة حتى في تحمل تكاليف مقابل الحصول على مكان آمن لحفظ أموالهم. وفضلاً عن هذا تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أن تحقق عوائد لأعضائها حيث إن المدخرات يتم إقراضها وتُسد بعد ذلك بفوائد.

أما القيود الرئيسية على النهج الذي نتخذه هذه الصناديق فتربط بغياب الإدارة المهنية. ونلاحظ أنه من السهل على مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بصورة مهنية إمساك الدفاتر والسجلات بصورة رسمية مع المتابعة الدقيقة لسداد للقروض. وكذا الإدارة المالية السليمة. ولا عجب أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تبدو أكثر استقراراً من مؤسسات التمويل الأصغر. وذلك على الرغم من أن بعض نماذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تستطيع أن تحقق الاستقرار عندما تتلقى المساندة الكافية من الخارج.

ومن بين القيود الأخرى أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تستطيع أن تقدم مجموعة متنوعة من

الخدمات (التي تشمل المنتجات المتنوعة من القروض والمدخرات. وكذا خدمات السداد والتحويلات البنكية) التي من الممكن أن تكون متاحة عندما تقوم مؤسسة ما لها ترخيص مباشرة أعمال مصرفية بتقديم التمويل الأصغر.

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من مصادر خارجية. فيما عدا ما يحدث في الهند. يتم ضخ مبالغ كبيرة من رؤوس الأموال لمعظم صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تساندها الحكومات أو الوكالات المانحة عند تأسيس هذه الصناديق أو بعد تأسيسها بفترة وجيزة مباشرة. ومن الممكن أن تكون رؤوس الأموال في صورة منحة للمجموعة. أو قرض بشروط مدعومة للغاية. وبعض هذه المجموعات لا تقوم بتجميع مدخرات الأعضاء مطلقاً. وبالتالي فإن القروض لأعضاء هذه المجموعات تُمول كليةً من أموال خارجية. وفي بعض البرامج الأخرى. تقوم المجموعات أيضاً بتجميع وإقراض ودائع أعضائها. ولكن نجد أن حجم هذه الودائع صغير مقارنة برؤوس الأموال الآتية من الخارج. وعلى أية حال. يتم تمويل القروض من الأموال التي لم يقدم الأعضاء أنفسهم بتقديدها. وفي كلتا الحالتين. فإن هذه الصناديق التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية يتم الشروع فيها وتنظيمها من جانب جهة تمويل وليس من جانب المجتمع المحلي نفسه. أما الحافز الرئيسي للأعضاء للانضمام لهذه الصناديق فهو الرغبة في الوصول للأموال الخارجية والحصول عليها.

وبصفة دائمة تقريباً. نجد أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية تُمنى بإخفاقات. ويرجع ذلك بصورة رئيسية إلى ارتفاع معدل حالات عدم السداد. ومن ضمن 20 صندوقاً تمول من جهات خارجية (شملتهم هذه الدراسة) قامت بتقديم معلومات كافية للمساندة في إصدار حكم عن الأداء. نجد أن واحداً فقط هو الذي حقق نجاحاً.^{10,9}

والسؤال هو ما هو السبب في إخفاق صناديق القروض

⁸ في العديد من البلدان. من الممكن أن تشترط مؤسسات التمويل الأصغر التي ليس لها ترخيص من السلطات المصرفية على العملاء ربط ودائع إيداعها حتى يتسنى لهم الحصول على قروض. وهذه الودائع الإيجابية. تعتبر في أحسن الأحوال ضماناً نقدياً لعقد القرض. وليست خدمة فعلية تتعلق بتجميع مدخرات.

⁹ صندوق القروض الذي يدار بمعرفة المجتمعات المحلية والممول من الخارج الوحيد الذي وجدناه ناجحاً كان مشروع البنك الدولي في ألبانيا في عام 1993. كان أداء تحصيل القروض من جانب مجموعات المجتمع المحلي التي تم تشكيلها في إطار هذا المشروع جيداً. ومع هذا. فإن هذه المجموعات كانت تتمتع بمستوى مرتفع للغاية من المساندة المهنية أكثر مما كان الوضع في معظم المشروعات الأخرى. وذلك لأن القرارات والمسؤوليات كانت في أيدي الأعضاء. إلا أن المسؤول المهني للقروض الذي كان يتقاضى مقابل ما يقوم به من أعمال من المنظمة الممولة الأم كان عضواً رسمياً في كل لجنة قروض خاصة بالمجموعة. وقد شارك في جميع الاجتماعات وكان رأيه استشارياً دون أن يكون له صوت في عملية التصويت. وقد وصف مدير مشروعات البنك الدولي الدور المنوط بهم بأنه دور "بارز". و"مؤثر". ولكنه ليس رسمياً.

¹⁰ بالنسبة لكل مشروع. تم وضع درجات تحدد معدل نجاحه. فمنها بتحديد مستوى من الثقة لكل درجة تم إعطاؤها. ومن بين ما يبلغ 20 درجة تم إعطاؤها للمشروعات الممولة من الخارج. فإن مشروعاً واحداً قد حصل على درجة ثقة منخفضة. وأربعة مشروعات حصلت على درجة متوسطة من الثقة. وخمسة عشر مشروعاً (شملت مشروعاً واحداً ناجحاً) حصلت على درجة ثقة مرتفعة.

■ برنامج كبير (CARE's Kupfuma Ishungu program) في زيمبابوي الذي واجه سلوكيات مشوهة تتعلق بالمدخرات، وتوقعات وآمال ليست قائمة على بينة، وذلك نتيجة لتقديم وعود بوجود ائتمان خارجي أثناء تأسيس المشروع والترويج له. وبعد أن رأته "كبير" حل ثلثي هذه المجموعات بعد الحصول على قرض. توقفت عن ضخ رؤوس أموال للمجموعات، ومنذ ذلك الحين، تضاعف عدد المجموعات الجديدة ثلاث مرات مقارنة بالبرنامج الأصلي الذي كان يضم 270 مجموعة، ثم أعقب ذلك إنشاء 1,462 مجموعة، من خلال برنامج شقيق قائم على جميع المدخرات (Allen, 2002).

■ برنامج الحكومة المكسيكية لعام 1997 بعنوان "التنمية الريفية في المناطق المهمشة" والذي ساعد مجموعات المزارعين على البدء في عمل صناديق قروض دوارة باستخدام رؤوس الأموال المقدمة من الحكومة. وبعد اكتشاف أن الأموال لا يتم استردادها، حصلت الحكومة على مساندة من البنك الدولي لتكوين بديل لهذا البرنامج يعتمد على جميع المدخرات. وقد تم تثقيف الأعضاء ليتعلموا كيف يدخرون أموالهم الخاصة ثم يقومون بإقراضها للأعضاء الآخرين بعد ذلك. وقد أثبت المشروع القائم على جميع المدخرات نجاحاً، مع معدل سداد للقروض بلغ حوالي 100 في المائة تقريباً (Zapata, 2002).

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُستند إلى جمع المدخرات

تستطيع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم إنشاء صناديق القروض التي تعتمد على مدخراتها دون أية مساندة خارجية، بل إن هذه المجتمعات تقوم بذلك فعلاً. وأكثر هذه الأنماط شيوعاً هو جمعيات الادخار والائتمان الدوار (ROSCA). ويلتقي أعضاء هذه الجمعيات مع بعضهم البعض في اجتماعات دورية، وعادة ما يكون عدد الاجتماعات في الدورة الواحدة مساوياً لعدد الأعضاء في الجمعية. وبعد كل اجتماع يقوم كل عضو بإيداع مبلغ متفق عليه يمثل حصة متفق عليها من جانبه، ثم يقوم كل عضو بدوره بعد ذلك بالحصول على إجمالي المبلغ الذي تم تحصيله في كل اجتماع.

