

ادخال خدمات الادخار الى مؤسسات الائتمان البالغ الصغر: متى وكيف؟



سلسلة Focus هي الأداة الرئيسية لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا لتعميم المعلومات عن أفضل أساليب العمل في تمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على الحكومات والجهات المانحة ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات المالية.

يرجى الاتصال بسكرتارية المجموعة لبدء التعليقات، والاسهام بمقالات وتلقي المذكرات الأخرى في هذه السلسلة، وذلك على العنوان التالي:

1818 H Street NW,
Washington, D.C. 20433
Tel.: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744
e-mail:
CProject@World Bank.org

ومتابعة هذه المؤسسات بفعالية. أما الاعتبار الثالث فيتعلق بسجل وقدرات وأداء هذه المؤسسات. فقبل الشروع في تعبئة المدخرات الطوعية من الجمهور العام، ينبغي أن تكون مؤسسة الائتمان البالغ الصغر المعنية قد أثبتت بانتظام حسن ادارتها لمواردها المالية الذاتية. بعبارة أخرى، ينبغي أن تكون مليئة ماليا مع تحقيق معدل مرتفع من استرداد القروض وتحقيق عائد جذاب من عمليات الاقراض. وهذا السجل المثبت هام لأن الفئات المنخفضة الدخل في العديد من البلدان خسرت مدخرات عمرها لأنها وثقت بمؤسسات مالية صغيرة غير خاضعة للإشراف الحكومي وأودعتها مدخراتها.

وان كانت مؤسسة التمويل البالغ الصغر جاهزة، ولكن البلد المعني غير جاهز ...

هناك أوضاع تصبح فيها مؤسسات الائتمان البالغ الصغر مؤهلة وجاهزة للشروع في تعبئة المدخرات الطوعية، الا أن البلدان التي تعمل فيها هذه المؤسسات ليست لديها الهياكل القانونية والتنظيمية والإشرافية الملائمة. وفي هذه الحالة، ينبغي أن تركز مؤسسات الائتمان البالغ الصغر والجهات المانحة على لفت انتباه السلطات التنظيمية لهذه القضايا، وللدروس المستفادة من الخبرة الدولية في مجال التمويل البالغ الصغر. وينبغي أن تكون الرسالة الموجهة لتلك السلطات: (أ) ادخال لوائح تنظيمية (أو من الأرجح تخفيف القيود التنظيمية) بشأن أسعار الفائدة، وشروط رأس المال، ومستويات الرواتب، وعوامل أخرى، تمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر من تقديم الخدمات المالية بصورة مربحة، و(ب) عدم السماح لمؤسسات غير مؤهلة بتعبئة المدخرات من الجمهور العام، وعدم السماح بذلك لعدد من المؤسسات أكبر مما تستطيع الهيئة الإشرافية أن تشرف عليه بفعالية.

حظي ادخال خدمات الودائع الطوعية بمثابة مصدر من مصادر التمويل التجاري لمؤسسات الائتمان البالغ الصغر باهتمام كبير، وكان موضع نقاش في السنوات الأخيرة. ويمكن أن تكون المدخرات الطوعية المعبأة محليا أكبر مصدر من مصادر تمويل بعض مؤسسات الائتمان البالغ الصغر وأكثرها سرعة توفر. ومن بين الأسباب الأخرى لاضطلاع مؤسسات الائتمان البالغ الصغر بتعبئة المدخرات الطوعية كبر حجم الطلب غير الملبي على خدمات الادخار المؤسسية على الصعيد المحلي في البلدان النامية. وتستهدف هذه الدراسة توسيع نطاق المناقشة بصدد متى وكيف ينبغي لمؤسسات الائتمان البالغ الصغر أن تعبئ المدخرات الطوعية من الجمهور العام. ويعتبر القيام بهذين الأمرين على الوجه الصحيح حاسم الأهمية في الوفاء بهذا الطلب.

