

Focus

بنوك تنمية تملكها الدولة عاملة في مجال التمويل البالغ الصغر



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

لعملية تحول كبيرة كلفت كثيرا لكي يصبح مؤسسة مستقلة سياسيا، وموجهة لخدمة المتعاملين معها، وجيدة الادارة ومريحة. وانطوت عملية التحول هذه على التزام كامل من أعلى مستويات الحكومة الاندونيسية، شاملة وزارة المالية والبنك المركزي. وعنى ذلك الاعتراف بفشل خطط الائتمان الشعبي المدعوم وتغيير كافة جوانب عمليات البنك المصرفية في القرى. والأهم من كل ذلك، حدث هذا التحول في اطار الاصلاح العريض القاعدة للقطاع المالي والتخلي عن سيطرة الدولة على الجهاز المصرفي.

وتستهدف هذه المذكرة اعلام واضعي السياسات والمسؤولين الحكوميين الآخرين عن اجراءات التحول في شبكة وحدات القرى التابعة لبنك الشعب الاندونيسي، وتحديد العوامل الرئيسية التي أدت الى ولادة مؤسسة تمويل بالغ الصغر ناجحة في عملها. وهي تبين أنه عند غياب هذه العوامل، فإن فعالية عمليات اصلاح مؤسسات التمويل الانمائي التي تملكها الدولة تصبح محدودة جدا.

بنك الشعب الاندونيسي

بعد نيل اندونيسيا استقلالها عام ١٩٤٦، أسست حكومة اندونيسيا خمسة بنوك تملكها الدولة، لكل منها تفويضه الخاص. وتأسس بنك الشعب الاندونيسي عام ١٩٥٠ باندماج اثنين من البنوك السابقة المملوكة للدولة: بنك Prekreditan Rakyat (الذي تأسس عام ١٨٩٥) وبنك Algemeene Volkscreditebank (الذي أنشئ عام ١٩٢٤). وكان البنكان السالفان لبنك الشعب الاندونيسي مؤسستي ائتمان وادخار تقدمان الخدمات للطبقات الوسطى الاندونيسية، ولا سيما في المناطق الريفية. وفي ظل الحكومة الجديدة، كان هدف بنك الشعب الاندونيسي تقديم الخدمات المصرفية في المناطق الريفية مع التأكيد على تشجيع التنمية الزراعية.

في السنوات الأخيرة، اكتسب التمويل البالغ الصغر المزيد من التقدير باعتباره أداة فعالة في تحسين نوعية حياة الفقراء ومستويات معيشتهم. وقد أثار هذا التقدير حماس المسؤولين الحكوميين في شتى بلدان العالم لاصلاح مؤسسات التمويل الانمائي القائمة التي تملكها الدولة (البرازيل، والهند، وتترانيا) أو لخلق نوع جديد من المؤسسات (فييت نام) لتنفيذ عمليات التمويل البالغ الصغر. ومما يثير هذا الحماس عادة حقيقة أن أكبر مؤسسة تمويل بالغ الصغر في العالم وهي بنك الشعب الاندونيسي بنك تملكه الدولة. ومن المهم التنويه الى أن نجاح بنك الشعب الاندونيسي في كونه مؤسسة وساطة في التمويل البالغ الصغر يعتبر أمرا شاذا. فالغالبية العظمى من مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة مؤسسات خاصة، وهي شركات غير حكومية تدار وفق مبادئ تجارية سليمة.

وغالبا ما يكون هدف مؤسسات التمويل الانمائي التي تملكها الدولة الحسن النية - وهو الوصول الى أشد الناس فقرا - خاضعا لمؤثرات سياسية. فالتفويض المسيس يضع تأكيدا غير سليم على التدفقات الائتمانية التي تفوق ما يمكن استرداده. ومما يضعف المؤسسات التي تملكها الدولة ماليا ويجعلها دائما معتمدة على الحكومات أو موارد الجهات المانحة الخارجية ضعف الممارسات الاقراضية، كسوء معايير اختيار المقترضين، وضالة الرصد والمتابعة أو عدم وجودهما، وأسعار الفائدة المدعومة. وباختصار، فإن الهدف ليس انشاء مؤسسة مالية قابلة للاستمرار تواصل تقديم مجموعة مستمرة من الخدمات الى الفقراء على الأمد الطويل، ولكن خلق قنوات لدفعات الائتمان.