وتتطلب هذه الجمعيات مستوى مرتفع من الثقة لأن العضو الذي يحصل على مساهمته في آخر الدورة، يعتمد على الحصص المستمرة من الأعضاء الذين حصلوا بالفعل على المبالغ التي قاموا بدفعها. ونلاحظ في هذا الشأن سهولة إدارة هذه الجمعيات نسبياً، نظراً لأن المعاملات تتم بصورة قياسية تماماً ولا توجد هناك أية حاجة لحفظ الأموال في مكان آمن بين كل اجتماع وآخر. ويتكاثرت هذا النموذج الخاص بجمعيات الادخار والائتمان الدوار من تلقاء نفسه، وذلك بتكرار نفسه في ذات الزمان والمكان، وتكاد تكون المساندة الخارجية في هذا النموذج منعدمة. وهذه الجمعيات ليست دوارة حيث يتم حل المجموعات بعد أن يحصل

التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تُمول من الخارج (بينما في الغالب تنجح نفس هذه الصناديق التي تستند إلى جمع المدخرات)؟ هناك عدة أسباب، أهمها هو المفاهيم الراسخة في أذهان الأعضاء المرتبطة بما وصفه Richard Montgomery (1995) بالأموال "الساخنة" و"الباردة". وفي هذا الشأن فإن رأس المال المتأتي من المدخرات المحلية يُوصف بأنه مال ساخن لأنه جاء من الجيران. وبالتالي فإن عدم سداد القروض المتأنية من المدخرات يُشعر المرء بأن هذا الأمر يمثل سرقة من الجيران. ونتيجة لذلك يكون هناك احتمال كبير أن يأخذ المقترضون عملية السداد مأخذ الجد.

أما المال البارد فهو المال المتأتي من الخارج، وعادة يكون من الوكالات المانحة أو من الحكومات. وفي الغالب، يتم التعامل مع المال البارد بشيء من عدم الاكتراث، وإذا كانت الإجراءات التي تمنع الناس من عدم السداد سلبية أو شبه منعدمة، على سبيل المثال مجرد الخوف من فقدان الضمانة المقدمة، عندئذٍ فإن سداد الأموال الباردة لن يمثل أولوية، حتى وإن كانت الأموال ستعود مرة أخرى لصندوق دوار ليستفيد منها أعضاء آخرون في هذا المجتمع المحلي. وعندما يقوم أي عضو بعدم سداد أي قرض متأ من أموال باردة، عندئذٍ لن يكون وضع الأعضاء الآخرين أسوأ مما كان عليه الحال قبل إنشاء الصندوق. فضلاً عن هذا، نلاحظ أن الناس في كثير من الأماكن تتكيف سلوكياً من خلال خبرات الماضي لتفترض أن توقعات السداد منخفضة وذلك بالنسبة لأية مبالغ يتم الحصول عليها من الوكالات المانحة أو من الحكومات، وتتفاقم هذه المشكلات الخاصة بالتحفيز عندما تكون النظم وأدوات الرقابة ضعيفة، ولا عجب أن يزداد احتمال عدم إمسك الدفاتر والسجلات بصورة سليمة، وضعف متابعة تحصيل القروض، مع ضعف الإدارة المالية في صناديق القروض التي يديرها غير المهنيين (وأحياناً الأميون) من أعضاء المجتمع المحلي مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر.

أما في المجموعات التي تُمول بمعرفة جهات خارجية، فمن المحتمل أن يواجه الناس المدخرات ليس كخدمة ذات قيمة ولكن كأحد المعوقات التي يجب عليهم إزالتها للحصول على القروض. ونادراً ما تكون هذه النوعية من البيئة فعالة في تشجيع عادات الادخار الجيدة.

وقد عبّر الكثير من ممارسي التمويل الأصغر من ذوي الخبرة عن تشككهم في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والتي تُمول من الخارج لعدة سنوات. ويُجد أن هذه الدراسة تؤكد تماماً على وجهة النظر هذه، حيث إن سجل أداء هذه الصناديق ليس بدرجة الجودة المطلوبة، وبالتالي يتعين على الجهات الممولة رفض هذه الصناديق بمنتهى البساطة كأداة تمويل للفقراء. وقد وجدنا مثالين عن مشروعات خاصة بصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بدأت بتقديم رؤوس أموال خارجية للمجموعات، ثم توقفت بعد ذلك بعد أن أدركت أن التمويل الخارجي من شأنه أن يشوه الحوافز ويُعرض نجاح المشروع للخطر:

جدول رقم 2 معدلات إيضاحية عن سداد القروض في صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج وتستند إلى جمع المدخرات

البلد	معدل سداد القروض (%)
صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج	
ألبانيا	99
إندونيسيا	45
إندونيسيا	77
إندونيسيا	50
جمهورية قرغيز	85
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	60-16
جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	68
ملاوي	40
المكسيك	80
رواندا	83-55
زنزبار	50
صناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات	
نيبال	100-96
النيجر	100
المكسيك	100
سوريا	99.7
أوغندا	98-95

ملاحظة: عادة ما تتطلب عملية الإفراض الأصغر المستقرة معدلات سداد أعلى من 95 في المائة، وقد تكون أعلى من هذا الحد في أغلب الأحيان. اعتماداً على طول مدة القروض وبالنسبة لحافطة قروض مدتها ثلاثة شهور وتسد أسبوعياً، فإن معدل السداد بواقع 95 في المائة يعني تحقيق خسارة سنوياً تفقد بواقع 37 في المائة من رأس مال الإفراض. للمزيد من الإيضاح بشأن هذه النتيجة التي تبعت عن الدهشة، راجع Rosenberg (1999). هذا التحليل يفترض أن معدل السداد يتم قياسه بنحفظ: المبالغ المستلمة أثناء فترة ما مقسومة على المبالغ المستحقة أثناء نفس الفترة، بعض التقارير كانت محددة بالنسبة لطريقة احتساب معدلات السداد. في حالة استخدام معدل السداد البالغ 95 في المائة مع درجة أقل من التحفظ، فإن هذا المعدل سوف يرتبط بتحقيق خسائر أكبر.

وشائع ألا وهو أن الفقراء لا يدخرون ولا يستطيعون الادخار.

ومن خلال بحثنا هذا، حصلنا على معلومات أداء كافية لتقييم (وضع درجات) 11 مشروعاً خاص بصناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، وما أثار الدهشة أن كل مشروع في هذه العينة بدأ وقد حقق نجاحاً.¹²

والسبب الرئيسي في أن أداء هذا النموذج أفضل من النموذج الممول من الخارج قد تمت مناقشته في الجزء السابق. وعندما يقوم الأعضاء، وليس أطراف خارجية، بتقديم الأموال التي يتم إقراضها، عندئذٍ تكون هناك حوافز أكبر لإدارة الأموال بحرص مع تحسن سداد القروض. يبين الجدول 2 معدلات السداد كما وردت في المشروعات التي تم تقييمها بدرجات الخاصة بصناديق القروض التي تدار بمعرفة المجتمعات المحلية.¹³

11 لا نستطيع تعزيز أو نفي هذا التأكيد.

12 قمنا بتحديد مستوى مرتفع من الثقة لسبعة من هذه التقييمات ومستوى منخفض من الثقة لأربعة منها.