متى؟

تهيمن شروط ثلاثة على قضية متى ينبغي على مؤسسات الائتمان البالغ الصغر أن تبدأ في تعبئة المدخرات الطوعية - والتي بعضها غير خاضع لسيطرة هذه المؤسسات. أولا، تتطلب التعبئة المربحة للمدخرات الطوعية أوضاعا ملائمة في الاقتصاد الكلي، وبيئة قانونية وتنظيمية ملائمة، ومستوى معقولا من الاستقرار السياسي، وأوضاعا ديموغرافية ملائمة. ويتعلق الاعتبار الثاني بالإشراف على المؤسسات التي تقدم خدمات الائتمان البالغ الصغر. ومن أجل حماية المتعاملين معها، ولا سيما المودعين، يجب أن تخضع المؤسسات المالية التي تعبئ المدخرات الطوعية لإشراف حكومي. ويتطلب هذا بالطبع، أن تكون الحكومة المعنية على استعداد لتعديل نظم الإشراف على المصارف بما يجعل القواعد الناظمة لمؤسسات الائتمان البالغ الصغر ملائمة لأنشطة هذه المؤسسات، ويضمن أن هيئة الإشراف قادرة على رصد

حسابات التوفير الى حسابات القروض ما يزيد على ٣٠ الى ١٠٠ ويظهر هذا النمط بصورة رئيسية لأن معظم المتعاملين مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر يريدون أن يوفروا دائما، بينما لا يريد معظمهم الاقتراض الا أحيانا .

ولذا ينطوي ادخال خدمات الادخار الطوعي على اضافة العديد من الزبائن الجدد - مما يعني بدوره زيادة في أعداد الموظفين، وجهاز الادارة، والمكاتب، وأنظمة المعلومات، والاتصالات، وتدريب الموظفين، وخدمات الحراسة، وتغييرات في جوانب العمليات الأخرى بالنسبة لمؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. وتتغير أوصاف الوظائف ومتطلبات تدريب الموظفين نظرا لأنه ينبغي على الموظفين أن يصبحوا وسطاء ماليين بدلا من موظفي اقرض. كما تتغير معايير تقييم وترقية الموظفين، مثلما تتغير متطلبات أنظمة ادارة النقدية والحراسة، وتتغير أنظمة المحاسبة ورفع التقارير والاشراف. ومن جهة أخرى، قد يكون من الواجب تغيير أسعار الفائدة على القروض لضمان أن الهامش ما بين سعر الفائدة على الودائع وسعر الفائدة على القروض يكفي لتغطية كافة التكاليف وتحقيق الربح .

ب - الادخار الالزامي لا يتلام مع الادخار الطوعي

يجسد الشرط الخاص بالادخار الالزامي والشروط الخاصة بتعبئة المدخرات الطوعية فلسفتين مختلفتين جدا . فالأول يفترض ضرورة تعليم الفقراء كيف يدخرون، وضرورة تعليمهم الانضباط المالي . بينما يفترض الثاني أن العاملين الفقراء يدخرون فعلا والمطلوب هو مؤسسات وخدمات ملائمة لاحتياجاتهم . وقد لا يشعر المتعاملون مع مؤسسات التمويل البالغ الصغر بالراحة من جراء وضع حسابات التوفير الطوعي في حسابات التوفير الالزامي، أو حتى في حسابات أخرى لدى المؤسسة نفسها . فهم يعرفون أنه ليس بوسعهم سحب المدخرات الالزامية حتى يسدوا القروض الممنوحة لهم (أو بعد عدد معين من السنوات)، ويخشون أيضا من أن لا تكون لديهم سهولة الوصول، واقعيا، الى مدخراتهم الطوعية .

ومع أن قسم الأعمال المصرفية المحلية في بنك الشعب الاندونيسي (المعروف أيضا بشبكة وحدات [فروع] القرى) يشتمل على «حواجز للتسديد السريع»، وهي نوع من أنواع الادخار الالزامي، فانها تعامل بمثابة ضمان للقروض وليس كمدخرات . فعلى سبيل المثال، بموجب هذا النظام، يقوم المقترض بدفع ٢٥ في المائة من دفعة تسديد مبلغ الفوائد الشهرية، ويعاد هذا المبلغ الى المقترض الذي يسدد القسط اللازم في الوقت المحدد . كما يفتح المقترضون من بنك الشعب الاندونيسي وغيرهم من المدخرين الكثيرين حسابات توفير في وحدات أو فروع القرى، ولكن هذه الحسابات طوعية . ويعرف المدخرون أن باستطاعتهم الوصول الى مواردهم المالية المودعة بمقتضى شروط أدوات الادخار المحددة .