ويعتبر بنك الشعب الاندونيسي واحدا من بين عدد صغير جدا من المؤسسات المملوكة للدولة التي تقلبت على المشاكل التي تصيب هذا النوع من المؤسسات عادة. وقد خضع

الجدول ١: عمليات الإقراض في إطار برنامج BIMAS

| سنوات مختارة | | | |
|----------------|------------------------------------|---------------------|--|
| الفترة الزمنية | المبلغ المقرض* (بملايين الدولارات) | عدد القروض (ملايين) | معدل المتلفرات (المبلغ غير المسترد/ المبلغ المقرض) |
| ١٩٧٣ | ٤٢ر٤ | ٢ر٣ | ٢٨ر٥٪ |
| ١٩٧٦ | ١٨٦ر٧ | ٣ر٤ | ٧ر١٠ر٥٪ |
| ١٩٨٠ | ٨٠ر٦ | ١ر٦ | ٤ر١٤ر٥٪ |
| ١٩٨٣ | ٦١ر٨ | ١ر٢ | ٢٨ر٣٣٪ |

* مجموع القروض لأغراض فصلي المطر والبيفاف
المصدر: Robinson, 1996.

ولا عن تسديدها^(١) وأدى هذا الوضع وما اقترن به من ضغوط لتحقيق الأهداف الإلزامية إلى مشاكل متأخرات أصبحت شديدة جدا بعد سلسلة من أخفاقات المحاصيل (أنظر الجدول ١).

أسعار الفائدة المنخفضة على القروض والودائع. كانت أسعار الفائدة على القروض في إطار برنامج BIMAS، والتي حددت بنسبة ١٢ في المائة سنويا، أدنى بكثير من معدل التضخم النقدي في ذلك الوقت (٣٢ في المائة عام ١٩٧٣ و٤٠ في المائة عام ١٩٧٤). وكان سعر الفائدة على الإيداعات في إطار خطة التوفير ١٥ في المائة. وأسفرت أسعار الفائدة المنخفضة وصغر الهامش بين سعر الفائدة على القروض وعلى الإيداعات عن ثلاث نتائج. أولا، اجتذبت القروض الرخيصة المزارعين الأغنياء إلى برنامج BIMAS مما أدى إلى الحيولة دون مشاركة المزارعين الفقراء وشجع انتشار الفساد. ثانيا، لم تحقق القروض وأنشطة الإيداع إيرادات كافية لتغطية المصروفات التشغيلية. وبدأت شبكة وحدات القرى تتكبد عجزا كبيرا في عملياتها أصبح من واجب الحكومة تغطيته. فعلى سبيل المثال، ازداد الدعم المالي الإداري الذي كان يقدم لوحدات القرى من ٤ ملايين دولار عام ١٩٧٦ إلى ٢٤ مليون دولار عام ١٩٨٣ (Robinson, 1996). وأخيرا، فشلت أسعار الفائدة المنخفضة وسوء تصميم خطة الادخار في اجتذاب ما يكفي من الودائع، ولذا ظلت وحدات القرى معتمدة على المخصصات الحكومية للحصول على الموارد المالية لأغراض الإقراض سنة بعد أخرى.

عدم وجود المساهمة المالية. بما أن وحدات القرى كانت تعمل بمثابة «نواقد» للفروع العاملة على مستوى المناطق، لم تقم بالاحتفاظ ببيانات مالية كاملة. بل احتفظت بسجلات جزئية كانت تدمج في البيانات المالية في مكاتب الفروع العاملة على مستوى المناطق. وأدى عدم القدرة على

أما اليوم، فهو يعتبر من أكبر البنوك في اندونيسيا حيث أن له شبكة فروع تبلغ ٣٢٥ فرعا في عموم أنحاء اندونيسيا، وله ٣٥٩٥ وحدة من وحدات القرى، وبلغت أصوله ١٢ بليون دولار بنهاية عام ١٩٩٦ (المؤسسة الألمانية للمساعدة الفنية، ١٩٩٧). وهو يقدم مجموعة واسعة من الخدمات في مجالات: العمل المصرفي الموجه للشركات، العمل المصرفي التجاري، والتمويل البالغ الصغر. وفي السنوات الأخيرة، استحوذت عملياته في مجال التمويل البالغ الصغر، المعروفة أيضا باسم شبكة وحدات القرى، على الاهتمام والثناء باعتباره من أوائل وأكبر مقدمي خدمات التمويل البالغ الصغر. ولم يكن دائما كذلك.

من BIMAS (أو الإرشاد الجماهيري) ...

في السبعينات، أعلنت حكومة اندونيسيا الاكتفاء الذاتي في إنتاج الأرز هدفا من الأهداف الوطنية كطريقة لتحسين مستويات المعيشة والدخل في المناطق الريفية، وتخفيض اعتماد البلاد على واردات الأرز. وفي عام ١٩٧٣، أدخلت الحكومة برنامج الإرشاد الجماهيري، وهو برنامج خدمات إرشاد وائتمان زراعيين لتشجيع المزارعين على استخدام التكنولوجيا والمستلزمات الجديدة في إنتاج الأرز^(١) وقام هذا البرنامج بتوجيه الائتمان الحكومي المدعوم إلى المزارعين في المناطق الريفية الاندونيسية، شريطة قيامهم بشراء مستلزمات مختلفة كالبيذور المحسنة والأسمدة ومبيدات الآفات.

وفي إطار التفويض الممنوح له، اضطلع بنك الشعب الاندونيسي بتنفيذ برنامج الائتمان هذا بمقتضى برنامج BIMAS. وأنشئت وحدات القرى على مستوى القرية لتقوم بعملها بمثابة «نواقد» تجزئة لفروع بنك الشعب الاندونيسي العاملة على مستوى المناطق. وكانت كل وحدة قروية تقدم الخدمات لثمانية عشرة قرية في المتوسط وكان فيها ٤ موظفين: رئيس الوحدة، والموظف المسؤول عن القروض، وموظف لمسك الدفاتر، وأمين الصندوق.

ومع أن عددا من العوامل أسهم في أخفاق برنامج الائتمان هذا، فإن ثلاث خصائص حكمت عليه بالفشل منذ بدئه.

انعدام الاستقلالية. لم يكن لدى موظفي وحدات القرى سوى قدر ضئيل جدا من السيطرة على عملياتها. فعلى سبيل المثال، مع أن موظفي وحدات القرى قاموا بمنح القروض وتحصيل مدفوعات تسديدها، لم تكن لديهم صلاحية اختيار المقترضين والموافقة عليهم. فقد كان يقوم بذلك مسؤولون في مديريات الزراعة وهيئات الإدارة المحلية الأخرى الذين كانوا يعملون بموجب أوامر تقضي بتحقيق أهداف سنوية محددة. وبعبارة أخرى، كانت مسؤولية الموافقة على القروض وتحصيلها في أيدي أفراد مختلفين، ولذا لم يكن أحد مسؤولا عن نوعية القروض التي تمنح

الفرصة لإدارة بنك الشعب الإندونيسي لاستطلاع امكانية تقديم خدمات جديدة واتباع اجراءات جديدة.

وفي اطار المساندة الكاملة من جانب وزارة المالية والبنك المركزي الإندونيسي، قامت ادارة بنك الشعب الإندونيسي باصلاح تام لعمليات وحدات القرى، شاملة الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات.

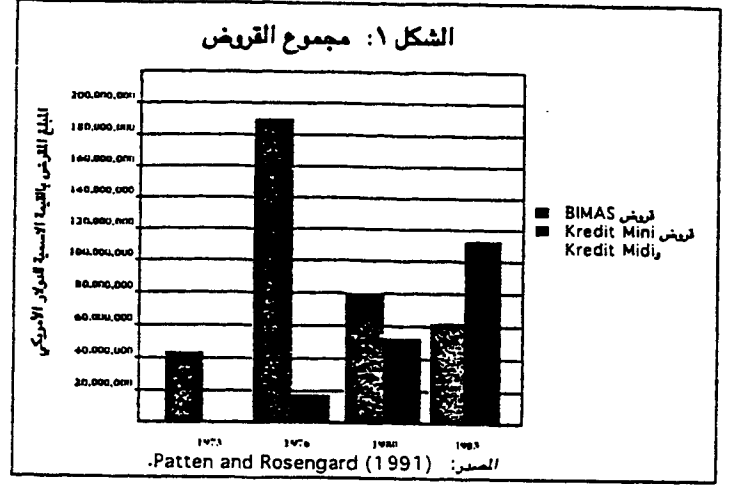
• وفي الجانب التنظيمي، أنشئ منصب رئيس - مدير، مسؤول فقط عن أنشطة شبكة وحدات القرى، في المقر الرئيسي في بنك الشعب الإندونيسي. وأضفى هذا التعيين أهمية واهتماما بشبكة وحدات القرى على مستوى المقر الرئيسي. كما أدى الى فصل السياسة عن عملية وضع القرارات ووضع المسؤولية عن اصلاح وأداء وحدات القرى في أيدي ادارة بنك الشعب الإندونيسي.

• هيكليا، انفصلت وحدات القرى عن الفروع العاملة على مستوى المناطق وأصبحت كيانات مالية مستقلة. وأصبحت كل وحدة من وحدات القرى تعد بياناتها المالية التي سهلت قيام جهاز ادارتها بالتعرف بوضوح على مدى السلامة المالية في الوحدة المعنية. كما أصبحت كل وحدة مركز ربح منفصل وأعادت هيكلة نظام مسك الدفاتر والحاسبة فيها بما يعكس هذا التغيير. وعلى سبيل المثال، أعدت كل وحدة من وحدات القرى ميزانية عامة خاصة بها تضمنت مخصصا لتغطية خسائر القروض استنادا الى نسبة العجز عن التسديد، ونسبة من المنح الحكومية التي تتلقاها كمساهمة في رأس المال.

• وبدأت الفروع العاملة على مستوى المناطق تشرف على وحدات القرى (وبدأت تتلقى من وحدات القرى رسوما مقابل هذه الخدمة) وأدارت شؤون السيولة فيما بين الوحدات العاملة في منطقة اختصاصها. وبدأت بيانات دخل وحدات القرى تبين معاملات مثل مبالغ الفائدة المدعومة على الموارد المالية الفائضة المقترضة من الفرع العامل على مستوى المنطقة للوفاء بالاحتياجات من السيولة، والفائدة المتلقاة على أية سيولة فائضة يحتفظ بها كودائع لدى الفرع المعني.

• أصبحت مساهمة الموظفين مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء الوحدة المعنية. وأصبحت المسؤولية المباشرة عن الموافقة على القروض وتسديدها في أيدي موظفي وحدات القرى، وبالذات الموظفين المسؤولين عن منح القروض. وأصبح أداء الوحدة المرشد بشأن تعيين الموظفين ونظام حوافزهم. فعلى سبيل المثال، أدخلت علاوة حوافز تنص على توزيع نسبة ١٠ في المائة من أرباح الوحدة السنوية على موظفيها.

الشكل ١: مجموع القروض



تتبع أداء كل من الوحدات بمفردها الى انعدام المساهمة المالية في النظام بكامله.

وفي عام ١٩٧٤، قامت ادارة بنك الشعب الإندونيسي بمحاولة للإبتعاد عن الاقراض بموجب التفويض واعتماد الخدمات الموجهة للمتعاملين على أسس تجارية. وأدخل الى القروض نوعان من القروض غير الزراعية، Kredit Mini (القروض البالغة الصغر) و Kredit Midi (القروض الصغيرة). ولم تكن هذه القروض مشروطة بأية مشتريات مستلزمات زراعية. كما أصبح لموظفي وحدات القرى دور أكبر في الموافقة على القروض. الا أن هذه القروض ظلت خاضعة لسقوف، ولعايير اختيار المقترضين التي حددتها الحكومة، وأسعار فائدة الزامية تبلغ ١٢ في المائة سنويا. وتمتع نوعا القروض هذان بشعبية أكبر من القروض في اطار برنامج BIMAS ويسجل تسديد أفضل أيضا، غير أنهما عجزا عن موازنة الهبوط الحاد في قروض هذا البرنامج (الشكل ١).

وليس من المستغرب أن اقتران هبوط النشاط الاقراضي بكل من عدم استرداد ما يزيد على ثلث المبالغ المقرضة، وهبوط الإيرادات، أدى الى تفاقم الخسائر التي أدت الى جعل شبكة وحدات القرى عبئا متزايدا. وفي أوائل الثمانينات، أدى انخفاض الإيرادات من صادرات النفط الى انخفاض مصدر كبير للموارد المالية التي أبقت على عمليات وحدات القرى حتى ذلك الوقت.

... الى وحدات القرى الجديدة

حدثت عملية تحول شبكة وحدات القرى في سياق رفع القيود التنظيمية عن القطاع المالي. وفي يونيو ١٩٨٣، أوقفت حكومة إندونيسيا العمل بسقوف القروض، وألغت القيود على أسعار الفائدة على الإيداعات والقروض معا، وأعطت الأولوية لتعبئة المدخرات. وأتاحت هذه التغييرات

جديدة باسم SIMPEDES (برنامج التوفير القروي) عام ١٩٨٤. وأدت احتياجات المدخرين في مناطق اندونيسيا الريفية فيما يتعلق بالسهولة والسيولة والعائد الى تحديد الآجال وتسهيلات السحب وأسعار الفائدة بالنسبة لأدوات برنامج التوفير القروي. وبعد مضي حوالي سنتين في وضع التصاميم والاختبارات، أدخل برنامج التوفير القروي في كافة أنحاء اندونيسيا.

وأسفرت خطوات الجهود الاصلاحية الجريئة عن نتائج سريعة جدا. فبحلول عام ١٩٨٦، تحولت شبكة وحدات القري من الخسارة المزمته الى تحقيق الربح. وذلك أداء ما زال قائما حتى الآن. وفي عام ١٩٩٦، بلغ صافي الدخل قبل حسم الضريبة كنسبة من متوسط الأصول المدرة للدخل - العائد المعدل من الأصول - ٥٠ في المائة. وحتى ديسمبر عام ١٩٩٦، كان لدى وحدات القري ٢٥ مليون قرض قائم غير مسدد بقيمة اجمالية تبلغ ١٧ بليون دولار. كما احتفظت هذه الوحدات بستة عشر مليون حساب ادخار بلغ مجموعها ٢٦ بليون دولار. ويمثل متوسط رصيد القرض القائم (٦٨٠ دولار أمريكي) نسبة ٦٥ في المائة من نصيب الفرد من الدخل سنويا، بينما يمثل متوسط رصيد الحساب الادخاري (١٦٣ دولار) حوالي ١٦ في المائة منه، مما يدل على أن وحدات القري تقدم الخدمات للأسر الاندونيسية الفقيرة. كما يشرف بنك الشعب الاندونيسي على وحدات القري الفرعية (BKDs) ويمولها، حيث يبلغ الحد الأدنى لحجم القرض ٢٠ دولارا.

خلاصة

ما هي العوامل التي تسبب الفرق الحاسم الأهمية بين جهد التحول الناجح والجهد الفاشل؟ وبصيغة مجملة، هذه العوامل هي:

- ١ - الاقتصاد الكلي المستقر.
- ٢ - القيادة القوية في بنك الشعب الاندونيسي لتوجيه جهود الاصلاح، مع التأييد السياسي المستمر من حكومة اندونيسيا.
- ٣ - المؤازرة الكبيرة والطويلة المدى من موارد مالية وبشرية من الحكومة ومن هيئات خارجية.
- ٤ - السياسة التحريرية في القطاع المالي، التي مكنت بنك الشعب الاندونيسي من وضع تصاميم منتجاته بنفسه وتسعيها وفق مبدأ استرداد التكاليف.
- ٥ - الاستقلالية التامة في العمليات في وحدات القري دون الزام حكومي ببلوغ «أهداف اقراضية» أو الوصول الى فئات سكانية محددة.
- ٦ - الاستثمار الكبير في جعل قاعدة الموارد البشرية محترفة متخصصة من خلال تدريب الموظفين والتوظيف على أساس الكفاءة واعطاء حوافز تشجيع الاداء.