13 استخدمت المشروعات التي تم تقييمها بدرجات والتي لم تظهر في جدول رقم 2 ومؤشرات أخرى للأداء، على سبيل المثال، أفساط القروض في مواعيدها، أو صافي العائد الذي يحصل عليه الأعضاء على مدخراتهم، على سبيل المثال، حقق المشاركون في برنامج منظمة كير الدولية "MMD" في النيجر عائداً يبلغ 76 في المائة على ودائعهم سنوياً. بعد الحاسبة عن خسائر القروض (Allen, 2002).

كل عضو على التوزيعات الخاصة به المقدمة من المجموعة. ولهذه الأسباب، لا تعتبر جمعيات الادخار والائتمان الدوار صناديق قروض تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لأغراض هذه الدراسة. بل هي كيان أكثر بساطة في شكله من التمويل المُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذي تمثل مبادئه الأساس الذي تقوم عليه معظم نماذج جمعيات القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.

ولا تقوم جمعيات جميع المدخرات والائتمان (ASCAs) بتوزيع كل أموالها في كل اجتماع، وهي قادرة على تقديم خيارات مدخرات وقروض أكثر مرونة. وينضم بعض الأعضاء لهذه المجموعات لأن لديهم الرغبة في الادخار، بينما هناك آخرون جُل اهتمامهم هو الاقتراض، وذلك على الرغم من أن كل عضو عليه أن يقدم مدخرات بصفة دورية. ونلاحظ أن جمعيات جميع المدخرات والائتمان، وهي النمط الأساسي لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والقائمة على جميع المدخرات تكون المخاطر المرتبطة بها أكبر من المخاطر المرتبطة بجمعيات الادخار والائتمان الدوار، وهي أيضاً أعقد في إدارتها. وعلى الرغم من أن جمعيات جميع المدخرات والائتمان لا تستخدم رؤوس أموال خارجية، إلا أنها أكثر ترشيقاً من جمعيات الادخار والائتمان الدوار بالنسبة للحصول على المساندة الإدارية والفنية من الخارج. وهذا يعني أن الوكالات المانحة تستطيع أن تلعب دوراً ذا فائدة، على سبيل المثال في تشجيع وتنظيم المجموعات، وتدريب أعضائها على كيفية إدارة هذا الصندوق، وكذلك المساعدة في إنشاء نظم لإمسك الدفاتر والسجلات.

ومن ثم، كان استخدام الوكالات المانحة لنموذج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أقل من استخدامها للنموذج الذي يعتمد على التمويل الخارجي. وقد يرجع السبب في هذا إلى أنه على الرغم من أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات تقوم بتعبئة الأموال المحلية، وتسمح للأعضاء باستخدام هذه الأموال بصورة مثمرة أكبر، إلا أن هذا النموذج لا يحمل في طياته عملية نقل رؤوس الأموال للمجتمعات المحلية الفقيرة، التي قد تكون الهدف الرئيسي للوكالة المانحة. كذلك نجد أن وكالات التمويل العامة، وموظفيها غالباً ما تكون لديهم حوافز قوية لتحريك أكبر مبالغ مالية، أما صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات (التي يكون فيها دور الوكالة المانحة هو تمويل الوظائف المساندة فقط) فلا تستطيع أن توجه نفس القدر من المبالغ الذي تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج توجيهه. وهناك عامل آخر في هذا الشأن وهو أن بعض الوكالات المانحة ترى أن الدور الحصري للتمويل الأصغر هو مساندة المشروعات، وليس كأداة إدارة مالية متعددة الأغراض للأسر المعيشية. ويعتقد الكثيرون أن المجموعات القائمة على جميع المدخرات لا تستطيع تعبئة القروض الكبيرة بدرجة تسمح لها بإنشاء أو تنمية مشروعات صغيرة.¹¹ وأخيراً، هناك مفهوم خاطئ

مجموعات المساعدة الذاتية والروابط البنكية

كما ذكرنا آنفاً، لم نقيم باستعراض البرامج الفردي لمجموعات المساعدة الذاتية في هذه المذكرة. وقد تم استخلاص البيان الخاص بمجموعات المساعدة الذاتية، وأدائها بصورة رئيسية من مصادر أخرى تضمنت ورقتي عمل جاري إصدارهما عن المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (Christen، وIvatury، وPrakash، وآخرون).

وعندما تقوم الوكالات المانحة بضخ رؤوس الأموال في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، فإن السبب الرئيسي هو قناعة هذه الوكالات بقدره الأعضاء على إدارة القروض التي يتجاوز حجمها التمويل الذي يمكن الحصول عليه من مدخرات الأعضاء والاستفادة من هذه القروض. وفي كثير من الحالات تتحقق هذه القناعة. ومع هذا، هناك خيار أفضل. وبمجرد أن تتجاوز الاحتياجات الائتمانية للمجموعة مواردها المحلية، عندئذٍ يمكن للوكالات المانحة ربط المجموعة مع بنوك تجارية أو غيرها من الشركات الرسمية التي تقوم بتقديم خدمات مالية، ولا يستطيع الأعضاء بصفة فردية استخدام الخدمات البنكية نظراً لضآلة أرصدتهم، أو لعدم وجود ضمانات لديهم مقابل القروض، أو لبعدها مسافة فرع البنك. ولكن بمجرد أن تقوم المجموعة بإنشاء أصول لها في شكل مدخرات، وبمجرد أن يكون لديها سجل أداء يوضح إدارة عمليات الإقراض الداخلية لديها، عندئذٍ يستطيع أعضاء المجموعة التعامل مع البنوك كعميل فردي مثل جماعة، مما يقلل من تكاليف المعاملات البنكية في التعامل مع هؤلاء الأعضاء.

وفي الهند، تقوم مجموعات المساعدة الذاتية بمساعدة الناس أكثر مما تفعل مؤسسات التمويل الأصغر، ويتم نقل هذا النموذج في أماكن أخرى، لكن الأغلبية العظمى لمجموعات المساعدة الذاتية مازالت متمركزة في الهند. وفي هذا النموذج، تقوم المنظمات غير الحكومية أو الهيئات الحكومية أو البنوك بتشجيع إنشاء المجموعات، ويتفاوت حجم خدمات المساعدة المقدمة من هذه الجهات حسب الأحوال. وتقوم هذه المجموعات بتجميع مدخرات الأعضاء ثم بعد ذلك تقوم بإقراضها. وبعض هذه المجموعات - حوالي الثلث تقريباً - تستمر في العمل مع عدم وجود رأس مال سوى مدخراتها، إلا أن أغلبتها في النهاية تتجه إلى الاقتراض من أحد البنوك. يبين الشكل رقم 1 أن عملية الربط مع البنوك تحقق نتائج أفضل إذا ما تأخرت حتى قيام المجموعات بتجاوز العديد من مراحل الإعداد والتجهيز.