وينبغي على مؤسسات الائتمان البالغ الصغر التي تضطر الى اقتناع السلطات المسؤولة عنها باجراء تغييرات ضرورية أن تكون على اطلاع جيد على تجربة البلد المعني والتجربة الدولية والشواهد المؤيدة لحججها . كما ينبغي عليها أن تجري بحوثا بشأن الأسواق فيما يتصل بمقدار الطلب على الأدوات الادخارية في الأسواق التي تعمل فيها، مثلما فعلت مؤسسات بنك الشعب الاندونيسي (BRI)، ومؤسسة تشجيع وتنمية مؤسسات الأعمال البالغة الصغر (PRODEM) وبنك التضامن (BancoSol) في بوليفيا، وبرنامج مؤسسات الأعمال الريفية الكيني .

هناك شواهد عملية كثيرة على أن الادخار المؤسسي الذي يتيح الأمن، والخدمات الملائمة، والسيولة، وسرية التعامل، ويحقق العوائد للمدخرين، يعتبر خدمة مالية بالغة الأهمية بالنسبة للفقراء المتعاملين مع هذه المؤسسات . وأن أحسن تسعير المدخرات الطوعية، يمكنها أن تسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي في تلك المؤسسات وزيادة نطاق وصولها الى المتعاملين معها . ومن المرجح أن يكون لادخال خدمات التمويل التجاري البالغ الصغر بعض العلنية السياسية في كل مكان تقريبا، وتزداد احتمالات ذلك حين تضاف أدوات الادخار الطوعي، نظرا لأن علنية المؤسسة ونطاق وصولها الى المتعاملين يزدادان معا . ولذا، فإن مؤسسة الائتمان البالغ الصغر التي تخطط للسعي لتعبئة الودائع تحتاج الى مساندة سياسية على الصعيدين المحلي والوطني .

كيف؟

تفتقر المناقشة أدناه بشأن كيف يمكن للمؤسسات المالية تعبئة الابداعات الطوعية على الصعيد المحلي أن لدى البلد المعني الخواص الملائمة في اقتصاده الكلي ولوائحه التنظيمية وسياساته، الأنفة الذكر، وأن هناك كثافة سكانية كافية تجعل من الممكن قيام مؤسسات وساطة مالية مريحة . كما تفتقر أن المؤسسة المعنية اما أن تكون مؤسسة ائتمان بالغ الصغر سليمة ماليا ولديها حافظة قروض جيدة الأداء، أو بنكا تجاريا قرر دخول سوق التمويل البالغ الصغر . وعلى مثل هذه المؤسسات دراسة القضايا المدرجة أدناه دراسة واقية .

أ - اضافة الادخار الطوعي الى برنامج ائتمان بالغ الصغر يغير البرنامج بصورة جوهرية .

ينبغي أن تكون المؤسسة جاهزة لهذه التغييرات وأن لا تظن بأن اضافة خدمات الادخار مثل اضافة «منتج آخر» . ففي البلدان التي فيها طلب كبير غير ملبى على خدمات الادخار، يكون لدى مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي تتيح القروض وأدوات الادخار المحكمة التصميم حسابات ايداع أكثر مما يكون لديها حسابات قروض . ففي الجهاز المصرفي المحلي التابع لبنك الشعب الاندونيسي، يبلغ عدد حسابات الابداع حوالي ستة أضعاف عدد القروض . وفي بنك داغانغ بالي، تبلغ نسبة

يمكن استخلاص درسين من هذه التجربة. أولا، ينبغي ابقاء الادخار والقروض منفصلين. ثانيا، على المؤسسة أن لا تحاول تعليم المتعاملين معها كيف يدخرون. بل ينبغي بدلا من ذلك أن تركز مؤسسات التمويل البالغ الصغر على تعليم موظفيها كيفية تقديم الأدوات والخدمات التي تستقطب هذه المدخرات. فالدرس الذي اكتسب في مجال تعبئة المدخرات هو ضرورة تدريب جهاز الموظفين وليس المتعاملين مع المؤسسة المعنية!