• وتم تدعيم الاشراف الداخلي وقدرات المراجعة. وازداد عدد المشرفين الداخليين/ المراجعين الداخليين من واحد لكل ست وحدات قري الى واحد لكل أربع وحدات. كما وضع دليل معياري للمراجعة أتاح الارشادات البسيطة والواضحة بشأن قواعد الاشراف. ولربما كان أهم شيء أن المشرفين والمراجعين وأجهزة إدارة وموظفي وحدات القري بدأوا يخضعون لبرامج تدريب دورية على مدى ثلاث سنوات، على أساليب رفع التقارير والاشراف. وأدت زيادة الاشراف الى اكتشاف المشاكل وعلاجها قبل استفحالها.

وتغيرت منتجات وحدات القري مع تغير هيكلها وتنظيمها. ووضعت تصاميم لأدوات جديدة تستهدف الوفاء باحتياجات المتعاملين مع الوحدات وتشجيع ربحيتها. وكانت أول وأكبر مشكلة في قروض برنامج BIMAS الرخص الشديد لتلك القروض. وأدى انخفاض أسعار الفائدة الى الحيلولة دون زيادة نطاق وصول هذه الخدمات الى الفقراء، وبالتالي الى الفساد والى خسائر ضخمة في العمليات.

• وبدا من عام ١٩٨٤، أدخلت وحدات القري نوعين جديدين من القروض - قروض لرأس المال العامل وقروض لرأس المال الاستثماري - بموجب خطة اقراض جديدة تدعى KUPEDES (قروض صغيرة بأسعار السوق في المناطق الريفية). وتراوح أجل استحقاق القروض لأغراض رأس المال العامل ما بين ثلاثة أشهر وستين، وكان للقروض لأغراض الاستثمارات أجل بحد أقصى مدته ثلاث سنوات. وكانت أسعار الفائدة الاسمية تعادل ١٥ في المائة شهريا (صافية) و١ في المائة شهريا (صاف) على التوالي. (٣) وفرضت عقوبة بنسبة ٥٠ في المائة شهريا من مبلغ القرض على كافة مدفوعات تسديد القروض المتأخرة.

• ونجم عن أسعار الفائدة الأعلى استبعاد المزارعين الأوفر ثروة الذين كان يمكنهم الحصول على قروض بسعر أرخص من مصادر أخرى. وكان لدى المقرضين مرونة استخدام القروض لأغراضهم الخاصة شرط اثبات قدرتهم على تسديد القروض. وأدت هذه الخصيصة الى جعل القروض من نوع KUPEDES شعبية جدا. وفي غضون سنة، بحلول ديسمبر ١٩٨٢، كانت وحدات القري قد منحت ٣٦٩ ألف قرض من هذا النوع بقيمة اجمالية بلغت ١٦٦ مليون دولار (Patten and Rosengard, 1991).

• وفي جانب الادخار، أدرك الموظفون والجهاز الاداري معا أن الادخار كان مصدرا ممكنا (وفي حالة اندونيسيا، رخيصا) من مصادر الموارد المالية يمكن أن يخفف بفعالية اعتماد وحدات القري على كرم الحكومة وسخائها. وقامت وحدات القري بتسويق خطة التوفير القائمة (TABANAS) بجرأة واقدام وقامت بتجربة خطة توفير

٧- التقارير المالية الواضحة والشفافة والمساءلة.

(١) يجدر التنويه الى أن خطة BIMAS أدخلت عام ١٩٧٣ عقب فشل خطة أخرى لتكثيف زراعة الأرز في الستينات كانت تعرف أيضا باسم BIMAS. وللإطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا بشأن عمليات BIMAS السابقة وإنشاء وحدات القرى، يرجى الرجوع الى الفصل السابع في *The MicroFinance Revolution: Sustainable Banking for the Poor*, by Marguerite Robinson (manuscript).

(٢) كما تحملت الحكومة الاندونيسية ٧٥٪ من مخاطر قروض خطة BIMAS.

(٣) على المقياس التنافلي، تعادل هذه الأسعار ٢١,٢ في المائة سنويا على قروض رأس المال العامل و٢٠,٤ في المائة على قروض رأس المال الاستثماري التي أجلها سنة واحدة. وكانت نسبة التضخم النقدي عام ١٩٨٤ عند مستوى ١٠ في المائة وغطت الى ما بين العشرة منذ ذلك الحين (Patten and Rosengard, 1991).

المراجع: Bank Rakyat Indonesia, BRI Village Bank Units, the Rural Financial Intermediary (brochure). Deutsche Gesellschaft for Technische Zusammenarbeit (GTZ), (1997) *Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies - Case Study of Bank Rakyat Indonesia*. Patten, Richard H. and Jay K. Rosengard, (1991) *Progress With Profits: The Development of Rural Banking in Indonesia*. International Center for Economic Growth. ICS Press, San Francisco, California. Robinson, Marguerite S. (1992) *Rural Financial Intermediation: Lessons from Indonesia* (Part One). Development Discussion Papers, Number 434. Harvard Institute of International Development, Robinson, Marguerite S. (1996) *The MicroFinance Revolution: Sustainable Banking for the Poor*: (Manuscript).

أعدت هذه المذكرة هويتا موخيرمي، محطلة برامج، سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا.

Focus Note Series Editor: Mohini Malhotra; Copy Editor: Kelvin Mims 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.

ومن بين العناصر المدرجة أعلاه، هناك عنصران بالغا الأهمية: المساندة السياسية القوية ورأس المال البشري والمالي. وبالنسبة لبنك الشعب الاندونيسي، حدث التحول في السياق الواسع النطاق المتعلق بتحويل سيطرة الحكومة على القطاع المالي الى السلطات المحلية. ونتيجة لذلك، لم تكن هناك صعوبات سياسية تذكر. وفي بلدان أخرى، يمكن أن يكون من الصعب التغلب على المعارضة السياسية لعمليات اصلاح بنوك التنمية المملوكة للدولة، ولا سيما بشأن قضايا مثل الغاء دعم أسعار الفائدة والاستهداف الصارم لفئات سكانية محددة باعتبارها الفئات المنتفعة من الخدمات.

استثمرت الحكومة الاندونيسية موارد كبيرة لتغطية عجوزات عمليات وحدات القرى (الى أن أصبحت عملياتها مربحة) وتكاليف تدريب الموظفين، والاستشاريين الخارجيين، وأشكال المساعدة الفنية الأخرى خلال مرحلة التحول. كما تلقت مساندة كبيرة من هيئات خارجية.

ويوضح مثال شبكة وحدات القرى التابعة لبنك الشعب الاندونيسي أن البنك المملوك للدولة، مثل مؤسسات التمويل البالغ الصغر الناجحة الأخرى، يمكن أن يحقق هدف الوصول الى الفقراء بصورة مستمرة طالما أنه يعمل وفق نفس المبادئ المتعلقة بأفضل أساليب العمل. وينبغي أن يتأكد المسؤولون الحكوميون في البلدان الأخرى الذين ينظرون في اجراء تحولات مماثلة من أنه من الممكن تطبيق هذه المبادئ، وذلك قبل الشروع بتنفيذ عمليات الاصلاح الواسعة النطاق. وقبل كل شيء، ينبغي أن لا يغفلوا عن الدور الحاسم الأهمية الذي يمكن أن تسهم به الدولة في وضع سياسات سليمة للقطاع المالي تخلق البيئة الملائمة وتتيح المساواة بين كافة العاملين في هذا الميدان (المنظمات غير الحكومية، وبنوك القرى، والتعاونيات، واتحادات الائتمان، والبنوك الحكومية) لتقديم خدمات التمويل البالغ الصغر.