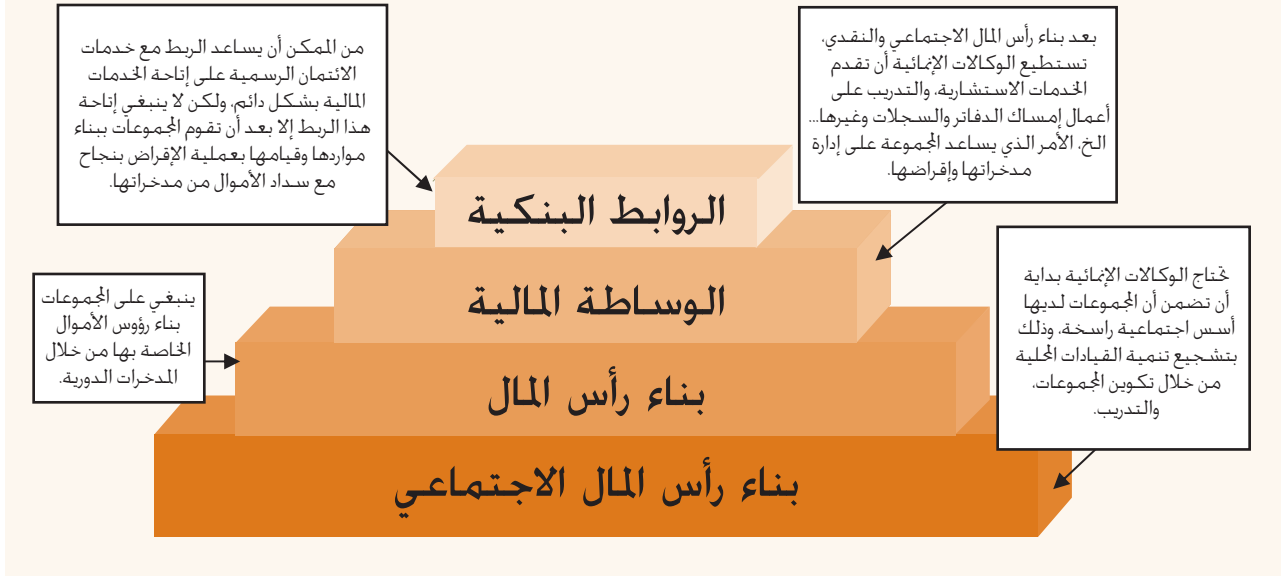
وتتمثل المرحلة الأولى من هذه المراحل في بناء رأس المال الاجتماعي، وحتاج مجموعات المساعدة الذاتية إلى القيادة والثقة فيما بين أعضائها، والتدريب على إدارة المجموعة، وأساليب التحصيل، وإمسك الدفاتر والسجلات، وغيرها من الموضوعات. أما المرحلة الثانية من هذه المراحل فتتمثل في بناء رأس المال الداخلي من خلال المدخرات، وتكون الإبداعات المنتظمة من جانب الأعضاء بمثابة اختبار وإظهار لقدرة الأعضاء على دفع القروض

ويبرز هذا الجدول النتيجة العامة التي مفادها أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات أكثر نجاحاً من المجموعات الممولة من الخارج وذلك فيما يتعلق بتحصيل قروضها، والحفاظ على رأسمالها. وبالتالي فهي أقدر على الحفاظ على استمرار الأموال.

وعندما تقوم الوكالة المانحة بمساندة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، فهي في هذا الأمر لا تقوم بتمويل قروض لأعضاء المجموعة. ولكن الحاصل أن الوكالة المانحة تقوم بمساندة وظائف وأنشطة مساعدة، مثل عملية الترويج، أو التنظيم، أو التدريب، أو المساعدة في إمساك الدفاتر والسجلات. وهذه المساندة غير المالية أثبتت في أغلب الحالات أنها العامل الحاسم الأهمية في تحقيق النجاح. وعندما تكون هذه النوعية من المساندة هي الدور الوحيد الذي تقوم به الوكالة المانحة، في هذه الحالة نشك أن يكون هناك احتمال أكبر أن تقوم الوكالة المانحة بإعطاء مزيد من الانتباه لهذه الوظائف والأنشطة، وضمان أدائها بفاعلية.

وفي هذا الصدد جُذ أن البيان الخاص ببرامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات والذي وضعنا تقييماً لها ليس كبيراً - حيث لا يضم إلا 11 مشروعاً. وقد بدا أن كل مشروع من هذه المشروعات قد حقق نجاحاً. وهذا بالطبع لا ينفي وجود إخفاقات: فالمشروعات التي حققت نتائج جيدة جُذ أن احتمال توثيق أعمالها بمستندات مؤيدة أكبر مقارنة بغيرها من المشروعات التي كانت نتائجها سيئة. لكن أقل ما يُقال في هذا الشأن أن النجاح الذي حقق بوتيرة ثابتة للمشروعات التي قمنا بوضع درجات لها كان مذهلاً.

ومن بين الأمثلة الملفتة للنظر برنامج تمكين المرأة من أسباب القوة الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والذي قامت بتنفيذه في نيبال مؤسسة (PACT). وفي أقل من عام واحد قدم هذا المشروع، التابع لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات، تدريباً ومساندة لما يبلغ 130 ألف امرأة في 6500 مجموعة. ويركز هذا البرنامج على محو الأمية، والادخار، وقد أفاد 96 في المائة من المجموعات بأن معدلات سداد القروض كانت رائعة. ومنذ الانضمام إلى برنامج تمكين المرأة من أسباب القوة، قامت كثير من المشاركات بالبداية في ممارسة الأعمال، مع تحسين مهارات القراءة والكتابة لديهن، والتمتع بمزيد من سلطات اتخاذ القرار في بيوتهن. وبشكل تلقائي ظهرت حوالي 800 مجموعة جديدة على نفس الشاكلة وذلك من خلال الحديث شفاهةً عن هذا الأمر، وتبعاً لذلك ظهر سوق لمواد التدريب المستعملة من قبل. وهذا التكاثر في عدد هذه المجموعات يؤدي إلى ازدياد التوعية والتواصل دون طلب المزيد من الأموال من الوكالات المانحة، ويقدم دليلاً ملموساً عن قناعة المشاركين أن هذه الصناديق تجعل حياتهم أفضل (Ashe وParrot، 2001).



وحتى على الرغم من صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة، إلا أن الخبرة المتاحة الآن تبين أن مجموعات المساعدة الذاتية من الممكن أن تكون نموذجاً يمكن أن يبقى ويحقق نجاحاً، إذا كانت عملية التنفيذ تتسم بالكفاءة. وبالطبع فإن استخدام نموذج مجموعات المساعدة الذاتية ليس ضماناً للنجاح. وترى جمعية (APMAS)، وهي مؤسسة ذات خبرة ومعروفة بسمعتها الطيبة في مجال مساعدة مجموعات المساعدة الذاتية، وقامت بعمل تقييم لمئات من مجموعات المساعدة الذاتية، أن مجموعات المساعدة الذاتية في الهند لا تقدم جودة نوعية كما ينبغي (Christen و Ivatury - قيد الإصدار). إلا أن عدداً من برامج مجموعات المساعدة الذاتية، بما فيها أكبر هذه البرامج تبدو أنها حققت نتائج جيدة للغاية. وفي هذا الشأن يقدم كل من Prakash، وآخرين (قيد الإصدار)، و Christen و Ivatury (قيد الإصدار) وصفاً لحوالي ستة برامج كبرى من برامج مجموعات المساعدة الذاتية التي وصلت فيها حالات عدم سداد إلى أدنى مستويات لها، حيث إن هذه البرامج حققت نتائج جيدة إلى ممتازة فيما يتعلق بتحصيل فوائد على القروض لتغطية تكلفة التشغيل الخاصة بها بما في ذلك تكلفة المساعدة الخارجية.

ما الذي يميز البرامج الناجحة لمجموعات المساعدة الذاتية عن بقية البرامج؟ النمط الأوضح الأخذ في البزوغ هو أن النجاح يبدو وكأنه يرتبط بالجودة النوعية للمساعدة الخارجية غير المالية للمجموعات، ويتضمن ذلك المنتجات والمعايير القياسية، والتدريب، والمساعدة في الحصول على أعضاء والإبقاء عليهم، وإمساك الدفاتر والسجلات، والإدارة، وفي بعض الأحوال الإشراف من جانب سلطة مختصة على عمليات المجموعة. وكما ذكرنا آنفاً، فإن العمل على مراحل يحرص يُعتبر أيضاً أمراً هاماً.

في أية مرحلة تالية. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الوساطة المالية. عند قيام أعضاء المجموعة بإقراض مدخراتهم داخلياً ثم بعد ذلك يقومون بتحصيل القروض مع تحميلها بفوائد. وفي هذه المرحلة تكون المساعدة الذاتية ذات أهمية، نظراً لأن عملية إمساك السجلات والدفاتر تصبح معقدة، مع صعوبة إنفاذ القواعد الحاكمة للنشاط.

وبعد أن يصبح لدى المجموعات خبرات كافية تبين نجاحها في عملية سداد القروض من مدخراتها الذاتية، عندئذٍ تستطيع أن تباشر أي قرض مصرفي بصورة آمنة نسبياً، مادامت لا تلزم نفسها بدفع أقساط لا تستطيع تديريها.

والسؤال الهام، بالطبع، هو: هل يرغب البنك في إقراض المجموعة؟ ففي الهند، فإن السبب المبدئي الذي يجعل جميع البنوك تقريباً تقدم هذه القروض هو الأوامر التي تصدرها الحكومة، وطبقاً لقواعد الإقراض الخاصة "بالقطاعات ذات الأولوية"، فالبنوك في الهند - ومعظمها ملوك للحكومة - مطلوب منها، وقد استمر هذا لفتترات طويلة، أن تخصص نسبة من أصولها لإقراض الفقراء، والمجموعات الريفية، وغيرها من الفئات المحرومة المستهدفة (Prakash وآخرون، قيد الإصدار). ومن الجائز أن البنوك ربما لم تكن لديها ثقة كبيرة في مجموعات المساعدة الذاتية، إلا أنها اعتبرت هذه المجموعات أفضل من غيرها من المجموعات المستهدفة الأكثر خطورة، والتي كانت البدائل المتاحة أمام البنوك وفقاً للقواعد الخاصة بالقطاعات ذات الأولوية. وبعد سنوات من الخبرة، رأى عدد قليل من البنوك أن مجموعات المساعدة الذاتية لديها إمكانيات جارية مستقبلية، ومن ثم تجاوزت في حصص القروض المقررة طبقاً لقواعد القطاعات ذات الأولوية.

بعد الوساطة المالية الناجحة من خلال مدخرات الأعضاء. وفي رواندا، جُذ مشروع (CLASSE-B) - الممول بمعرفة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD)، والذي تقوم بتنفيذه منظمة "كير" الدولية - يقوم بتنظيم وتدريب المجموعات التابعة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي يبلغ عدد أعضائها من 15 إلى 30 عضواً في المجموعة الواحدة. ويتم تدريب المجموعات على تعبئة المدخرات، وتقديم القروض لأعضائها. وبمجرد أن تتم المجموعات التدريب الذي تبلغ مدته ثمانية أشهر، مع وجود سجل يبين أداءً مرضياً فيما يتعلق بمعدلات السداد (معظم المجموعات حققت معدلاً بلغ 100 في المائة حتى الآن فيما يتعلق بقروضها الداخلية). عندئذٍ يحق لهذه المجموعات التقدم بطلبات للحصول على قروض مصرفية. وقد تم إرجاع أكثر من 50 في المائة من المشروعات المقدمة للمجموعات للمراجعة، وإعادة الصياغة قبل النظر في الموافقة عليها. وحتى يونيو/حزيران 2005، بلغ معدل سداد القروض المصرفية 100 في المائة (Vita، 2005).

وعلى الرغم من أن الأنماط المماثلة من مجموعات المساعدة الذاتية تتواجد خارج الهند، إلا أنها تقريباً غير منتشرة في البلدان التي لا تفرض فيها الحكومات على البنوك تقديم قروض اجتماعية. وتستطيع مجموعات المساعدة الذاتية أن تعمل دونما أي ارتباط مع البنوك، على الرغم من أنه بدون هذا الارتباط يصعب التمييز بينها وبين صناديق القروض الأخرى التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتستند إلى جمع المدخرات.

المساندة الخارجية المستمرة

على الرغم من أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تتم إدارتها بصورة مهنية، إلا أنها قد تحقق أداء أفضل عندما تحصل على مساندة مهنية خارجية من المختصين في هذا الشأن. والسؤال هو: هل المساندة يجب أن تكون دائمة، أم من الممكن توقع استمرار المجموعات في القيام بعمليات ناجحة بالجهود الذاتية فقط؟ من الصعوبة الإجابة على هذا السؤال فقط بناءً على التقييمات التي استطعنا تحديدها لأغراض هذه الدراسة. نظراً لأن معظم البرامج التي تم تقييمها كانت حديثة العهد نسبياً، وبالتالي فإن عدداً قليلاً من التقييمات هو الذي تطرق إلى الخبرات طويلة الأمد. ومع ذلك فإن سجل التاريخ العام الخاص بتمويل المجتمعات المحلية عن طريق مساندة الوكالات المانحة، والحكومات يرجح أن هناك احتياجاً لتنظيم المساندة الخارجية الدائمة.

وعندما يتم القيام بوضع نماذج خاصة بالتمويل المرتبط بالمجتمعات المحلية، جُذ أن هناك إجاباً للتهوين من درجة احتياج مجموعات المجتمعات المحلية للمساعدات الخارجية المستمرة. على سبيل المثال، عندما قامت مؤسسة (FINCA) أول مرة بتصميم أول نهج خاص بها "للأعمال المصرفية القروية" قبل

وُجذ أن معظم مجموعات المساعدة الذاتية تتلقى رؤوس أموال من البنوك، إذن ما هو السبب في أن بعض برامج مجموعات المساعدة الذاتية تعمل بنجاح أكثر من صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذي ورد ذكرها من قبل؟ وثمة عوامل ثلاثة يمكنها توضيح السبب في ذلك، وهي:

- بالمقارنة مع صندوق القروض النمطي الذي يُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والذي يُمول بضخ مبلغ دفعة واحدة من الوكالة الممولة أو الجهة الحكومية، جُذ أن الهيكل التمويلي لمجموعة المساعدة الذاتية يخلق حوافز أقوى للإقراض والاقتراض حيث تكون السمة الغالبة فيها هي وجود شعور بالمسؤولية. ويدرك أعضاء مجموعات المساعدة الذاتية أن الأموال الخارجية تتأتي من بنك يعمل تحت مظلة قانونية ومن ثم من المفترض أن يكون هذا البنك جاداً في عملية تحصيل قروضه. ويتوقع أعضاء هذه المجموعات أن البنوك سوف تستمر في تقديم قروض في المستقبل - ربما أكبر من القروض الحالية - مادامت المجموعة تقوم بتحصيل القروض التي تقدمها وتسدد للبنك حيث تكون السمة الغالبة لهذه المجموعة هي الشعور بالمسؤولية للقيام بذلك. ويدرك أيضاً أعضاء هذه المجموعات أنهم قد يفقدون مدخراتهم إذا لم يتم سداد قروض البنك.

- كما ذكرنا من قبل، فإن مجموعات المساعدة الذاتية عادةً ما تبدأ بتجميع وإقراض مدخراتها، أحياناً لفترة طويلة، قبل الحصول على قرض من أي بنك. وهذا من شأنه أن يأتي بمجموعات تتحلي بروح الانضباط.

- وكما يتضح فإن المجموعات في البرامج الأفضل لمجموعات المساعدة الذاتية تتلقى مساندة خارجية غير مالية، وإرشادات أقوى مما يوجد بشكل معتاد في صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج والتي ناقشناها آنفاً.

نموذج مجموعات المساعدة الذاتية في الهند يعتبر حديث العهد نسبياً، وقبل التوصل إلى نتائج نهائية عن هذا النموذج، قد نحتاج إلى معلومات أفضل عن أغلب البرامج، ومزيد من الخبرات في الأداء طويل الأمد. إلا أن ثقل الشواهد الحالية يرجح أن هذا النموذج قادر على البقاء والنجاح، ويستحق المساندة، والتوسع فيه، وإدخال التحسينات عليه. أما الواقع، فإن هناك احتمالاً كبيراً أن تكون معظم مجموعات المساعدة الذاتية في الهند ضعيفة، والشيء نفسه ينطبق على أغلب مؤسسات التمويل الأصغر الفردية في العالم، إلا أن هذا لا يمنع برامج مؤسسات التمويل الأصغر أو مجموعات المساعدة الذاتية من النمو السريع، والسيطرة على هذا المجال.

ولا تعتبر مجموعات المساعدة الذاتية هي الصناديق التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الوحيدة التي تربط المجموعات بالبنوك

قابل على البقاء، والإجابة على هذا السؤال تتطلب شواهد بعيدة تماماً عن نطاق تقييمات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية والتي قمنا باستعراضها لأغراض هذه المذكرة. وما نستطيع القيام به في هذا المجال هو عرض موجز لبعض القضايا والآراء.

وترجح الشواهد حتى الآن أن التكاليف النقدية للإدارة تبدو منخفضة - وغالباً أكثر انخفاضاً - في المتوسط بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر، حتى بعد احتساب تكاليف الترويج والمساندة الخارجية. ومع ذلك فإن هذا التحليل لا يتضمن تكاليف المعاملات غير النقدية لأعضاء صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الذين يقومون ببعض الوظائف الإدارية، وربما يتحملون بعض المخاطر، ما كانوا ليتحملونها لو أنهم كانوا عملاء لمؤسسات التمويل الأصغر. من ناحية أخرى، يتحمل عملاء مؤسسات التمويل الأصغر تكاليف معاملات، أيضاً. وهناك بعض الحالات يكون فيها التعامل مع المجموعة الخاصة بالفرد في القرية أسهل من التعامل مع فرع مؤسسة التمويل الأصغر في القرية المجاورة.

في معظم البلدان، جُذ أن مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بأسلوب مهني محترف التي ليس لديها ترخيص لتلقي الودائع من السلطات المالية، لا تستطيع أن تقدم خدمات جميع مدخرات طوعية لعملائها.¹⁴ ونلاحظ أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية لا تواجه مثل هذه القيود، ومن ثم تستطيع أن تقدم كل من خدمات جميع المدخرات والقروض. ومع هذا جُذ أن مؤسسات التمويل الأصغر التي لديها ترخيص لتلقي ودائع تغطي معظم عملاء مؤسسات التمويل الأصغر في جميع أنحاء العالم، وسوف يستمر تراجع نسبة العملاء الذين تُقدم لهم الخدمات من مؤسسات تمويل أصغر غير مرخصة. وتستطيع مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة أن تقدم خدمات لا تقدمها صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، مثل القروض الأكبر حجماً والأطول أجلاً، أو الأوعية الادخارية طويلة الأجل، أو خدمات السداد وتخويل الأموال.

وَجُذ أن بعض الناس يفضلون صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، نظراً لأنها تخضع لأسلوب إدارة يتسم بالديمقراطية، ومن ثم يمكن أعضائها من ممارسة مزيد من الرقابة على حياتهم المالية. وفي الوقت نفسه، يرى بعض المراقبين أن ملكية العميل وقيامه بالإدارة لا تحقق نفعاً بقدر ما تسبب ضرراً لإدارة الخدمات المالية، خاصة في ظل وجود قاعدة الصوت الواحد للشخص الواحد. ويوضح هؤلاء المراقبون، على سبيل المثال، أن أسلوب إدارة الاتحادات الائتمانية الكبيرة، والتي تتسم بالكفاءة في أعمالها ليس بالضرورة ديمقراطياً عند الممارسة الفعلية.

¹⁴ في الغالب تقوم مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة بالحصول على ودائع إجبارية كشرط للإقراض. يجب النظر إلى هذه الترتيبات الإجبارية على إنها شرط يتمثل في تقديم ضمانته نقدية مقابل القرض، وليست خدمة ادخار لمساعدة العملاء على إدارة السيولة المتاحة لديهم.

عقدين من الزمان، كان الأمل الذي تنشده هذه المؤسسة أن تكون مساندها لكل مجموعة قاصرة على التأسيس المبدئي للمجموعة، والتدريب، ثم بعد ذلك تنفصل المجموعات عن هذه المؤسسة إلى عملية مستقلة تماماً بعد دورات إقراض مدة الواحدة ثلاثة أشهر. إلا أن هذه المجموعات قد شهدت معدلات مرتفعة من الانهيار، بعد انتهاء المساندة الخارجية، ومن ثم قامت مؤسسة (FINCA) بتغيير نهجها. أما الآن نلاحظ أن هذه المؤسسة منخرطة تماماً مع مجموعاتها، ليس فقط في حدود نطاق تقديم المساندة، ولكن أيضاً لممارسة الإدارة الخارجية الرسمية الملزمة لهذه المجموعات.

وهناك مثال آخر يمكن ملاحظته في الاتحادات الائتمانية والأشكال الأخرى من التمويل التعاوني، حيث، بعد عقدين من التجارب والخبرات، يجمع كل من المروجين والمؤسسين والمستشارين الفنيين بشكل عملي على وجهة نظر مفادها أن هذه المجموعات يكون أدائها أفضل مع استمرار المساندة الخارجية، وهذا النمط لا ينطبق فقط على تعاونيات الادخار والقروض، ولكن أيضاً على الاتحادات الائتمانية الكبيرة والمنظورة تطوراً كبيراً في البلدان الغنية التي قد لا تحتاج إلى مساندة إئتمانية مؤسسية، ولكنها تحتاج إلى تنظيم وإشراف خارجيين.

لذا تحتاج وكالات التمويل، والحكومات، ومنظمات المجتمع المدني - التي تساعد برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية - إلى تخطيط النظم التي سوف تتيح المساندة طويلة الأمد المطلوبة. وبالطبع، فإن المساندة الخارجية المستمرة للمجموعات لا يعني بالضرورة التواجد المستمر للوكالات المانحة أو المشجعة الدولية، حيث إن الإدارة الدائمة المعتادة سوف تكون مثلة في الاتحادات المملوكة للأعضاء أو نظم المساندة المحلية.

صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية في مقابل التمويل الذي يدار بأسلوب مهني متخصص

تستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية أن تصل إلى بعض المواقع والعملاء التي يتعذر على مؤسسات التمويل الأصغر التي تُدار بأسلوب مهني متخصص أو الاتحادات الائتمانية تقديم خدمات إليهم. إلا أن هناك مواقف عديدة يستطيع فيها أي نموذج من هذين النموذجين البقاء وتحقيق نجاح. وفي مثل هذه الأحوال عندما يكون هناك اختيار بين هذين النهجين، هل يجب أن يكون للوكالات الإئتمانية تفضيل عام لأي نهج منهما؟ كما ذكرنا آنفاً، يرى "Rutherford" أنه، إذا ما افترضنا تساوي العوامل الأخرى، فإن معظم الناس يفضلون الحصول على الخدمات المالية من جهة مهنية متخصصة، بدلاً من الحصول على نصيحة من أية "جهة مُروجة" عن كيفية إدارة هذه الخدمات لصالحهم. وفي هذا الشأن يتفق الكثير من العاملين في هذا المجال، ولا يتفق آخرون. أما السؤال المثير للجدل هو أي نموذج يكون مفضل عندما يكون كلا النموذجين

بصورة أفضل لأن رفع تقارير عن الأداء من شأنه كما يبدو بصورة عامة أن يحسن من الأداء. ونوضح في هذا الشأن أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية ليس من الممكن أن تُنقل بعملية حفظ الدفاتر والسجلات التي تتسم بالتعقيد، ولكن من الأهمية الحاسمة أن تقوم هذه المشروعات بإعداد تقارير على الأقل عن: (1) التوعية وتغطية العملاء، - أي أعداد العملاء والمجموعات، و(2) سداد القروض، - أي استخدام التدابير القياسية الخاصة بهذا المجال، و(3) بقاء المجموعات.¹⁵ وتتضمن المؤشرات الأخرى التي تم استخدامها في برامج صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الجيدة العائد المالي على مدخرات الأعضاء، وأسباب حل المجموعات، ومعدل زيارات العاملين، ومصدر وقيمة القروض الخارجية للأعضاء، والمفاهيم في أذهان الأعضاء بشأن إحداث تغييرات في الجودة النوعية للحياة التي نحياها نتيجة لإنشاء مثل هذه الصناديق.

■ **بدلاً من ضخ رؤوس أموال في صورة قروض لهذه الصناديق، يجب على الجهات الممولة استخدام مواردها لتقديم خدمات مساندة للمجموعات.** تبين الحالات التي تم استعراضها لأغراض هذه الدراسة، وكذلك السنوات الطويلة من الخبرات والتجارب أن صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بحاجة إلى مساندة خارجية مستمرة وذات كفاءة وذلك لمجموعة من الوظائف، تتضمن التشجيع والترويج، والتنظيم، والتدريب، وإمسك الدفاتر والسجلات، والشبكات، وإدارة السيولة، ورصد الأداء، وفي بعض الأحوال، يكون أداء المجموعات أفضل عندما تخضع لدرجة ما من الرقابة من جانب إدارة خارجية.

وتستطيع صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية أن تقدم خدمات توفير وقروض للملايين من الفقراء، ويشمل ذلك الكثيرين من هؤلاء الذين لا يستطيعون عملياً الوصول إلى مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية المهنية. وفي هذا الشأن يتعين على الوكالات الائتمانية الاستمرار في مساندة صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية، وهي بلا شك سوف تفعل ذلك، وإذا ما تم توثيق الدروس المستفادة من خبرات الماضي بصورة أفضل، وفهمها على نطاق أوسع، وطرحها بصورة صحيحة عند القيام بإعداد وتصميم المشروعات، عندئذٍ يمكننا أن نتوقع تحسناً قوياً في فعالية هذه المشروعات بشكل عام.

وجوهر هذه المناقشة يجب على وجه الاحتمال الأرجح أن يكون معنياً بالاستقرار طويل الأجل للنموذجين. ويقر المؤيدون للمؤسسات الرسمية أن الإدارة المهنية مكلفة، ولكنهم يرون أنه بدون هذه الإدارة، سوف تجد المجموعات التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية صعوبات كبيرة في تجنب فقدان مدخرات أعضائها، وفي الحفاظ على تقديم الخدمات بصورة مستمرة، والطريقة الوحيدة لحسم هذه المسألة هي البحث بصورة أفضل عن أداء طويل الأجل للنماذج التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية من منظور عقود زمنية، وليس من منظور سنوات قليلة. وأخيراً، من الأهمية بمكان ألا نختتم هذه المناقشة بتقسيم زائف ليس له أساس من الصحة، حيث من الممكن أن يتواجد التمويل المهني جنباً إلى جنب مع التمويل غير المهني في العديد من البيئات. ويستخدم العملاء كلا النوعين في الوقت نفسه للتعامل مع الاحتياجات المالية المختلفة.

النتائج المستخلصة للوكالات الائتمانية

سوف تظل هناك أسئلة مطروحة باستمرار بشأن استخدام نهج الإدارة بمعرفة المجتمعات المحلية في نشاط التمويل في بعض المواقف القائمة. ولكن ما إن يتقرر وضع برنامج خاص بالإدارة من خلال المجتمع المحلي، نجد أن هناك دروساً مستفادة تلوح في الأفق وواضحة للعيان بشأن الممارسات السليمة في هذا الشأن.

■ **إخفاق صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية الممولة من الخارج بصورة دائمة نظراً لأنها تجد نفسها عليها أن تسبح ضد التيار المتمثل في الحوافز الطبيعية لأعضاء المجموعة. وجد أن فرص النجاح ضئيلة للغاية بدرجة يتعين معها على الوكالات الائتمانية التخلي عن هذه الصناديق تماماً، والاعتماد على النموذجين الآخرين عندما ترغب هذه الوكالات في عمل صناديق قروض تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية.**

■ **صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية وتُستند إلى جمع المدخرات، والتي لا تستخدم رؤوس أموال خارجية يكون أدائها جيد على نحو هائل، على الأقل بناءً على ما اطلعنا عليه من خلال عينه من مجموعة تضم أحد عشر صندوقاً استطعنا تحليلها في هذا الاستعراض.**

■ **صناديق المساعدة الذاتية التي معظمها لها ارتباطات مع البنوك، تميز أدائها أنه كان ذا صبغة مختلطة، إلا أن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البرامج الأكبر والأفضل تبين أن النموذج نفسه يتسم بالفاعلية عندما يُطبق بصورة كاملة.**

■ **مشروعات صناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية بحاجة إلى إعداد تقارير عن الأداء**

¹⁵ تعكس عملية قياس معدل السداد في مجال الائتمان الأصغر موقفاً سلباً وحرماً للغاية في هذا الشأن. فبعض المؤشرات الشائعة الاستخدام لا تقدم إيضاحات بقدر ما تضيي نوعاً من الغموض، وبالكاد لا يوجد أي انساق أو تطابق بين المصطلحات وطرق الحساب المستخدمة. بالنسبة لصناديق القروض التي تُدار بمعرفة المجتمعات المحلية التي تتلقى قروضاً خارجية، يجب أن تتضمن التقارير الخاصة بالسداد كلاً من القروض الخارجية للمجموعة والقروض الداخلية لأعضاء المجموعة. للاطلاع على دليل بشأن إعداد تقارير سداد مفهومة، راجع Rosenberg (1999)، و Bruett (2006).



- Adler, Matthias. 2001. "Village Banks in Mali: A Successful Project of Self-Help Promotion." *D+C Development and Cooperation*, no. 1:18–20.
- Allen, Hugh. 2002. "CARE International's Village Savings & Loan Programmes in Africa: Micro Finance for the Rural Poor that Works." Niger: CARE Publication.
- . 2006. "Village Savings and Loan Associations." *Pending in Small Enterprise Development* (March).
- Ashe, Jeffrey. 2002. "A Symposium on Savings-Led Microfinance and the Rural Poor." *Journal of Microfinance* 4 (2): 129.
- Ashe, Jeffrey, and Lisa Parrot. October 2001. "Impact Evaluation on PACT's Women's Empowerment Program in Nepal: A Savings and Literacy Led Alternative to Financial Institution Building." Independent evaluation financed by Freedom from Hunger and the SEEP Network.
- Bruett, Tillman. March 2006. "Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring." Washington D.C.: SEEP Network.
- Christen, Robert Peck, and Gautam Ivatury. Forthcoming. "A Systematic View of the SHG Bank-Linkage System: Four Sustainable Models." A Report for the State Bank of India. Washington D.C.: CGAP.
- Dunn, Elizabeth, and J. Gordon Arbuckle Jr. 2001. "The Impacts of Microcredit: A Case Study from Peru." USAID Office of Microenterprise Development. Washington D.C.: USAID AIMS Project.
- Grant, William, and Hugh Allen. 2002. "CARE's Mata Masu Dubara (Women on the Move) Program in Niger: Successful Financial Intermediation in the Rural Sahel." *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Littlefield, Elizabeth, Jonathan Morduch, and Syed Hashemi. 2003. "Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals?" Focus Note 24 (January). Washington, D.C.: CGAP.
- Matthews, Brett, and Ahsan Ali. 2002. "Ashrai: A Savings-Led Model for Fighting Poverty and Discrimination." *Journal of Microfinance* 4 (2).
- Montgomery, Richard. 1995. "Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Solidarity Group Micro-Credit Schemes." Papers in International Development No. 12. Swansea: Centre for Development Studies, University of Wales.
- Prakash, L. B., Anuradha Pillai, Syed Hashemi, and Jennifer Isern. Forthcoming. "Do India's Self-Help Groups Provide Value for Money?" Washington, D.C.: CGAP.
- Rosenberg, Richard. 1999. "Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health." Occasional Paper 3 (June). Washington, D.C.: CGAP.
- Rutherford, Stuart. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford: Oxford University Press.
- Seibel, Hans Dieter. 2003. "Community Development at Jabal al-Hoss II: Promoting Sustainable Livelihoods and Eradicating Poverty through a Sustainable Network of Village Development Funds." Consultancy report for UNDP and the Syrian Arab Republic.
- Seibel, Hans Dieter, and Dave Harishkumar. 2002. "Linking Banks and Self-Help Groups: Social or Commercial Banking? The Experience of India." Rome: NABARD, Mumbai & IFAD.
- Vita, Massimo. 2005. "Review and Monitoring of CLASSE-B Project- Rwanda." Project evaluation prepared by Microfinanza SRL.
- Wilson, Kim. 2002. "The New Microfinance: An Essay on the Self-Help Group Movement in India." *Journal of Microfinance* 4 (2): 217–245.
- Zapata, Gabriela. 2002. "Community Savings Funds: Providing Access to Basic Financial Services in Marginalized Rural Areas of Mexico." *Journal of Microfinance* 4, (2): 163–187.

ملحق 1. بيان بالمشروعات التي تم استعراضها

مشروعات تم تقييمها) تمولها هيئات خارجية		
اسم المشروع	الهيئة	المكان
Rural Development Project	البنك الدولي	ألبانيا
Ashrai (portion with external credit)	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (سويسرية)	بنغلاديش
Seth Koma Program	مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة	كمبوديا
People's Participation Program	منظمة الأغذية والزراعة والحكومة الهولندية	غانا
Small Farmer Groups (with external credit)	تقييم برعاية منظمة الأغذية والزراعة	عالي
Bengkula Regional Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Integrated Swamps	البنك الدولي	إندونيسيا
Kecamatan Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Nusa Tenggara Area Development Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Urban Poverty Project	البنك الدولي	إندونيسيا
Rural Finance Project	البنك الدولي	جمهورية قبرغيز
Lao Swedish Forestry Programme	الوكالة السويدية للتنمية الدولية	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Small Scale Irrigation Schemes in Oudomxay and Luang Namtha	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي /صندوق الأمم المتحدة للأنشطة الإنشائية	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Savings and Loans Program (portion with external credit)	منظمة "كبير" الدولية	ملاوي
Rural Development in Marginal Areas Program (precursor to Community Savings Funds)	الحكومة المكسيكية	المكسيك
Rural Development in Marginal Areas Project	البنك الدولي	المكسيك
Small Farmer Cooperatives	المؤسسة الألمانية للتعاون الفني وبنك التنمية الزراعية في نيبال	نيبال
Community Reintegration	البنك الدولي	رواندا
JOSACA	منظمة "كبير" الدولية	زنجبار
Kupfuma Ishunga (portion with external credit)	منظمة "كبير" الدولية	زيمبابوي

مشروعات تم تقييمها) تستند إلى جميع المدخرات		
اسم المشروع	الهيئة	المكان
Ashrai (portion without external credit)	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (سويسرية)	بنغلاديش
Community-Managed Savings and Credit Associations	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)	إرتريا
Small Farmer Groups (without external credit)	تقييم برعاية منظمة الأغذية والزراعة	عالي
Village Savings and Loans Program (portion without external credit)	منظمة "كبير" الدولية	ملاوي
Community Savings Fund (portion without external credit)	البنك الدولي	المكسيك
Ophavela	منظمة "كبير" الدولية	موزامبيق
Women's Empowerment Program	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية /مؤسسة (PACT)	نيبال
MMD Program (portion without external credit)	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية /منظمة "كبير" الدولية	النيجر
Rural Community Development at Jabal al Hoss II	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	سوريا
Financial Sector Deepening Project (FSDU)	وزارة التنمية الدولية البريطانية	أوغندا
Kupfuma Ishunga (portion without external credit)	منظمة "كبير" الدولية	زيمبابوي

مشروعات غير مقيمة (سواء كانت مولة خارجياً أو مستندة إلى جميع المدخرات)

اسم المشروع	الهيئة	المكان
Village Development Fund for Income Generating Activities	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	ألبانيا
Worth Program	مؤسسة (PACT)	كمبوديا
Women's Development Initiatives Project	البنك الدولي	أنجويبا
Revolving Funds	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	علمي
National Programme of Local Development	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	هندوراس
Community Managed Revolving Loan Funds-CASHE Program	منظمة "كبير" الدولية	الهند
Support to the Implementation of the Indonesia Community Recovery Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	إندونيسيا
Social Development Project/ Development and Employment Fund	المفوضية الأوروبية	الأردن
Community-Managed Livelihood Improvement Project	بنك التنمية الآسيوي	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Women in Development	FIAM (منظمة غير حكومية تايلندية)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Community-Based Rural Development to Reserve Watershed Project	منظمة (German Agro Action)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Rural Development Project	المؤسسة الألمانية للتعاون الفني	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Development Committee Credit Funds	اللجنة المركزية المنوية (MCC)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Cattle Banks	أو كسفام للتضامن (Oxfam Solidarity)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Revolving Loan Funds	منظمة (Quaker Services)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Revolving Funds	منظمة (World Concern)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Village Credit Associations	منظمة (ZOA)	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
Rural Development Support Project	البنك الدولي	مدغشقر
MJT (Musow Ka Jigiya Ton)	منظمة "كبير" الدولية	مالي
Participatory Development Project	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	نيبال
Agro-Pastoral Export Promotion Project	البنك الدولي	النيجر
Desarrollo Rural Sostenible en el Darién	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	بنما
Agricultural and Rural Market Development Project	البنك الدولي	رواندا
Oxfam America Self-Help Group Model	منظمة "أو كسفام" الأمريكية	السنغال
Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvrete	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	السنغال
JENGA	منظمة "كبير" الدولية	أوغندا
Banking on the Poor	منظمة أو كسفام (Oxfam)	زيمبابوي، مالي، كمبوديا