ج - ضرورة تصميم المنتجات وتسعيرها سوية

ينبغي على المؤسسة التي تستهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي أن تحدد هامشا، بالطبع، بين أسعار الفائدة على الودائع وأسعار الفائدة على القروض يسهل ربحية المؤسسة المعنية. الا أن تعديل أسعار الفائدة يتطلب بعض التجارب. فعلى سبيل المثال، قد تكون الأداة الادخارية التي تطوي على سهولة وسرعة الوصول (السيولة) وهي موضع طلب شديد عليها من النوع الذي يتطلب كثافة العمل لادارته. ولذا، فهي باهظة التكلفة بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر، ولا سيما اذا كان هناك عدد كبير من الحسابات الصغيرة جدا. وتشير الخبرة الى أن معظم المدخزين الذين يختارون حسابات سائلة ليسوا حساسين جدا لأسعار الفائدة، وهم عادة يفضلون حسن الخدمات على أسعار الفائدة المرتفعة. وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار تكاليف الأيدي العاملة والتكاليف المالية الأخرى عند تحديد أسعار الفائدة على الودائع. ومن الصعب تحديد هذه التكاليف مقدما، ولذلك هناك حاجة لاجراء تجارب ارشادية لتقدير التكاليف تقديرا دقيقا.

ومن شأن ادخال خدمات الادخار الطوعي أن يتطلب أيضا بعض التغييرات في جانب الاقراض. فعلى سبيل المثال، اذا كانت مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية لا تقدم سوى القروض الجماعية، ينبغي عليها النظر في ادخال القروض للأفراد الى حافظة قروضها. وهذه الاضافة ضرورية لأن من المرجح أن يقول الزبائن المدخرون المحتملون «لدي ١٠٠ دولار أمريكي أود ايداعها، فكم سيكون مبلغ القرض الذي يمكنني الحصول عليه؟». فاذا كان الجواب «عليك أولا تشكيل مجموعة، وبعد ذلك يمكن أن تصبح مؤهلا لاقتراض ٥٠ دولارا»، فان من المرجح أن لا يودع ذلك المبلغ. يمكن، بل ويجب، استمرار تقديم القروض الجماعية الناجحة، بالطبع؛ ولكن قد يصبح من الضروري اضافة القروض التي تقدم للأفراد.

أخيرا، ينبغي زيادة الحدود القصوى على أحجام القروض عند اضافة خدمات الودائع. فالمؤسسة التي تستخدم الودائع لأغراض اعادة الاقراض ينبغي أن تلبى طلب المقترضين والمدخزين على حد سواء. فالمدخرون لمبالغ أكبر يميلون الى أن يكونوا مؤهلين لقروض أكبر وهم يريدون ذلك. أما المقترضون الذين يستبعدون نتيجة الحدود القصوى

التي تضعها المؤسسة على القروض التي تقدمها قبل أن يكونوا مؤهلين للاقتراض من البنوك التجارية فانهم يجدون أنفسهم في مصاعب. وفي نقيض ذلك، فان مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي تساعد المقترضين منها لفترات طويلة في الحصول على قروض أكبر وتوصي بهم البنوك الأخرى خيرا عندما يتأهلون، تستمر في التمتع بثقة ذلك المتعامل وعلى الأقل ببعض مدخراته. يحتفظ بنك داغانغ بالي بالجيد من المقترضين منه، ويقدم لهم قروضا متزايدة الحجم مع نمو مؤسسات أعمالهم. ولا بد أن يجد بعض هؤلاء المقترضين شروط قروض أفضل في مكان آخر، ولكنهم يظلون عادة مدخزين في بنك داغانغ بالي.

د - أدوات الودائع ينبغي أن تلائم الطلب المحلي

القاسم المشترك الأعظم فيما بين بنك داغانغ بالي وشبكة فروع القرى في بنك الشعب الاندونيسي وبنك التضامن هو أن الخدمات الادخارية التي يقدمونها تلبى الطلب المحلي المحدد على الخدمات الآمنة، والقريبة الموقع، ومجموعة من الأدوات مع مزيج مختلف من السيولة والعائد. ففي حالة بنك الشعب الاندونيسي، فان الجهاز المصرفي الذي عبأ مبلغ ١٧ر٦ مليون دولار في أول عشر سنوات من بدء عملياته (١٩٧٣-١٩٨٣)، عبأ مبلغ ٣ بلايين دولار من عام ١٩٨٤ الى عام ١٩٩٦. وقد حدث هذا التغيير الرائع لأن البنك، بعد العقد الأول من السنوات، كان لديه الحافز لتعبئة المدخرات، ولذا بدأ في التعلم عن أوضاع الأسواق المحلية التي يقدم لها الخدمات. ثم صممت الأدوات الوداعية بما يستوفي أنواع الطلب المحلي المختلفة. وحتى ديسمبر ١٩٩٦، بلغ عدد حسابات التوفير في شبكة فروع القرى التابعة لبنك الشعب الاندونيسي ١٦ر١ مليون حساب.

هـ - هناك حاجة كبيرة لتنمية الموارد البشرية

ان ادارة مؤسسة وساطة مالية أكثر تعقيدا من ادارة مؤسسة ائتمان، وخاصة لأن حجم مؤسسة الوساطة يميل الى التزايد سريعا. ولذا، يصبح تدريب موظفيها وجهاز ادارتها ضرورة ملحة. وبالنسبة للبنوك التجارية التي تجرؤ على دخول أسواق التمويل البالغ الصغر، ينبغي تفادي استخدام نفس الأدوات التجارية والأدوات الخاصة بالشركات. وهوامش الأرباح وأنشطة التدريب ووجهات النظر التي لدى ذلك البنك في مجال العمل العادي. كما ينبغي أن يتعلم موظفو ذلك البنك معاملة الفقراء المتعاملين مع البنك بكل احترام، وهذا درس قد يكون صعبا على بعض العاملين في المصارف.

وغالبا ما يحتاج موظفو مؤسسات الائتمان البالغ الصغر الى تغيير نظرتهم الى المتعاملين مع تلك المؤسسات. وعليهم أن يدركوا أن الفقراء يدخرون، وأن مدخراتهم يمكن أن تعمل كمية كبيرة من القروض. وكما هو الحال بالنسبة للتدريب على العمليات المنطوية على «أفضل أساليب

العمل»، تشير الشواهد الى أن طرق تدريب الموظفين على أوضاع الطلب المحلي على الخدمات الادخارية، وتحديد المتعاملين المحتملين، ووضع تصاميم أدوات جذابة تنتقل بيسر وسهولة ما بين البلدان.

و - ضرورة وضع استراتيجيات تسويق جديدة

بالنسبة لخدمات الائتمان، تختار مؤسسات الائتمان البالغ الصغر مقترضين تثق فيهم. ولكن في تعبئة المدخرات، فإن الزبون هو الذي ينبغي أن يثق بالمؤسسة. وينبغي على المؤسسة أولاً أن تستعد لتقديم خدمات ادخار جيدة النوعية للمدخرين المتعاملين معها - ثم تعلن عن أدواتها وخدماتها بطرق ملائمة محلياً.

والأمر الأساسي هو التعلم من المتعاملين مع المؤسسة بشأن ما يريدون ويعد ذلك ادماج هذه المعلومات في كل من المنتج المعني والاعلانات الدعائية. فعلى سبيل المثال، حقق أكثر حسابات التوفير سيولة في بنك الشعب الاندونيسي (المسمى سيمبيد) والذي يتضمن دفع الفائدة وسحوبات اليانصيب نجاحاً فورياً لأنه أجريت بحوث واسعة النطاق بشأن السمات التي أرادها الزبائن في أداة سائلة ولماذا أرادوها. ثم استخدمت هذه المعلومات في وضع تصميم الأداة وفي الاعلانات الدعائية معها. كما أجرى البنك بحثاً عن السوق لتحديد نوع الدفاتر المصرفية التي أرادها المتعاملون ونوع جوائز اليانصيب التي تتمتع بالشعبية، ونوع الاعلانات الدعائية الفعالة. وكانت النتائج ممتازة. فبطول ديسمبر عام ١٩٩٦ بلغت نسبة حسابات سيمبيد ونظيرتها في المناطق الحضرية حسابات سيمبا سكوت ٧٦ في المائة من مجمل الودائع في وحدات (فروع) القرى التابعة لبنك الشعب الاندونيسي.

ز - ضرورة ايلاء الاهتمام الفائق لقضية التسلسل

تعتبر الخطوات التالية ملائمة للعديد من مؤسسات الائتمان البالغ الصغر التي تخطط لادخال خدمات الادخار الطوعي.

١ - تعزيز معارف مجلس ادارة المؤسسة وجهازها الاداري بشأن تجارب مؤسسات التمويل البالغ الصغر الأخرى فيما يتعلق بتعبئة المدخرات الطوعية.

٢ - اجراء بحوث عن الأسواق وتدريب الموظفين الذين يتم اختيارهم للمرحلة التجريبية.

٣ - تنفيذ وتقييم مشروع تجريبي (خطوة بالغة الأهمية لأنه لا يمكن تحديد إلا أسعار الفائدة المؤقتة حتى يتم التعرف على مدى الطلب على شتى المنتجات وتكاليفها، شاملة الأيدي العاملة).

٤ - عند الضرورة، ينبغي تنفيذ وتقييم مشروع تجريبي ثانٍ. وفي هذه الفترة، ينبغي أيضاً ايلاء الاهتمام الى وضع الخطط، والأمور اللوجستية، وأنظمة معلومات الادارة، والتدريب الواسع النطاق للموظفين، استعداداً لتوسيع برنامج الادخار.

٥ - بدأ تصحيح المؤسسة المعنية جاهزة لأن توسع الخدمات الادخارية تدريجياً لتشمل كافة فروعها.

٦ - وبعد نجاح التوسع، ينبغي أن يتحول التركيز من لوجستية التوسع الى أساليب النفاذ الى السوق. ويعتبر الأمر الأول شرطاً ضرورياً ولكنه غير كاف لتعبئة ايداعات كبيرة جداً. ويمكن للمؤسسات الجيدة الادارة التي تقدم تسهيلات وخدمات ايداعية ملائمة الوصول بسرعة الى حسابات الناس الذين يعيشون أو يعملون قرب مكاتب وفروع مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. الا أن النفاذ الى أسواق منطقة خدمات أوسع نطاقاً يتطلب طرقاً أخرى. وهي تشمل: وضع نهج منظم بشأن تحديد المودعين المحتملين وتنفيذ نظام لحوافز الموظفين يستند الى الأداء، ووضع طرق فعالة للاتصال داخل المؤسسة، واجراء المزيد من البحوث عن الأسواق، والتدريب الواسع النطاق للموظفين.

قد يبدو التسلسل المدرج أعلاه طويلاً ومرهقاً، الا أن ادخال برنامج ادخار طوعي مثال رئيسي على ما يعرف من أن «في العجلة الندامة». فمؤسسة التمويل البالغ الصغر التي تنفذ ادخال خدمات الادخار بالطريقة الخاطئة تخسر ثقة المتعاملين معها، وفي المطاف الأخير تخسر سلامتها.

ان حسن اختيار «موعد» و«طريقة» ادخال تعبئة المدخرات الطوعية يمكن مؤسسات التمويل البالغ الصغر من تلبية الطلب المحلي على الخدمات الادخارية وزيادة عدد الائتمانات البالغة الصغر التي تقدمها، مما يزيد نطاق وصولها الى المتعاملين وبيعيتها على حد سواء.

هذه المذكرة ملخص لدراسة أعدتها مارغريت رويشون، زميلة في معهد هارفارد للتنمية الولاية بعنوان «ادخال تعبئة المدخرات الى برامج التمويل البالغ الصغر: متى وكيف؟». تستند هذه الدراسة الى كلمة أقيمت في الاجتماع السنوي لشبكة التمويل البالغ الصغر الذي عقد في القلبيين في نوفمبر ١٩٩٥. ويمكن الحصول عليها من المعهد على العنوان التالي: One Eliot Street, Cambridge, MA 02138 USA; تليفون: 2161-495 (617); فاكس: 495-0527 (617). وأعدت هذا الملخص هويتا موخيري من سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقراً.

Focus Note Series Editor: Mohini Malhotra; Copy Editor: Mimi Mogues. Production: Valerie Chisholm; EarhWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

أعد هذه الترجمة قسم الترجمة العربية في البنك الدولي بمساعدة مالية من المكتب الاقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي.