

دراسة عرضية

يناير/كانون الثاني 2002

رقم 6

المؤسسات الرئيسية في مجال التمويل الأصغر

ملاحظة المحرر: تعتبر هذه الدراسة أطول من الدراسة العرضية التي تصدرها الجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء عادة وتعد كذلك أكثر منها تعمقاً. فهي موجهة بشكل إساسي إلى الأشخاص الذين يشتغلون في تخطيط، أو إدارة، أو تقييم المنظمات الرئيسية في مجال التمويل الأصغر. قد يكتفي القارئ الأقل تخصصاً بقراءة الملخص الموجود في بداية هذه الدراسة والجزء المتعلق بالنتائج في آخرها (في الصفحات من 24 إلى 29).



الملخص

تستعرض هذه الدراسة جزء المؤسسات الرئيسية الوطنية في مجال التمويل الأصغر - وهي آليات تعمل مع مؤسسات تقوم بتوجيه الموارد التمويلية، مع أو بدون خدمات فنية مساندة إلى مؤسسات تمويل أصغر تعامل مع الأفراد في بلد واحد أو سوق متكاملة. ولا يمكن الجزم قطعياً بفاعلية آليات هذه المؤسسات الرئيسية؛ وذلك نظراً لأن الشواهد تعتبر محدودة. كما أن السياق الوطني يتضمن بشكل كبير بالإضافة إلى وجود اختلافات مشروعة في وجهات النظر فيما يتعلق بأهداف المؤسسات الرئيسية. غير أنه من الممكن استخلاص بعض الدروس والمبادئ العامة المفيدة. كما يمكن أن تكون معظم هذه الدروس ذات صلة بالتسهيلات الضمانية التي تساند عمليات الإقراض التي يوفرها البنك التجاري لمؤسسات التمويل الأصغر في بلد ما. وذلك على الرغم أن مثل هذه التسهيلات لم تدرس في البحث السابق لهذا التقرير.

■ تقوم المؤسسات الرئيسية على الأرجح بتوسيع نطاق الإمداد بالموارد المتاحة لمؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة، على الأقل على المدى القصير.

■ غير أن تنمية التمويل الأصغر في معظم البلدان تتأخر بشكل كبير بسبب وجود عجز في مؤسسات التمويل الأصغر القوية المعاملة مع الأفراد بشكل أكثر من وجود عجز في المؤسسات التي تتيح التمويل لمؤسسات.

■ عادة ما تبالغ وثائق التخطيط التي تصدرها المؤسسات الرئيسية في تقدير عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد التي تتمتع بالقدرة الكافية على توجيه الموارد التمويلية الخاصة بالمؤسسات الرئيسية بشكل فعال.

■ كما أن المرجح أن تكون المؤسسات الرئيسية التي تتبعها مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة (مثل المنظمات غير الحكومية) مفيدة عندما يتم إنشاؤها نتيجة لوجود عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر المتخصصة التي تعامل مع الأفراد، كما كان الحال مع مؤسسة (PKSF) في بنغلاديش.

■ نادراً ما كانت المؤسسات الرئيسية التي تمول المؤسسات المرخصة مثل البنوك وشركات التمويل تحقق خالحاً في تشجيع هذه المؤسسات على الاستثمار في توفير الإقراض الأصغر عندما تشح موارد المؤسسات الرئيسية. ويبدو أن الاستثناء الوحيد من هذا النمط هو ارتباط التمويل الذي توفره المؤسسات الرئيسية بالمساعدة الفنية اليومية التي توفرها إحدى الجماعات التي: (أ) تتمتع بسجل أداء في إدارة التمويل الأصغر المستدام بنفسها. (ب) استطاعت كذلك توفير مجموعة نظم معلومات وإدارة "إيجازية" كاملة للمؤسسات التي تعامل مع الأفراد. إلا أن عدد مثل هذه الجهات التي توفر المساعدة الفنية يعتبر قليلاً جداً في الوقت الحاضر.

للاطلاع على التعليقات، أو
المساهمات أو الطلبات
الخاصة بذكريات أخرى في
هذه الجموعة، الرجاء
الاتصال بـ

1818 H Street, NW
Washington DC 20433

الهاتف: 202.473.9594
فاكس: 202.522.3744

بريد الكتروني:
Cgap@worldbank.org

www.cgap.org

أولاً. مقدمة

رغم وجود قائمة متزايدة للتجارب الناجحة، فإن العدد المطلق لمؤسسات التمويل الأصغر القابلة للاستثمار مازال صغيراً، بل إنه في معظم البلدان، يعتبر ضئيلاً جداً لدرجة لا تذكر بالنسبة لعدد العملاء المحتملين.¹ ومن بين الوسائل التي حاول من خلالها الحكومات، ومؤسسات التمويل الدولية والجهات المانحة²، وفي حالات قليلة المنظمات الخاصة، توسيع نطاق خدمات التمويل الأصغر - وضع آليات مالية لمؤسسات توجيه الموارد المالية لمؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد. وتُعرف آليات المؤسسات هذه بشكل مختلف كمؤسسات رئيسية، وبنووك من الدرجة الثانية، وصناديق وطنية، إلخ. ومن أجل أغراض هذه الدراسة، سيشير مصطلح المؤسسة الرئيسية إلى إحدى الآليات المؤسسية العاملة في بلد عينه أو في سوق متكاملة من أجل توجيه الموارد التمويلية، سواء من خلال المساعدة الفنية أو بدون أو من خلال خدمات مساندة أخرى، إلى عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد.³

وتعتبر الجهات المانحة الدولية والمنظمات غير الحكومية إلى حد ما "مؤسسات" تعمل لتوفير المساندة لمؤسسات التمويل الأصغر، لكنها لا تندرج ضمن المؤسسات الرئيسية المدرجة في هذه الدراسة. غالباً ما تشكل تعاونيات المدخرات والقروض اتحادات توفر الخدمات للتعاونيات التي تعامل مع الأفراد، غير أن هذه الآليات لن تكون محور تركيز هذه الدراسة؛ لأن التعاونيات المالية عادة ما تحصل على معظم مصادر تمويلها أو كل مصادر تمويلها من أعضائها الأفراد، وليس من الاتحادات التي يتبعونها. وفي بعض البلدان، توجد تسهيلات ضمانية تساعد مؤسسات التمويل الأصغر على الحصول على القروض من البنوك التجارية عن طريق ضمان جزء من هذه القروض أو ضمانها كلها. وقد دعم هذا البحث تسهيلات ضمانية واحدة فقط، غير أن معظم الدروس المذكورة في هذه الدراسة يمكن أن تنطبق على الأرجح على التسهيلات الضمانية لبلد عينه كذلك، لأن هذه التسهيلات تواجه معظم التحديات التي تواجهها صناديق المؤسسات الوطنية.

¹ من بين مؤسسات التمويل الأصغر المذكورة في نشرة الأعمال المصرفية الصغرى (*The MicroBanking Bulletin*)، تدرج 60 مؤسسة منها تحت بند المؤسسات المستدامة مالياً أو شبه المستدامة. (نشرة الأعمال المصرفية الصغرى، عدد رقم 4، فبراير/شباط 2000).

² يشير مصطلح "الجهات المانحة" في هذه الدراسة إلى جهات أخرى غير الحكومة الضيفية التي توفر الموارد المدعومة لمساندة التمويل الأصغر، بما فيها الجهات المانحة الثنائية الرسمية، ومؤسسات الإقراض المتعددة الأطراف، وبعض الاتحادات والمنظمات الخاصة الأخرى في بعض الأحوال.

³ لم يتم تعريف مصطلح "عدد كبير" حيث يؤكد هذا المصطلح فقط على الاقتراح الواضح بأن التأثيرات المضاعفة ووفورات الحجم التي تبرر إنشاء إحدى المؤسسات بعتمد على عدد المؤسسات التي تعامل مع الأفراد القابلة للاستثمار أو يحتمل أن تكون قابلة للاستثمار والتي تشكل السوق الخاص بهذه المؤسسة.

■ لم تحقق المؤسسات الرئيسية خالقاً في إقامة جسور بين مؤسسات التمويل الأصغر ومصادر التمويل التجارية. وفي الواقع، يؤدي ازدياد سهولة الحصول على التمويل من المؤسسات الرئيسية إلى إضعاف الحاجز لطلب التمويل التجاري.

■ قد لا يكون من المعقول استلزم أن تكون المؤسسات الرئيسية نفسها مستدامة من الناحية المالية (بعد احتساب رسوم تكلفة الفرصة البديلة لرؤوس أموالها).

■ غير أنه لا يوجد الكثير من الشواهد على أن المؤسسات الرئيسية تلعب دوراً مفيداً في التنسيق فيما بين الجهات المانحة والتوفيق بين متطلباتها.

■ في حين تعتبر الإدارة عاملاً أساسياً من أجل فاعلية المؤسسات الرئيسية. ولا ينبغي افتراض الإمكانيات الفعلية لتوافر المديرين الذين يتمتعون بالمؤهلات الفنية والشخصية الضرورية. بل يجب التتحقق منها بدقة في مرحلة التخطيط.

■ أما اختيار مؤسسات التمويل الأصغر التي سيتم تمويلها، فتعد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة المؤسسات الرئيسية على الأرجح. ولأن عدد مؤسسات التمويل الأصغر المؤهلة عادة ما يكون محدوداً، فإن المديرين يواجهون صعوبات في تطبيق معايير اختيار مناسبة عندما يقعون تحت ضغوط سياسية أو ضغوط دفع مبالغ كبيرة بشكل سريع.

■ في إطار عملية إشراف المؤسسات الرئيسية على مؤسسات التمويل الأصغر التي تقوم بتمويلها، يعتبر التركيز على أهداف الأداء المؤسسي القليلة العدد، والمحددة بدقة، والمطبقة بشكل جدي - أكثر فاعلية على الأرجح من طلب إعداد الكثير من التقارير حول الاستخدامات الفعلية للأموال.

■ يعتبر التدخل السياسي مشكلة شائعة بالنسبة للمؤسسات الرئيسية. رغم وجود ضمادات تفيد بعكس ذلك في مرحلة التخطيط، وعادة ما ستكون أفضل وسيلة للحماية من هذا التدخل هي خجيم مشاركة الدولة في نظام الإدارة العامة الخاص بالمؤسسات الرئيسية إلى أقل حد ممكن.

■ تميل الجهات المانحة والحكومات إلى وضع المؤسسات الرئيسية تحت ضغوط غير واقعية تتعلق بالمدفوعات. إلا أن من الأفضل دائمًا أن يكون التمويل المبدئي الذي تحصل عليه المؤسسات الرئيسية متوسط الحجم، مع إضافة مبالغ أكبر فيما بعد استجابةً إلى الطلب والقدرة المحددين.

إمكانية الوصول بشكل كبير إلى التمويل التجاري. بل ومن المرجح أن ختاج إلى المساعدة من أجل بناء مؤسسات أعمال تتمتع بالاستدامة من الناحية المالية.

تعد مساندة مؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد أحد أهم أسباب إنشاء المؤسسات الرئيسية. ولكن ما هي الأشباء التي من المفترض أن تقوم المؤسسات الرئيسية بمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر على فعلها. خديداً؟ حيث إن أي تقدير للمؤسسات الرئيسية سيعتمد بالضرورة على إجابة هذا السؤال. فمن المهم ذكر الافتراض الذي بنى عليه الأحكام التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة بشكل يتسم بالشفافية. ويعتقد مؤلف هذه الدراسة أن التمويل الذي توفره الحكومات والجهات المانحة، في كافة البلدان تقريباً، لن يكون كثيراً أو دائماً بشكل كافٍ لضمان استمرار تقديم خدمات التمويل الأصغر لملايين من الفقراء وأشباه الفقراء الذين يحتاجونها. فإذا كان ذلك صحيحاً، فمن الممكن إذاً أن يحقق التمويل الأصغر انتشاراً واسعاً على المدى الطويل فقط. وذلك في حالة إذا ما استطاع استخدام مصادر التمويل التجارية. بما في ذلك وداع الجمهور العام، وللقيام بذلك، يجب أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر قابلة للاستمرار الذاتي من

الناحية المالية. وهو ما يعني أن تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر تغطية كافة تكاليفها بما في ذلك تكالفة التمويل التجاري التي ستحتاجها لتمويل عمليات التوسيع الكبير. وعليه، فإن هذه الدراسة تطرح سؤالاً وهو هل يقتصر نشاط المؤسسات الرئيسية فقط على توفير الأموال للمؤسسات التي تعامل مع الأفراد لإعادة إقراضها للمقترضين الفقراء. بل وهل من المرجح أن تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في ظهور نظام مستدام للتمويل الأصغر في بلد ما.

كما تستعرض هذه الدراسة جزءاً المؤسسات الرئيسية الوطنية في تعزيز عملية تنمية التمويل الأصغر. حيث توجّه هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الحكومات والجهات المانحة التي تفكّر في إنشاء مؤسسات رئيسية. وكذلك إلى المديرين المخولين بإدارتها. وتستند هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الأوصاف المتاحة للمؤسسات الرئيسية، والتي يدور معظمها حول التحضير، أو الإشراف، أو تقييم عمليات الإقراض للمؤسسات المالية الدولية. وقد كان غرض هذه الوثائق في حالات قليلة هو تقييم دور وأداء المؤسسات الرئيسية نفسها.⁴ وفي بعض الحالات، كانت هذه المواد موجودة قبل سنوات عديدة، حيث كانت العديد من المؤسسات الرئيسية نفسها في ذلك الوقت صغيرة ولا تتمتع بسجل أداء كبير.⁵ علاوة على ذلك، فقد أدى كل من التنوع الواسع في المناهج المؤسسية التي تم إتباعها، والاختلافات الكبيرة في السياقات الوطنية، ووجهات النظر التي تختلف فيما بينها بصورة مشروعة حول أهداف المؤسسات الرئيسية إلى صعوبة إصدار أحكام واسعة النطاق حول أداء تلك المؤسسات. ومع ذلك، فمن الممكن استخلاص بعض المباديء العامة، واقتراح بعض الدروس المستفادة من هذه التجربة.

وتفرق هذه الدراسة غالباً بين مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة والتي تخضع للتنظيم والإشراف التحوطي من قبل هيئات التمويل الحكومية، والمؤسسات غير المرخصة - وهي غالباً من المنظمات غير الحكومية. حيث يسمح الترخيص عادة للمؤسسة بأن تقوم بجملة أمور من بينها: إجازة قبول الودائع الادخارية، وتعبئة الموارد من رأس المال المحلي والأسوق المالية، والحصول على الدعم من البنك المركزي في شكل سهلة. كما تتفاوت المؤسسات الرئيسية المستعرضة في هذه الدراسة من حيث نسبة المؤسسات التي تعامل مع الأفراد المرخصة وغير المرخصة التي تعامل معها. ويعتبر هذا التفريقي مهمًا جداً. فمن المفترض أن تتمتع المؤسسات المالية المرخصة بهارات مصرية وقدرة على الحصول على التمويل. لذا فإن مهمة المؤسسة الرئيسية تتركز في إقناع تلك المؤسسات ومساعدتها على التحرك "للأمام" من توفير الخدمات لعملائها التقليديين إلى توفير احتياجات المشاريع الصغيرة والأسر الفقيرة. وفي المقابل، لا توافر لمؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة

⁴ ومن بين المنهود القليلة في هذا الصدد، مجموعة من الدراسات التي أعدتها الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وأجراها فريق من الباحثين من جامعة أوهايو تحت إشراف مدير الجامعة الأستاذ كلوديو جونزاليس - فيجا. وتعتبر هذه الدراسة امتداداً لهذا الجهد، حيث قامت بتوسيع نطاق تغطية التجارب الموثقة.

⁵ يعرض الملحق 1 قائمة بالمؤسسات التي تتغطيتها في الدراسة. وقد تفاوت كمية ونوعية المعلومات المنشورة بشكل كبير من مؤسسة لأخرى، موضحة بشكل كبير التكرار النسبي للإشارة إليها في الدراسة.

المتبادلة فيما بين الممارسين. وسوف يضع العرض العام التالي للبنية الأساسية التي سيقوم عليها الاستعراض في القسم الثالث عن أداء المؤسسات الرئيسية الفاعلي للوظائف المختلفة التي تم اقتراحها.

الوساطة المالية للمؤسسات

تحصل المؤسسات الرئيسية على مبالغ كبيرة من الأموال، ثم تعيد تقسيمها بعد ذلك إلى مبالغ أصغر ثم توزعها كقرض. أو في صورة منح، أو مساعدات فنية لمؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد. في حين لا تنظر الأسواق المالية المحلية والدولية إلى معظم مؤسسات التمويل الأصغر، وكذلك إلى عملياتها الفقراء، بجدية كما أنها تعتبرها مؤسسات غير اقتصادية. حيث إن هذه المؤسسات غير مرخصة في الغالب، ولا يسمح لها بتبني المخاطر. كما أنها تجهل كيفية تنفيذ تكنولوجيات التمويل الأصغر التي تتطور بسرعة أو لا تستطيع تنفيذها. وبالتالي فإنها محدودة من حيث إمكانيات الانتشار والقدرة على تحقيق وفورات الحجم والشروط الأخرى لتحقيق الاستدامة الذاتية في النهاية. وفي الوقت نفسه، قد بعض الجهات المانحة والمؤسسات المالية الدولية صعوبة أو استحالة في الوصول مباشرة إلى مؤسسات التمويل الأصغر التي تتعامل مع الأفراد - خاصة الصغيرة منها. وكذلك صعوبة أو استحالة في توفير عمليتي المساعدة والإشراف العمليين وال manusins اللتين قد تحتاجهما تلك المؤسسات. لذا يتم إنشاء المؤسسات الرئيسية لتكون هي الجهة الوسيطة بين مصادر التمويل الكبيرة القليلة من جهة والعدد الكبير للمستخدمين الصغار من جهة أخرى.

ولكن، حتى تدرك المؤسسات الكبرى وفورات الحجم المفترضة التي تبرر إنشاءها، يجب أن تكون هناك قاعدة عملاء كافية من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد القابلة للاستثمار من أجل توفير الخدمات للمساهم النهائى للسلع أو الخدمات. هذا مع العلم بأن منتقدي المؤسسات الرئيسية لا يشكون في العدد الكبير للمستخدمين النهائيين الختميين للخدمات المالية. إنما يشكون في فاعلية قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تقديم الخدمات للأفراد وقدرتها على تحقيق الاستدامة. حيث تعتبر القدرة على تقديم الخدمات للأفراد، وليس تقديم المال، هي الشرط الفعال من أجل توسيع نطاق الانتشار. وفي الواقع، قد تؤدي الشروط الميسرة التي تقوم على أساسها المؤسسات الرئيسية في العديد من البلدان بإعادة إقراض مؤسسات التمويل الأصغر إلى المدى من توسيع نطاق الانتشار المستدام عن طريق تقويض دوافع مؤسسات التمويل الأصغر لتصبح مكتفية ذاتياً من الناحية المالية.

عند استعراض المناقشات التي تدور حول المؤسسات الرئيسية، تم التسليم بالعديد من المقترنات وهي:

■ أن يتبادل كافة المشاركين في المناقشة التنمية السريعة للتمويل الأصغر باعتبارها هدفاً مشتركاً وكأداة لتوسيع نطاق الفرص الاقتصادية للشعوب المنخفضة الدخل:

■ تختلف أوضاع البلدان بشكل كبير بحيث لا يوجد حل واحد يناسب الجميع بخصوص أفضل وسائل تحقيق هذه التنمية:

■ رغم تبادل نفس الهدف الرئيسي، فإن أصحاب المصالح المختلفين ومنهم على سبيل المثال: الحكومات، والجهات المانحة، ومديري المؤسسات الرئيسية، ومؤسسات التمويل الأصغر، والمقرضون المختلفون - ستكون لديهم وجهات نظر وفترات زمنية مختلفة بطبعها الحال من أجل تقييم تكاليف المنهج البديلة ومنافعها.

ومن ثم، لا تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج مثالي للمؤسسات الرئيسية. الواقع أن هذا النوع من النقاش يمكن أن يزيد على مجرد إبراز بعض الأسئلة العملية والمحاذير التي سيخاتبها واضعو السياسات، ومنتجو المؤسسات، ومن يسعون إلى مساعدتهم إلى وضعها في الاعتبار للمضي قدماً.

وتستعرض باقي هذه الدراسة جزءاً من المؤسسات التمويل الأصغر الرئيسية حول العالم وتتخلص بعض الدروس المستفادة من الحكومات، والجهات المانحة، والجهات الأخرى التي تفكرون في إنشاء تلك المؤسسات أو تعزيزها أو استخدامها كأدوات من أجل مساندة تنمية التمويل الأصغر وبعرض القسم الثاني ملخصاً للمنافع التي يتوقعها المؤيدون من المؤسسات الرئيسية وكذلك النقد الذي يمارسه المتشككون. بينما يعرض القسم الثالث أداء المؤسسات الرئيسية الموثق في تقديم هذه المنافع المتوقعة. ويلقى القسم الرابع نظرة سريعة على القضايا القطاعية، بما في ذلك استقرار الاقتصاد الكلي وأسعار الفائدة. أما القسم الخامس فيلخص الدروس المستفادة من التجربة المانحة.

ثانياً - الأدوار والأهداف المفترضة للمؤسسات الرئيسية

تظهر درجة مذهبة من الاستقطاب في النقاش الخاص بالمؤسسات الرئيسية وندرة نسبية للتحليل العملي للتجربة الفعلية. يعرض الإطار رقم 1 رسمياً تخطيطياً ملخصاً عن آراء الطرفين فيما يتعلق بالوظائف الرئيسية الموكلة غالباً إلى المؤسسات الرئيسية، سواء فعلياً أو نظرياً. وتكون هذه البيانات من استشهادات مباشرة أو توضيحات قريبة مأخوذة من وثائق رسمية ورسائل البريد الإلكتروني غير الرسمية

الإطار رقم 1: طرفا قضية المؤسسات الرئيسية

الوظيفة	رأي المؤيدين	رأي المتشككين
توسيع نطاق إمكانية وصول مؤسسات التمويل الأصغر إلى حجم أكبر من الموارد المالية بشروط أفضل	توفر المؤسسات الرئيسية نافذة يمكن للحكومات والجهات المانحة، والقرضين الدوليين من خلالها تحويل كميات أكبر من الأموال إلى قطاع التمويل الأصغر بصورة أكبر من قدرتها من الناحية الإدارية على إقراض مؤسسات التمويل الأصغر مباشرة.	لم يعد المال حالياً هو الشرط الذي يقيد توسيع نطاق خدمات التمويل الأصغر؛ بل أصبح عدم التمتع بالقدرة الكافية على تقديم الخدمات للأفراد هو العقبة الأساسية.
بناء صناعة التمويل الأصغر عن طريق توفير المساعدة المالية والفنية لعدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر.	وفي بعض البلدان، لا تعتبر إمكانية الوصول إلى أسواق التمويل التجاري خياراً واقعياً بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر.	وأصبح التركيز على بناء آليات لتشجيع عمليات إقراض مؤسسات التمويل الأصغر أمراً خاطئاً بكل بساطة؛ بل أصبحت القضية الرئيسية هي الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر نفسها.
اختيار مؤسسات التمويل الأصغر القابلة للاستمرار أو التي يتحمل أن تكون قابلة للاستمرار	يمكن أن تحقق المؤسسات الرئيسية تأثيرات مضاعفةً مهمةً عن طريق زيادة عدد مؤسسات التمويل الأصغر بشكل سريع وكذلك زيادة قدرات توفير الخدمات للعملاء الخاصة بكل مؤسسة.	كما إن إمكانية الوصول السهلة والرخيصة إلى التمويل الذي توفره المؤسسات الرئيسية أصبحت تقوّض حواجز حواجز مؤسسات التمويل الأصغر لتنبعنة الموارد بنفسها من السوق.
تحسين عملية التنسيق فيما بين الجهات المانحة	لأن المؤسسات الرئيسية تعتبر أكثر قرباً من السوق وعلى دراية به، فإنها تتمتع بمركز أفضل من جهات الإقراض / الجهات المانحة الخارجية، وهو ما يساعدها على تحديد أكثر مؤسسات التمويل الأصغر قدرة، كما يمكنها القيام بذلك بتكلفة أقل.	تسند المؤسسات الرئيسية إلى مجرد أمنيات تتعلق بقوة توفير الأموال من أجل تطوير السلوك، وكذلك عدد المؤسسات التي يمكن تطويرها بشكل كبير.
بناء الإطار المؤسسي لمؤسسات التمويل الأصغر العمالة	يمكن أن تقوم المؤسسات الرئيسية بحماية مؤسسات التمويل الأصغر من ضغوط الجهات المانحة وتحقيق الاتساق في التنوع المغير الخالق لمناهج، ومعايير، ومتطلبات إعداد التقاضير، وخاصة بالجهات المانحة. وذلك عن طريق مرکزة أنشطة الجهات المانحة.	ولا تتطلب التغطية الفعالة لسوق التمويل الأصغر في بلد ما عدداً كبيراً من مؤسسات التمويل الأصغر.
تsumm المؤسسات الرئيسية لجهات المانحة بتجنب "العمل المزيف"	تsumm المؤسسات الرئيسية لجهات المانحة تساعدها على نشر الفلسفات، والمنهجيات، وإستراتيجيات الأعمال، وأنظمة مؤسسات التمويل الأصغر، وارشادات الإدارة ونظام الإدارة العامة، إلخ الازمة لتنمية مؤسسات التمويل الأصغر المستدامة بالإضافة إلى رصد الأداء، وذلك باعتبارها مركزاً متخصصاً لخبرات علاوة على الميزات التي توفرها قدرتها على التمويل.	وهناك مفاضلة مهمة بين عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي تتمتع بالساندة والساندة المكثفة المطلوبة من كل منها من أجل بناء الأطر المؤسسة.
فضلاً عن الخبرات العالمية، ينفي المنافع العلمانية المزعومة لديها.	كما أن بعد الفعال ل معظم المؤسسات الرئيسية عن عملائها.	غالباً ما تفتقر المؤسسات الرئيسية نفسها إلى القدرة الفنية على تقييم ورصد مؤسسات التمويل الأصغر ونادرًا ما تستطيع الهروب من الضغوط السياسية الملزمة لاختيار مؤسسات التمويل الأصغر. علاوة على ذلك، فإنها معرضة لضغوط مكثفة من قبل الحكومات والجهات المانحة لنقل الأموال.
فضلاً عن الخبرات العالمية، ينفي المنافع العلمانية المزعومة لديها.	يمكن أن تقوم المؤسسات الرئيسية بحماية مؤسسات التمويل الأصغر من ضغوط الجهات المانحة وتحقيق الاتساق في التنوع المغير الخالق لمناهج، ومعايير، ومتطلبات إعداد التقاضير، وخاصة بالجهات المانحة. وذلك عن طريق مرکزة أنشطة الجهات المانحة.	تعد مرone كل جهة من الجهات المانحة محدودة جداً بسبب المهمة والفلسفه القانونية والسياسية الخاصة بها . وبالتالي فإن المؤسسات الرئيسية تخضر للعمل فقط مع جهة واحدة من الجهات المانحة أو تضطر إلى عمل دفاتر مستقلة، وكذلك إدارة معايير وحدود انتهاكية، ومنهجيات، ومتطلبات إعداد التقاضير مستقلة. مما يكلفها تكاليف باهظة. وتقوم المؤسسات الرئيسية بتحميل هذه التكاليف بكل سهولة على مؤسسات التمويل الأصغر، مع إضافة تكاليفها الخاصة في العملية.
فضلاً عن الخبرات العالمية، ينفي المنافع العلمانية المزعومة لديها.	ونتج المؤسسات الرئيسية في تقيد المبادرات والروح الابتكارية لمؤسسات التمويل الأصغر بالقدر الذي تقوّض عنده توحيد المناهج.	وتsumm المؤسسات الرئيسية لجهات المانحة بتجنب "العمل المزيف" في بناء القدرات على صعيد الأفراد. غير أن، عملية تنمية قدرات مؤسسات التمويل الأصغر القابلة للاستمرار تعتبر بطيئة ومكلفة على مستوى المؤسسات الرئيسية والمؤسسات التي تتعامل مع الأفراد. حيث تفتقر المؤسسات الرئيسية نفسها، في البداية، إلى القدرات نفسها. وغالباً ما تفتقر أيضاً إلى نظم المعلومات اللازمة لرصد وتطبيق المعايير بشكل مناسب. فمن الأفضل توفير الوقت المستغرق و توفير تكاليف إنشاء المؤسسات الرئيسية التي تعمل على تطوير القدرات الازمة لتقديم الخدمات للأفراد.

الإطار رقم 1: طرفا قضية المؤسسات الرئيسية (تابع)

الوظيفة	رأى المؤيدين	رأى المتشككين
سد الفجوات بين مؤسسات التمويل الأصغر والأسواق المالية / أسواق رأس المال	تستطع المؤسسات الرئيسية - بحكم حجمها ومركزها، وإمكانية وصولها إلى الأموال الخارجية - توفير المعلومات ووضع الأدوات (على سبيل المثال الضمانات الجزئية) لتمكن مؤسسات التمويل الأصغر من الوصول إلى الأسواق المالية وأسوق رأس المال الوطنية والدولية تدريجيا.	إن التمويل الكبير والذي غالباً ما يكون منخفضاً عن سعر السوق بالإضافة إلى الضوابط الضعيفة التي تضعها المؤسسات الرئيسية، كل ذلك يحمي مؤسسات التمويل الأصغر من ضوابط السوق كما يت�ط حافزها للحصول على أموال السوق. كما أن صلات المؤسسات الرئيسية بالسوق والضمانات التي توفرها ليست ذات قيمة إذا لم تحقق المؤسسات الرئيسية نفسها استمرارية مالية ذات مصداقية.
توفير الرصد والإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر	ومن المسلم به أنه لم تستطع المؤسسات الرئيسية في الواقع الوصول إلى أسواق التمويل التجاري أو حتى تسهيل الوصول إليها.	حتى لو كانت المؤسسات الرئيسية تتمتع بالمهارات ونظم المعلومات اللازمة للإشراف التحفيزي، فإن هذه الوظيفة قد تتعرض بشكل خطير مع أنشطة الإقراض والمساعدات الفنية الخاصة بها.
خفض تكاليف المساعدات الفنية، والتدريب، وأنشطة المكاتب الخلفية	تتمتع المؤسسات الرئيسية - باعتبارها مؤسسات متخصصة - بمركز أفضل من البنوك المركزية وجهات وضع اللوائح التنظيمية في البنوك الجملة فوق طاقتها بالفعل وهو ما يساعدها على توفير الرقابة التي تتوافق مع المطالب الخاصة لتحقيق نظام سليم للتمويل الأصغر.	إن وفورات الحجم المتوقعة ما هي إلا وهم في حالة غياب عدد كافٍ من مؤسسات التمويل الأصغر ذات الكفاءة. كما أنه يتم إهدار وقت كبير وأموال كثيرة في عمليات إنشاء المؤسسات الرئيسية والحفاظ عليها.
بناء سوق خدمات التمويل للأفراد		فكم من الوقت ستستغرق تلك العملية وما هي تكلفة الفرصة البديلة؟ هذه هي الأسئلة التي تفصل بين المؤيدين والمتشككين في قضية المؤسسات الرئيسية باعتبارهم مطوريين لسوق الخاصة بهم - أي مؤسسات التمويل الأصغر - وبالتالي لقدرتهم على إتاحة خدمات التمويل الأصغر إلى نسبة أكبر من السكان المستهدفين.
		تعتمد قدرة المؤسسات الرئيسية على مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد لكي تصبح أكثر تخصصاً إما على مستوى خبراتها المكتسبة الفعلية في مجال توفير خدمات التمويل الأصغر للأفراد أو على مستوى مركزها العالي. مقارنة بمؤسسات التمويل الأصغر الفردية نفسها، وذلك للاستفادة من هذه الخبرة أينما كانت وإتاحتها لمؤسسات التمويل الأصغر. كما تعتمد قدرة المؤسسات الرئيسية أيضاً على نوعية العلاقة بين المؤسسات الرئيسية ومؤسسات التمويل الأصغر وقدرة المؤسسات الرئيسية على تحفيز ومساعدة ورصد التقدم الذي حققه العملاء نحو تحقيق الاستدامة. ويرى المؤيدون أن المؤسسات الرئيسية المحلية تتمتع بمركز أكثر قوة من الحكومات أو الجهات المنانحة والجهات المقرضة الدولية لاختيار أفضل المرشحين الاحتملين

أن توفر المؤسسات الرئيسية للسوق المعلومات والتصنيفات التي تتعلق بالأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر، وذلك رغم أن تصنيف مؤسسات التمويل الأصغر التي تحصل على القروض من المؤسسات الرئيسية نفسها يمثل بعض أوجه التضارب فيصالح. وأخيراً، فإن المؤسسات الرئيسية يمكن أيضاً أن تؤدي دوراً قيادياً في وضع أدوات لسد فجوات السوق؛ مثل الجهات التي توفر الضمانات الجزئية لمساهمات مؤسسات التمويل الأصغر المالية. ويشير المتشككون إلى أن المؤسسات الرئيسية نفسها يجب أن تتمتع بالاستدامة المالية من وجهة نظر السوق سواء بحكم أدائها المالي أو ضمانتها أعلى، من المفترض أن توفرها الدولة. وذلك حتى تكون تلك المؤسسات الرئيسية بمثابة الضامن. وفي العديد من الحالات، وعلاوة على ذلك، أساءت المؤسسات الرئيسية نفسها استخدام مثل هذه الأدوات التي تساعده على سد الفجوات عن طريق توفير البديل السهل للتمويل لمؤسسات التمويل الأصغر بشروط ميسرة عن تلك السائدة في السوق.

التنسيق بين الجهات المانحة

يرى المؤيدون أن المؤسسات الرئيسية تعتبر أجهزة مفيدة لحماية مؤسسات التمويل الأصغر من طلبات الهيئات المانحة المتعددة التي تكون مكلفة ومتغيرة في بعض الأحوال، حيث تكون لكل جهة من هذه الجهات أهداف للبرامج الخاصة بها والجماعات المستهدفة. وكذلك عملياتها ومتطلباتها الخاصة. وقد تضغط الجهات المانحة التي تريد أن تظهر المنافع السريعة لاصحاب المصالح الأساسيين لديها على عملائها من مؤسسات التمويل الأصغر ليقوموا بتوفير القروض بشكل أسرع مما تنصح به الحصافة المصرفية.

ومن حيث المبدأ، يؤيد العاملون في مجال التمويل الأصغر بصفة عامة الهدف الذي ينص على تخفيض التكاليف الباهظة وتقليل المطالب المتعارضة التي تفرضها الجهات المانحة على نظم الإدارة الضعيفة. حيث يرى البعض أن المؤسسات الرئيسية، باعتبارها قناة مركبة للموارد التي تتدفق على مستوى الأفراد، يمكنها التنسيق بين برامج الجهات المانحة وكذلك الفصل بين طلباتها. ويمكنها أيضاً العمل مع تلك الجهات من أجل تعميم مناهجها ومتطلبات إعداد التقارير الخاصة بها. وهو ما يتربط عليه تخفيض التكاليف الفعالة لمساندتها. غير أن المتشككين يعتقدون أن هذا نادراً ما يحدث أو لا يحدث على الإطلاق. وقد أشير إلى أن

لتحقيق الاستمرارية وأيضاً توفير الإرشادات والإشراف العمليين الضروريين. بينما يرى المتشككون من ناحية أخرى، أن المؤسسات الرئيسية الوطنية نادراً ما تمتلك الخبرة أو الاستقلالية المؤسسية اللازمة لهذه الوظيفة. كما أنهم يعتقدون أيضاً أنه حتى لو توافت هذه الخصائص، فإن كثافة العمالة الخاصة بالعمل الائتماني مع مؤسسات التمويل الأصغر خد بشدة من عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي يمكن أن تعززها المؤسسات الرئيسية. أما إذا كان مجال التمويل الأصغر جديداً بالنسبة لموظفي المؤسسات الرئيسية نفسها، فسيحتاجون مزيداً من الوقت والتكاليف لتنمية قدرتهم على مساندة مؤسسات التمويل الأصغر. بينما يرى بعض المنتقدين أن من الأفضل إنفاق هذا الوقت وهذه الموارد من البداية على تنمية عدد قليل من مؤسسات التمويل الأصغر الفردية مباشرة. ويشير هؤلاء المنتقدين إلى أن توفير الخدمات إلى سوق كبير للتمويل الأصغر لا يتطلب بالضرورة عدداً كبيراً من مؤسسات التمويل الأصغر؛ ففي معظم البلدان حيث يعتبر سوق التمويل الأصغر جيداً نسبياً، تحصل الغالبية العظمى من العملاء على الخدمات من قبل مجموعة فرعية صغيرة من مؤسسات التمويل الأصغر التابعة لتلك البلدان. ورغم العدد الصغير لمؤسسات التمويل الأصغر التي تهيمن على هذه الأسواق، فإن منافسة قوية توجد بينها، وليس هناك وجود لما يسمى بتوافق الأقلية المختكرة.

سد الفجوة بين مؤسسات التمويل الأصغر

والأسوق المالية

تقوم المؤسسات الرئيسية بشكل أساسي بدور مؤسسات الوساطة المالية، حيث تحصل على موارد القروض والمنح من أجل إعادة توزيعها على المؤسسات التي تقدم خدمات التمويل الأصغر للأفراد. ولكن، بينما تسعى مؤسسات التمويل الأصغر نحو تحقيق الاستدامة المالية، فإن المؤسسات الرئيسية قد تستطيع عمل جسر مباشر بين مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المرخصة في الأسواق المالية، بما في ذلك البنوك التجارية وشركات التمويل، ومؤسسات الادخار الأخرى، وأسواق الأسهم والسندات. ويمكنهم القيام بذلك بعدة طرق. ففي البداية، قد تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر عن طريق سداد التزاماتها إلى المؤسسات الرئيسية إثبات أهليتها الائتمانية في السوق وكذلك إمكانية تحقيق الأرباح عن طريق إقراضها أو الاستثمار فيها. كما يمكن

ثالثاً - كيف أدت المؤسسات الرئيسية القائمة الأدوار المذكورة أعلاه؟

بعد أن وضعنا الخطوط العريضة للقضايا المهمة في موضوع المؤسسات الرئيسية. حان الوقت الآن لنرى ما أثبته التجربة الموثقة فيما يتعلق بالتوقعات المستقبلية للمؤسسات الرئيسية.

هل توسيع المؤسسات الرئيسية نطاق الإمداد بالموارد المتاحة للتمويل الأصغر؟

تأتي الإجابة على هذا السؤال إيجابية على الأرجح على المدى القصير. فالجهات المانحة، وخاصة المؤسسات المالية الدولية، تجد صعوبة شديدة في منح القروض الصغيرة التي تطلبها مؤسسات التمويل الأصغر الفردية. وذلك نظراً لقدراتها الاستيعابية المحدودة. وبدون وساطة المؤسسات الكبرى، لن يستطيع هؤلاء المقرضون على الأرجح إتاحة أحجام الموارد التي يمكن أن يوفروها للتمويل الأصغر بخلاف ذلك. بل وفي معظم الحالات، يتم إنشاء المؤسسات الرئيسية في البداية إلى حد بعيد من أجل إدارة الأموال المقدمة إلى التمويل الأصغر من واحدة أو أكثر من المؤسسات المالية الدولية أو جهات الإقراض الثانية. ومن أمثلة تلك المؤسسات الرئيسة، مؤسسة PKSF (في بنغلاديش)، ومؤسسة Accorde (Cinde) في الجمهورية الدومينيكية، والصندوق الاستئماني الوطني للتنمية (JTF) سابقاً في كوستاريكا، ومؤسسة FondoMicro في الجمهورية الدومينيكية. وللجهات المانحة، في سري لانكا، ووحدات المؤسسات الرئيسية للتمويل الأصغر في البنوك المركزية في العديد من بلدان أمريكا اللاتينية. ومؤخراً مؤسسة RFC في مولدوفا ومؤسسة LIDs في البوسنة والهرسك. وقد أتاحت المؤسسات القائمة من الدرجة الثانية، في حالات أخرى، مثل مؤسسة COFIDE في بيرو ومؤسسة (IFI) في كولومبيا، للجهات المقرضة الخارجية أن توسيع قاعدة الموارد التي تقع تحت تصرف مؤسسات التمويل الأصغر التي تعامل مع الأفراد. إلا أنه في كلتا الحالتين، تشير دراسات الحالات إلى أن أنشطة المؤسسات الرئيسية اقتربت بنمو كبير في كل من عدد الأفراد وعدد مؤسسات الأعمال الصغرى التي تحصل على الائتمان.

غير أنه ثمة عدداً من الأمور التي ينبغي الانتباه لها. أولها مدى إمكانية إضافة الموارد الموجهة من خلال المؤسسات الرئيسية. فعندما تساعد الجهات المانحة الخارجية المؤسسات الرئيسية، فهل هذا يعني أنها تضيف

الجهات المانحة نفسها قد لا تتمتع بالمرونة الكافية في إطار ولاية كل منها لتغيير المتطلبات. وبالتالي، لا توجد أمام المؤسسات الرئيسية بدائل أخرى غير أن تُحَمِّل هذه المتطلبات وتكليفها على مؤسسات التمويل الأصغر، بحيث تصبح هذه المؤسسات مجرد نقطة انتقالية أخرى (مكلفة) في إطار تدفق المساهمات. علاوة على ذلك، يرى البعض أنه كلما بُحثت المؤسسات الرئيسية في تعميم منهجيات تقديم خدمات التمويل الأصغر، أدى ذلك إلى تقييد المبادرات والروح الابتكارية في عملية تنمية المناهج المناسبة للموضع.

الإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر

يرى بعض الكتاب أن المؤسسات الرئيسية تتمتع بمركز ممتاز يساعدها على توفير الإشراف الدقيق اللازم لعمل التراخيص. وذلك نظراً لما تتمتع به من دراية متخصصة بالمتطلبات الخاصة بالتمويل الأصغر ونتيجة لقربها من المؤسسات المشاركة، ولكن ذلك يعتبر خارج نطاق وصول السلطات الإشرافية للنظام المالي الرسمي وقدرات موظفيها. وبعارض المتشككون ذلك قائلين إن معظم المؤسسات الرئيسية مازالت تفتقر إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات الكافية ومنهجيات الرصد لتلبية احتياجات الأعمال الخاصة بها، وهو ما لا يضمن بشكل كافٍ الرقابة التحotive على نظام التمويل الأصغر ككل. هذا بالإضافة إلى أنه حتى لو كان لدى هذه المؤسسات مثل هذه القدرات، فستظل هناك أسئلة حتمية تدور حول نزاهة هذه المؤسسات في تنظيم عملائها مقارنة بالجهات المنافسة لعملائها. كما أن وضع إحدى المؤسسات الرئيسية الإشرافية قد يكون حرجاً حال اتخاذ قرار بإنهاء التعامل مع أحد عملائها، حيث قد توجد لديها التزامات مالية غير مدفوعة للمؤسسة الرئيسية وكذلك لجهات أخرى. وعلى أية حال، ونظراً لعدم وجود أمثلة حية على ذلك، فلن يتم استطلاع هذا الدور المحتمل للمؤسسات الرئيسية فيما تبقى من هذه الدراسة.

الإطار 2: إمكانية الإضافة

مستوى الوساطة	خصائص الجهة المستفيدة	احتمالات تعذر إمكانية الإضافة
من الجهات المانحة إلى المؤسسات الرئيسية	عادة ما تفتقر المؤسسات الرئيسية إلى إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل التجاري، وبالتالي يتم إنشاء المؤسسات الرئيسية بالتحديد من أجل تلقي الموارد المالية التي تتيحها الجهات أو الجهات المانحة.	يمكن أن خل الأموال التي تتيحها الجهات المانحة محل المساهمات التي توفرها الحكومات للمؤسسات الرئيسية. كما يمكن أن تستبدل الحكومات والجهات المانحة مساندتها المباشرة لمؤسسات التمويل الأصغر بمساندة المؤسسات الرئيسية. حيث يمكن أن خل المساهمات التي توفرها الجهات المانحة والحكومات محل تحويل السوق بالنسبة للمؤسسات الرئيسية التي تتمتع بالأهلية الائتمانية.
من المؤسسات الرئيسية إلى المؤسسات المرخصة التي تعامل مع الأفراد	مصادر تمويل متعددة، حيث تمثل موارد المؤسسات الرئيسية نسبة صغيرة منها. بالإضافة إلى حافظة قروض متعددة، مثل التمويل الأصغر نسبة صغيرة منها.	يمكن أن تخفض موارد المؤسسات الرئيسية حوافز الجهات المستفيدة فيما يتعلق بتعينة الودائع أو مصادر التمويل الأخرى التي تُسند إلى السوق. خاصة إذا أتيحت بشروط أقل من الشروط السائدة في السوق. ويمكن أن تكون موارد المؤسسات الرئيسية بدلاً عن الأموال التي قد تقوم الجهات المستفيدة بإعادة إقراضها من مواردها الخاصة. وبالتالي تستطيع إدخار مواردها لاستخدامات أخرى.
من المؤسسات الرئيسية إلى المؤسسات غير المرخصة التي تعامل مع الأفراد	المؤسسات التي تعامل مع الأفراد والمتخصصة عادة في مجال التمويل الأصغر، والمؤسسات التي تعامل مع الأفراد التي لا تتمتع بالأهلية الائتمانية من وجهة نظر السوق أو منوعة قانوناً من قبول الودائع أو الاقتراض من الجمهور.	يمكن أن يؤدي التمويل الذي توفره المؤسسات الرئيسية، خاصة إذا كان ممومعاً، إلى تثبيط همم مؤسسات التمويل الأصغر في سعيها لتحقيق الاستدامة المالية. ويمكن أن يخ�ض المافز من أجل التحول إلى مؤسسة مرخصة. كما يمكن أن يقلل حافز مؤسسات التمويل الأصغر للحصول على قروض من البنوك التجارية.

كما تعتبر إمكانية تحويل الموارد المالية من بند إلى بند آخر على مستوى للأموال التي كان من المفترض أن توفرها مصادر أخرى أو أن تكون متاحة من المؤسسات التي تعامل مع الأفراد أكثر صعوبة إلى حد ما. لذا نجد من الأفضل هنا التفريق بين المؤسسات التي تعامل مع الأفراد المرخصة وغير المرخصة. وتستطيع المؤسسات التي تعامل مع الأفراد المرخصة، مثل البنوك التجارية، وشركات التمويل، ومؤسسات الادخار والإقراض تعينة الموارد من المودعين أو الأسواق المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المؤسسات في العادة تعتبر جهات إقراض متعددة الأغراض، حيث لا يمثل صغار المقرضين سوى نسبة قليلة فقط من حوافزها. وقد توصل المقيمون في عدد من الدراسات إلى أن الائتمانات التي توفرها المؤسسات الرئيسية، خاصة التي توجهها الجهات المانحة مباشرة إلى مؤسسات التمويل الأصغر، أو الأموال التي قد يمكن أن تحصل عليها المؤسسات الرئيسية من الحكومة.⁶ أو الأموال التي قد تتحقق على هذا المستوى. قد يرى البعض أن الموارد الخارجية المقدمة للمؤسسات الرئيسية يمكن بكل بساطة أن خل محل الأموال التي قد توجهها الجهات المانحة مباشرة إلى مؤسسات التمويل الأصغر، أو الأموال التي قد تحصل عليها المؤسسات الرئيسية من الحكومة، ولو بتكلفة أعلى، من خلال السوق المالية المحلية. ومن ناحية أخرى، فإن إنشاء المؤسسات الرئيسية يتم غالباً للحصول على أموال خارجية من أجل برامج التمويل الأصغر التي لو لا ذلك ما وجدت. أما فيما يتعلق بالتمويل الذي توفره الجهات غير الحكومية، فقد استطاع القليل من المؤسسات الرئيسية تحقيق الأهلية الائتمانية الكافية التي تمكناها من الاستفادة من الأسواق المالية المحلية أو الدولية. حيث إن تلك المؤسسات الرئيسية القليلة التي تستطيع الاقتراض، مثل مؤسسة CODIFE في بيرو، تعتبر غير متخصصة في مجال التمويل الأصغر ولم تتحفز بعد للعمل ك وسيط لتعينة هذه الموارد للتمويل الأصغر قبل أن تقدم الجهات الحكومية وإعادة تخصيصها لأغراض أخرى.

⁶ بالطبع تواجه كافة الجهات التي توفر المعونات الخارجية إمكانية استبدال أموال الحكومة وإعادة تخصيصها لأغراض أخرى.

والطويلة الأمد للمساعدة الفنية التي قدمتها شركة IPC الألمانية لتقديم الاستشارات لكل من المؤسسات الرئيسية ومؤسسات التمويل الأصغر، تلك المؤسسة التي تتمتع بتاريخ من التجارب الناجحة في مجال التمويل الأصغر التي يمكن أن تستحضرها في مؤسسات باراغواي. ويمثل الإقراض واسع النطاق لمؤسسات الأعمال الصغرى من خلال مؤسسات الادخار والإقراض البلدية (Cajas Municipales) في بيرو مثلاً إيجابياً آخر أتاحته مصادر التمويل الخاصة ببرنامج GlobalMicro التي لعبت مؤسسة COFIDE دور الوسيط فيها. وقد أسهمت مرة أخرى المساعدة الفنية طويلة الأمد والمكثفة التي وفرتها شركة IPC (بمساندة الوكالة الألمانية للتعاون التقني GTZ) مساهمةً حاسمةً هنا. فقد كانت المساعدات الفنية في هذه الحالات مقدمة من جهات تتمتع بسجل أداء قوي في مجال التمويل الأصغر، كما كانت مكثفة بدرجة كبيرة أكثر من المساعدات الفنية التي تستعد معظم المؤسسات الرئيسية لتوفيرها. ولكن مع وجود بعض الاستثناءات، غالباً المؤسسات غير المرخصة التي تعامل مع الأفراد المشاركة في التمويل الأصغر إلى أن تكون متخصصة في هذا النشاط. وعادة ما تفتقر إلى إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل من خلال الودائع أو الموارد التجارية. لذلك وفي حالة تلك المؤسسات، تقل فرص تعدد إمكانية الإضافة بالنسبة للطرف المقرض. ولكن هذه الحالة لا تعتبر حالة عامة. إذ ليس من الواضح، وذلك على سبيل المثال، أن الأموال المقدمة إلى المنظمات غير الحكومية الناجحة الكبيرة من قبل مؤسسة PKSF في بنغلاديش، ومؤسسة Fundapro في الجمهورية الدومينيكية هي مجرد بدائل للموارد التي قد يمكن أن تكون تلك المنظمات غير الحكومية قد اجتذبتها من مصادر أخرى. بما في ذلك الجهات المانحة نفسها التي تمول المؤسسات الرئيسية. وبالنسبة للصندوق الاستئماني الوطني للتنمية (NDTF) في سري لانكا، فقد أعلن أن بعض المنظمات غير الحكومية المتعاملة معها كانت تأخذ أموال هذا الصندوق الاستئماني وتضع أموالها الخاصة التي حصلت عليها من

⁷ قبل إن الشواغل التي تدور حول التدخل السياسي المحتمل قد منعت كلاً من مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية وغير الرسمية من الاعتماد على أموال المؤسسات الرئيسية العامة.

⁸ كما أن بنك DNF سجل أعلى نسبة متاخرات بين المؤسسات المشاركة التي تعامل مع الأفراد، وتم استبعاده من البرنامج بعد ثلاثة سنوات.

ومن ناحية أخرى، امتنعت بعض البنوك الخاصة التي تتمتع بحوافز كبيرة للتتمويل الأصغر - مثل بنك هاتون في سري لانكا - عن الاعتماد على أموال المؤسسات الرئيسية، وأصبحت تفضل الاعتماد على تعبئة مواردها الخاصة.⁷

ويمكن أيضاً أن تقل إمكانية الإضافة لدرجة أن المؤسسات التي تعامل مع الأفراد تستخدم أموال المؤسسات الرئيسية للتتمويل الأصغر، بينما تقوم بتحويل الموارد التي كانت ستخصصها لأنشطة التمويل الأصغر إلى خدمات أخرى. وقد أقام بنك التنمية للبلدان الأمريكية عدداً من مشروعات "GlobalMicro" التي تمول أنشطة الإقراض الأصغر التي توفرها المؤسسات المرخصة التي تعامل مع الأفراد. وهي البنوك، وشركات التمويل، والآخادات الإنمائية. فعلى سبيل المثال، أوضحت إحدى التقييمات التي أجريت في عام 1997 لبرنامج GlobalMicro في السلفادور أن المؤسسات المشاركة قد دخلت سوق الائتمان الأصغر قبل بدء البرنامج. ولم توجد أية اختلافات جوهيرية في إمكانية وصول مؤسسات الأعمال الصغرى إلى الائتمان بين المؤسسات المشاركة في البرنامج والمؤسسات غير المشاركة فيه. وفي تقييمات عديدة أخرى لبرامج GlobalMicro في بلدان أخرى، وجذب بنك التنمية للبلدان الأمريكية أن البنوك التجارية كانت تستخدم الموارد التي توفرها المؤسسات الرئيسية بشكل كبير من أجل تمويل عملائها التقليديين. وفي بعض الأحوال تتلاعب هذه البنوك في بيانات هؤلاء العملاء لتعتبرهم ضمن المجموعة المستهدفة المنصوص عليها في القرض الذي يوفره بنك التنمية للبلدان الأمريكية. وفي خلال السنوات الثلاث الأولى للبرنامج في إكواتور، كان بنك DNF، وهو أحد بنوك التنمية التابعة للدولة، هو المؤسسة الرئيسية التي تعامل مع الأفراد، حيث كان يمثل 60 في المائة من الأموال المستخدمة، ويرجع ذلك بشكل جزئي إلى عدم اهتمام البنوك التجارية بالأمر. واستخلص المقيم أن معظم الأموال التي وفرها بنك DNF للأفراد ذهب لزيادة عمليات الإقراض للعملاء القدماء.⁸

ومن ناحية أخرى، فقد حققت باراغواي بخاحاً ملحوظاً، حيث وجد المقيمون زيادات كبيرة في أنشطة التمويل الأصغر الخاصة ببعض حواجز المؤسسات المشاركة التي تعامل مع الأفراد، مدفوعة بمنافسة شرسة في القطاع ككل بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل الخارجية. غير أن الخاصية الماسمة لحالة باراغواي كانت هي الطبيعة المكثفة والعلمية

ويمثل الافتقار إلى القدرات الفعالة لتوفير الخدمات للأفراد عائقاً مهماً قد ظهر في كافة الدراسات التي تم استعراضها تقريباً: أي مؤسسات التمويل الأصغر التي حققت أو من المرجح أن تحقق الاستدامة المالية الذاتية. لذا فإن سؤالاً مهماً يطرح نفسه وهو، هل تسهم المؤسسات الرئيسية بشكل كبير في تنمية قدرات توفير الخدمات للأفراد المستدامة في مجال التمويل الأصغر، والواقع أن إجابة هذا السؤال غير واضحة على الإطلاق.

فمن المهم بهذا الصدد، ملاحظة أن الهدف ليس زيادة عدد مؤسسات التمويل الأصغر إلى أقصى حد. بل الهدف هو زيادة القدرات المستدامة الفعالة للنظام. وفي بعض الحالات (وعلى سبيل المثال الصندوق الاستثماري الوطني للتنمية (NTDF) في سري لانكا)، زاد عدد المنظمات غير الحكومية للتمويل الأصغر بشكل سريع بعد إنشاء المؤسسات الرئيسية. حيث تم تشكيل العديد منها إلى حد كبير من أجل الوصول إلى الموارد المدعومة وتوفير احتمالات قليلة لتحقيق الاستدامة إن وجدت. ويمكن ملاحظة نوعين من التطور في دراسات الحالات. وفي بعض الحالات الأخرى (ومنها على سبيل المثال مؤسسة Fundación Covelo في هندوراس)، حدثت طفرة هائلة في إنشاء مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة أو دخول المنظمات غير الحكومية القائمة ومؤسسات أخرى في أنشطة التمويل الأصغر، تبعها تقلص شديد في الأعداد. حيث فشلت هذه المؤسسات أو استبعدت من البرنامج عندما أصبحت معابر المؤسسات الرئيسية أكثر دقة. وفي حالات أخرى، (ومنها على سبيل المثال مؤسسة K-Rep في كينيا، ومؤسسة FondoMicro في الجمهورية الدومينيكية ومؤسسة Fundación Carvajal في كولومبيا)، اكتشفت المؤسسات التي تم إنشاؤها لتكون مؤسسات رئيسية أن عدد المؤسسات المأهولة والمحتملة التي تقدم الخدمات للأفراد قد تمت المبالغة في تقديره بشكل كبير وقررت في النهاية دخول مجال توفير الخدمات للأفراد بنفسها. وعلى العكس، تقدم مؤسسة PKSF، التي تعتبر واحدة من أكثر المؤسسات الرئيسية القائمة بخاحاً، خدماتها إلى عدد كبير جداً من المؤسسات التي تعامل مع الأفراد التابعة (بلغ عددها 174 مؤسسة حتى مايو/أيار 2000، وكان من بينها 161 مؤسسة من المفترضين النشطاء). ومع ذلك وجدت مؤسسة PKSF نفسها قادرة على العمل مع نسبة قليلة فقط من مؤسسات التمويل الأصغر المتقدمة. كما يحصل عدد كبير

الودائع في حسابات بالبنوك التجارية بأسعار فائدة أعلى. علاوة على ذلك، فقد أثارت بعض دراسات الحالات مخاوف حول أثر أموال المؤسسات الرئيسية المدعومة على حواجز الجهات المستفيدة للتحرك نحو تحقيق الاستدامة المالية. وإضفاء الصبغة الرسمية وإمكانية الوصول إلى السوق.

أهم ما يجب مراعاته، أن إنشاء المؤسسات الرئيسية يسهل عملية جمع أموال كبيرة للتمويل الأصغر من الحكومات، والجهات المانحة الثانية، والمؤسسات المالية الدولية التي ما كانت ستتاح على الأرجح بنفس هذا الحجم إذا كان على هذه المصادر تحويل تلك الأموال مباشرة إلى المؤسسات التي تعامل مع الأفراد بدلاً من ذلك. ورغم "عمليات التسرب" لنوع الموصوف أعلاه، فيبدو أن إمكانية الإضافة الكبيرة يمكن تحقيقها من خلال هذه الأداة، على الأقل في وقت محدد.

ولكن، يجب وضع كمية الأموال المشاركة في منظور إجمالي الطلب على الخدمات المالية، من ناحية، والقدرات الإدارية للمؤسسات الرئيسية من ناحية أخرى. ففي حين تعتبر مؤسسة PKSF مؤسسة رئيسية ناجحة نسبياً، فقد وفرت حوالي 15 في المائة فقط من أموال التمويل الأصغر في بنغلاديش (دون احتساب أنشطة التمويل الأصغر الخاصة بالبنوك الحكومية والوزارات). وذلك وفقاً لبيانات CDF المتاحة حتى كتابة هذه الدراسة. لذا، فإنه يجب وضع قضية الاستدامة في الاعتبار مرة أخرى وذلك في سياق عملية التنمية. حيث تعتبر تدفقات الموارد التي توفرها الحكومات والمصادر الخارجية في حد ذاتها محدودة الكمية وذات مدة غير مؤكدة. ولن يتم تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بانتشار التمويل الأصغر إلا إذا استطاع نظام التمويل الأصغر نفسه توفير الموارد الازمة. وقد تستطيع المؤسسات الرئيسية أن تضيف موارد إضافية "لدفع هذه العملية قدمًا". ولكن التمويل الذي توفره المؤسسات الرئيسية فقط لن يضمن تحقيق نتائج ناجحة.

هل يعتبر المال عاملًا مقيداً؟

لا تتحقق التدفقات المالية الإضافية التي قد تسهل لها المؤسسات الرئيسية نتائج إجمالية طويلة الأجل إلا إذا تم وضع آليات لتوفير الخدمات للأفراد بحيث تضمن استخدام الأموال، ونموها وتعبيتها بشكل فعال مع مرور الوقت. ورغم أن المال قد يكون مفيداً من أجل تحقيق بعض التغييرات المؤسسية الضرورية، فإنه لا يمثل العامل الأساسي الذي يمنع تطور أنظمة سليمة للتمويل الأصغر.

تنمية مؤسسات التمويل الأصغر التي تتعامل مع الأفراد
يعتبر خسرين وتوسيع نطاق القدرات السليمة لتوفير الخدمات للأفراد هو أهم الأدوار الموكلة إلى المؤسسات الرئيسية وهو دور يصعب معه تقييم الأداء، حيث أوضح النقاد سريعاً، أن عدداً قليلاً نسبياً من مؤسسات التمويل الأصغر القادرة على الاستدامة ذاتياً حول العالم تشير إلى أن المؤسسات الرئيسية لم تسهم بدرجة كبيرة في هذا الصدد، علاوة على ذلك، يبدو أن المؤسسات الرئيسية الوطنية قد لعبت دوراً ضعيفاً في ظهور مؤسسات التمويل الأصغر المستدامة القائمة؛ وفي الواقع، فإن سلامة تلك المؤسسات ترجع في معظم الأحوال إلى تاريخ يسبق ظهور المؤسسات الرئيسية بل قد تكون سبباً أدى إلى الإسراع في إنشائها.

يرى البعض أن هذا الاستنتاج السلبي قد يكون سابقاً لأوانه، حيث يفترض الجميع أن تحقيق الاستدامة المالية لإحدى المؤسسات غير المرخصة، والتي تفتقر إلى الفلسفة المصرفية سابقاً ولا تملك الخبرة فيما يتعلق بالضوابط المصرفية، يتطلب من ثلاثة إلى خمس سنوات أو أكثر، أما بالنسبة للمؤسسات المالية المرخصة، فقد أوضحت التجارب (انظر أدناه) أن المشكلات وفترة التنفيذ المطلوبة من أجل اعتماد الأراء والتكنولوجيات الجديدة للتمويل الأصغر قد تكون بنفس الصعوبة وقد تستغرق وقتاً طويلاً، وقد طلبت المؤسسات الرئيسية نفسها بعض الوقت حتى يتسع لها وضع السياسات والنظم الداخلية الخاصة بها، ومن ناحية أخرى، فإن أكثر من نصف المؤسسات الرئيسية التي تم جمع معلومات بشأنها من أجل هذه الدراسة أنشئت قبل سبع سنوات أو أكثر - وهي فترة كافية لإظهار النتائج، وعلى أيّة حال، فحيثما لوحظت التحسينات في النوعية على مستوى تقديم الخدمات للأفراد، فمن الصعب إرجاع ذلك بكل ثقة إلى أنشطة المؤسسات الرئيسية أو إلى عوامل أخرى، ولم تُحاول أيّة دراسة من دراسات الحالات وضع منهجية للقيام بذلك، وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن الممكن تقديم بعض الملاحظات حول الجهود التي بذلتها المؤسسات الرئيسية المختلفة من أجل تقوية القدرات المؤسسية والاستدامة المالية لعملائها من مؤسسات التمويل الأصغر، ومرة أخرى، فإن من الأفضل التفريق بين المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد المرخصة وغير المرخصة.

⁹ في بنغلاديش وحتى يونيو/حزيران 2000، أعلنت النشرة الإحصائية لمنتدى الإنماء والتنمية انضمام 12600000 عميل إلى العضوية، سيحصلون على خدمات من بنك غرامين و572 مؤسسة للتمويل الأصغر من المنظمات غير الحكومية، ورغم هذا العدد الهائل من مؤسسات التمويل الأصغر، فإن ثلاثة أرباع العملاء تقريباً سيحصلون على خدمات من أعلى خمس مؤسسات فقط، 8 في المائة للمؤسسات الخمس التي تليها، و4 في المائة للمؤسسات العشر التالية، و14 في المائة فقط تقسم فيما بين مؤسسات التمويل الأصغر الباقية والبالغ عددها 552 مؤسسة.

ماثل من المؤسسات التابعة (وصل عددها إلى 74 مؤسسة في بداية عام 2000) على خدمات من مؤسسة FWWB في الهند، ولكنه رغم العدد الكبير للطلبات التي لم تتم تلبيتها، فسوف تؤدي موارد مؤسسة FWWB المتواضعة جداً وتركيزها على تنمية مؤسسات للتمويل الأصغر سليمة إلى الحد من إمكانية قبولها لمؤسسات جديدة للتمويل الأصغر لتصل إلى خمس أو ست مؤسسات في السنة، وبعد مرور عشر سنوات منذ أن بدأت مؤسسة FWWB في عملها كمؤسسة رئيسية، لم يزد متوسط عدد العملاء لدى كل مؤسسة من المؤسسات التابعة لها على 18500 عميل.

نظراً لندرة المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد التي تدار بشكلجيد في معظم البلدان، حيث تمثل حواجز المؤسسات الرئيسية لتكون شديدة التركيز، وقد تكون أشد الحالات في ذلك هي مؤسسة Fondomi cro (في السلفادور)، وفي منتصف التسعينيات، شكلت مؤسسة ADEMI أمريكا اللاتينية، ومؤسسة FinancieraCalpía 90 في المائة من حواجز القروض الخاصة بتلك المؤسسات على التوالي، وبذا من الواضح أن المؤسسات التي تقدم الخدمات للأفراد كانت أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الرئيسية التي تتبعها بشكل أكثر من كون المؤسسات الرئيسية مهمة بالنسبة لها، بل حتى إذا كانت المؤسسات الرئيسية تقدم خدماتها إلى عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر، فإن عمليات الإقراض التي توفرها تمثل إلى أن تركز على عدد قليل فقط، وفي برنامج GlobalMicro في باراغواي، شكلت مؤسستان من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد في عام 1996 ما نسبته 52 في المائة من البرنامج، بينما شكلت مؤسستان آخران ما نسبته 31 في المائة إضافية، وفي إيكوادور، استخدم بنك BNF، وهو أحد بنوك التنمية التابعة للدولة، أكثر من 60 في المائة من الأموال المعاد إقراضها من قبل المؤسسة الرئيسية CFN وشكل كذلك نصف القروض الفرعية تقريباً، (ولكن قليلاً جداً من هذه الأموال تم توجيهها بالفعل إلى التمويل الأصغر)، وفي عام 1998، كانت مؤسسة Khula في جنوب أفريقيا تفرض 38 مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر، وكانت أكبر مؤسسة بين هذه المؤسسات تمتلك قاعدة عملاء تصل لأكثر من 18000 من المفترضين، بينما يصل المتوسط لباقي المؤسسات حوالي 500 جهة مفترضة، كما أنه من بين الجهات المفترضة البالغ عددها 161 والتابعة لمؤسسة PKSF، يشكل ثلاثة منهم حالياً (PKSF)، ما يقرب من 56 في المائة من إجمالي المدفوعات،⁹ وتتمتع هذه المؤسسات وعملاء آخرون متعددون لمؤسسة PKSF بحجم كبير على الأقل، لا يشكل عائقاً أمام الحصول على تمويل مباشر من الجهات المانحة.

بناء القدرات في مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة

اتبعت المؤسسات الرئيسية في مختلف البلدان مناهج مختلفة بشكل كبير فيما يتعلق بوظيفة بناء القدرات الخاصة بها. تراوحت بين عدم القيام بأي شيء تقريباً إلى توفير التدريب المكثف، والخدمات الاستشارية، وتمويل البرامج، إلخ. كما أن حواجز مؤسسات التمويل الأصغر لتطوير أنفسها في الإتجاهات المرغوبية تباينت أيضاً بشكل كبير، حيث تراوحت بين منهج متراخي لا يتسم بالاهتمام من جانب المؤسسات الرئيسية إلى تنسيق الوصول إلى القروض حال قبول المساعدات الفنية المقررة أو التدريب وفرض معايير أداء حاسمة.

معايير الأهلية بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر المشاركة.

وضعت العديد من المؤسسات الرئيسية، ولو بشكل اسمي على الأقل، معايير واضحة لاختيار مؤسسات التمويل الأصغر الشريكه وتحديد مشاركتها المستمرة في البرنامج (انظر الإطار رقم 3). فمن وجهة نظر العديد من الجهات المانحة الخارجية، تعتبر هذه هي الوظيفة الأساسية للمؤسسات الرئيسية. ما يعفي الجهات المانحة من الصعوبات العملية وكذلك السياسية المصاحبة لعملية الاختيار فيما بين مؤسسات التمويل الأصغر المنافسة. وفي كثير من الحالات، تهدف هذه المعايير إلى ضمان السلامة المالية للمؤسسات التي تعامل مع الأفراد أو تشجعها على تحقيق ذلك. ويمكن أيضاً أن تعكس معايير الأهلية المهمة القانونية الخاصة بالمؤسسات الرئيسية أو الميل الفلسفى لمساعدة مجموعات فرعية اقتصادية محددة. فعلى سبيل المثال، تمثل الجموعة المستهدفة لمؤسسة (PKSF) المعوزين من سكان الريف، بينما يمثل صغار المزارعين أهم شواغل مؤسسة PCFC في الفلبين؛ ومثل النساء الفقراء الجموعة المستهدفة في حالة مؤسسة FWWB في الهند. لذا تعتبر الأهلية مقصورة على المؤسسات التي تعامل مع الأفراد التي لها أوجه التركيز نفسها. كما تقتصر أيضاً بعض المؤسسات الرئيسية الأهلية على أنواع محددة من المؤسسات، مثل البنوك التجارية (ومنها على سبيل المثال CFN في إيكادور وبرامج متعددة أخرى GlobalMicro التابعة لبنك التنمية للبلدان الأمريكية في أمريكا اللاتينية)، أو مؤسسات الادخار والإقراض (ومنها على سبيل المثال RFC في مولدوفا)، أو الاتحادات

¹⁰ تمثل العديد من الجهات المانحة الثانية، مثل ألمانيا وكندا، للعمل بشكل مكثف مع الاتحادات الإنثتمانية ورابطات الاتحادات الإنثتمانية. للأسباب المذكورة مسبقاً، مع ملاحظة أنه لم يتم بحث هذه التجارب في مرحلة خصبر هذه الدراسة.

¹¹ تطبق قروض برامج GlobalMicro التابعة لبنك التنمية للبلدان الأمريكية معايير الأهلية على المؤسسات المالية الوسيطة المشاركة بخلاف التطلبات التحوطية التي تفرضها السلطات الإشرافية. وينبغي ملاحظة أن السلامة المالية للمؤسسات المالية تعتبر شرطاً سابقاً لمشاركة في المشروع. وليس هدفاً له.

بناء القدرات في مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة

وجه عدد من الجهات المانحة، ومنها بالأخص بنك التنمية للبلدان الأمريكية IDB، الحدود الإنثتمانية للمؤسسات الرئيسية في السنوات الأخيرة نحو المؤسسات المالية المرخصة والخاضعة للوائح التنظيمية، ومنها البنوك التجارية وشركات التمويل بشكل عام.¹⁰ وبما أن هذه المؤسسات تخضع للوائح التنظيمية والإشراف التحوطي من قبل الهيئات الرسمية، فإن تحقيق الاستدامة المالية لا يعتبر هو المخور الأساسي للمساعدات الخاصة ببناء القدرات.¹¹ وبدلاً من ذلك، فإن الهدف هو "فتح عقول" هذه المؤسسات لرؤية الربحية المحتملة من التمويل الأصغر وبالتالي تشجيع اعتماد التكنولوجيات المطلوبة وتوسيع نطاق الانتشار إلى السكان المستهدفين.

بداية يجب اعتبار التجربة في هذا الصدد مخيبة للأمال. حيث أوضحت حالات قليلة في دراسات الحالات أن هذه البرامج ساعدت المؤسسات المالية المرخصة على إضفاء الصبغة المؤسسية وتوسيع نطاق اشتراكها في التمويل الأصغر بشكل مستقل. وبدو أن أبحاث الحالات، كما أشير أعلاه، هي حالة باراغواي، حيث تم نقل عدد من البنوك وشركات التمويل أنشطتها إلى التمويل الأصغر بمساعدة المبتدئ الذي وفره التمويل المقدم من GlobalMicro والمساعدة الفنية المصاحبة من قبل شركة IPC الألانية لتقديم الاستشارات. ومن الجدير بالذكر فيما يخص هذا المثال، وبالإضافة إلى الاستجابة الظاهرة للمؤسسات التي تعامل مع الأفراد، الطبيعة المكثفة والموسعة للالتزام شركة IPC واشتراكها: فبناء على سنوات خبرتها، قدمت شركة IPC للمؤسسات التي تعامل مع الأفراد مجموعة "إخاذية" كاملة للمنهجيات والنظم. وقد تمت محاولة تنفيذ منهج مائل مع شركة IPC أيضاً في كوستاريكا ولكنه لم يرسي جذوره بسبب عدم الاهتمام الظاهر من قبل البنوك المشاركة.

كما أن مؤسسات الادخار والإقراض البلدية في بيرو، بجانب المساندة الفنية طولية الأمد من قبل الوكالة الألانية للتعاون التقني/شركة IPC، وعدد من البنوك الصغيرة المتخصصة بالفعل في القروض الاستهلاكية، استجابت استجابة إيجابية بهذا الصدد. ولكن في معظم الأحوال، ووفقاً لما قاله مقيّمو برامج بنك التنمية للبلدان الأمريكية في أمريكا اللاتينية، لم يكن للبنوك إلا مساهمة ضئيلة، ذلك إن هي أسهمت أصلاً في عرض تكنولوجيا التمويل الأصغر، كما أنها لم تعلن التزاماً واضحاً طويلاً الأمد لهذا القطاع، وحيثما توجد بعض الاستجابات الإيجابية، فإن الأمر يرجع بشكل كبير إلى الضغوط التنافسية في الأسواق التقليدية، التي أجبرت البنوك على البحث عن مجالات عمل جديدة، وليس إلى توافر مصادر التمويل الخارجية والمساندة الفنية.

بعض الشواهد على المساهمات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات الرئيسية في عملية بناء القدرات. ولسوء الحظ، لم جمِع أيّ من دراسات الحالات المتاحة مثل هذه البيانات. ويرجع ذلك إلى أن هذه البيانات لم تكن محور تركيز الدراسة أو لأن هذه البيانات لم تكن متاحة من المؤسسات الرئيسية نفسها. ويشير أحد التقييمات التي أجريت مؤخرًا عن مؤسسة CMF في أوغندا إلى التغير في سلوك مؤسسات التمويل الأصغر التابعة نحو تحقيق مزيد من التوجه المصرفي. خاصة وأن مؤسسات التمويل الأصغر قد استهدفت تغطية التكاليف الكاملة كأساس لأسعار الفائدة. ونفذت نظماً لتابعة القروض. وحسنت من نظم المحاسبة الخاصة بها. وخفضت متأخرات القروض ومعدلات الخسائر بشكل كبير نتيجة للتدريب والمساعدات الفنية التي وفرتها مؤسسة CMF. ويعتبر الالتزام المثبت بإدخال "أفضل الممارسات" واحداً من بين الشروط الازمة من أجل الحصول على أموال المنح التي توفرها مؤسسة CMF. وقد قامت مؤسسات التمويل الأصغر التي حصلت سابقاً على المساعدات الفنية التي تساندها مؤسسة CMF بإعداد أكثر من 20 طلباً للحصول على المنح في منتصف عام 1999. أما بالنسبة لمؤسسة COPEME في بيرو، التي تعمل مع المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد المرخصة وغير المرخصة، فإن أموال القروض والمنح لا تدخل في الحساب.¹² وتعتبر القيمة المضافة التي يحصل عليها العملاء من الخدمات الفنية المقدمة هي المحفز الأساسي لهم. وتناقش الفقرات التالية أمثلة على هذه المناهج المتنوعة.

تحتفظ نشرة الأعمال المصرفية الصغرى بقاعدة بيانات عن نطاق الانتشار، والكافحة، ومصادر التمويل الخاصة بأكثر من مائة مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة حول العالم وذلك من أجل رصد الاتجاهات وخليل المتغيرات الأساسية التي تؤثر على الأداء. وقد أنشأت مؤسسة COPEME قاعدة بيانات مشابهة تغطي المؤسسات العاملة لديها في بيرو. وبعد موافقة مؤسسات التمويل الأصغر الفردية، سوف

¹² لذلك، لا تعتبر مؤسسة COPEME مؤسسة رئيسية بوجوب التعريف المعتمد في هذه الدراسة. ولكنها مثل منهاجاً مهماً لساندة عملية تنمية مؤسسات التمويل الأصغر، وبالإضافة إلى المساندة المتمثلة في التدريب والمساعدات الفنية. أنشأت مؤسسة COPEME مكتباً للتحقق من الأهلية الائتمانية لاستخدامه جهات الإفراض الأصغر بالإضافة إلى توفير قاعدة بيانات وخدمات تقييم الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر.

الائتمانية (ومنها على سبيل المثال Feecam في بن). أو المنظمات غير الحكومية (ومنها على سبيل المثال FondoMicro في الجمهورية الدومينيكية). أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فتتمتع كافة أنواع المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد بالأهلية، مادامت مشتركة في التمويل الأصغر بصورة مطلقة أو بشكل كبير.

يمكن وضع معايير إضافية على استخدام الأموال المقدمة من جهات مانحة بعينها. وتشمل هذه المعايير عادة الحد الأقصى ومتوسط مبالغ القروض من أجل ضمان أن الأموال تُوجه للمقترضين ذوي الدخول المنخفضة. كما يمكن أيضاً تحديد القطاعات المستهدفة أو الجموعات الاقتصادية. وطبقاً لمدى اختلاف هذه المعايير عن المعايير القياسية للمؤسسات الرئيسية ومؤسسات التمويل الأصغر، فإنها تضيف إلى التكاليف والتعقيدات الخاصة بعمليات إعداد التقارير والرصد.

تعتبر معظم المؤسسات الرئيسية العاملة مع المنظمات غير الحكومية أن الاستدامة المالية تعد نتيجة للبرنامج نفسه. وليس شرطاً من شروط الانضمام إليه. وتحدد الأهلية الأولية على أساس المؤشرات التي ثبت إمكانية تحقيق هذا الهدف، وفي بعض الحالات، على أساس خطة العمل الصريحة التي توضح الطريق لتحقيقه. ثم يتم بعد ذلك رصد وتحديد الأهلية المستمرة على أساس التقدم المحرز وذلك كما توضح المؤشرات المحددة. إلا أن درجة تحديد وتطبيق المعايير الإرشادية المالية بشكل صارم تتفاوت بشدة فيما بينها. فعندما بدأت مؤسسة FondoMi cro نشاطها في عام 1990، كان من المتوقع أن توفر الخدمات لحوالي 200 مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر، وطبقت المؤسسة الرئيسية معاييرها بشدة: فبحلول عام 1994، وجد أن ثلاثة فقط من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد القائمة هي المؤهلة فقط. وفي كثير من الحالات، يتمتع المسؤولون بالمؤسسات الرئيسية بحرية كبيرة في الحكم على أداء المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد. ولكن هذا لا يعني بالضرورة ضعف عملية الفرز، فرغم أن معايير الأهلية التي وضعتها مؤسسة PKSF تعرف على نطاق واسع، لم يقبل سوى أقل من 10 في المائة من طلبات مؤسسات التمويل الأصغر للحصول على الدفعة الأولى.

ال Shawad على عملية بناء القدرات. يمكن أن يوفر التقدم المحرز الموثق نحو الاستثمارية المالية الذي حققه مؤسسات التمويل الأصغر العمليه

الإطار 3: نماذج من معايير الأهلية من أجل الوصول إلى تمويل المؤسسات الرئيسية

البلد	المؤسسات الرئيسية	معايير الأهلية
الأرجنتين	FONCAP	الاهتمام ب مجال التمويل الأصغر فقط. محاسبة منفصلة. فريق إدارة أساسى منفصل متفرغ تماماً. الاستقلال عن الأنشطة الأخرى الخاصة بالمؤسسة الأم، إن وجدت. برنامج عمل مدته ثلاثة سنوات بخصوص تحقيق الاستدامة الذاتية. التدقيق الخارجي.
بنغلاديش	PKSF	بالنسبة للقرض المبدئي: الخبرة في الائتمانات الريفية والتركيز على المعوزين من سكان الريف. نظام إدارة عامة وهيكلاً إدارة مناسب. مجموعة قروض جيدة. موارد ملائمة للموظفين. بالنسبة للمدفوعات اللاحقة: استخدام القروض السابقة استخداماً مناسباً. معدل عال لاسترداد القروض (أكثر من 98 في المائة) من المقترضين الفرعيين. سداد القروض في حينها إلى مؤسسة PKSF. الالتزام بمتطلبات إعداد التقارير. إمكانية التوسيع.
البوسنة والهرسك	LIDs	رؤية واضحة والتزام. خطة عمل قابلة للاستمرار. نظام محاسبة يتوافق مع المعايير الدولية. ضوابط داخلية ملائمة. متوسط حجم القرض أقل من 10000 مارك ألماني. أن يكون ما يعادل أقل من 5 في المائة من المحفظة مستحقة لمدة 30 يوماً أو أكثر. وكذلك ما يعادل أقل من 3 في المائة مشطوطات سنوية. وأن يكون ما يعادل أقل من 5 في المائة من المحفظة مدحولة. تفطية كافة التكاليف من دخل العمليات. وأن يتم تمويل ما يعادل 10 في المائة من الأصول من الموارد المحلية غير الأرباح المتجزة.
إcuador	CFN	مرخصة ويتم الإشراف عليها من قبل هيئة الرقابة على البنك. ليس هناك أكثر من 8 في المائة من المحفظة فقط تستحق لأكثر من 90 يوماً. أن تساوي الأرباح 1 في المائة على الأقل من الأصول.
السلفادور	BMI	أن تشرف عليها هيئة الرقابة على البنوك. التأخرات لأكثر من 45 يوماً. أن يكون صافي القروض السابقة، لا يزيد على 3 في المائة من المحفظة. أن يكون رأس المال إيجابياً ويتحلى بالدائن القانوني. لا يمكن أن تتعدي الأموال من البرنامج نسبة 25 في المائة من المدخرات والودائع لأجل.
مولدوفا	RFC	جمعيات الأدخار والائتمان. أن تتوافق مع اللوائح التنظيمية التحوطية. حصلت على المساعدة الفنية فيما يتعلق بتطبيق الائتمان والمحاسبة. ليس هناك أكثر من 10 في المائة فقط من القروض تستحق لمدة 60 يوماً أو أكثر.
نيبال	RMDC	خبرة لمدة ثلاثة سنوات على الأقل في عمليات الائتمان الأصغر وتعينة الأدخار الأصغر. استهداف صارم للنساء الريفيات الفقيرات (حيث يكون 80 في المائة من الأعضاء من النساء بحد أدنى). عملاء نشطاء بحد أدنى 500 عميل. 20 في المائة بحد أدنى من رصيد المدخرات بالنسبة لمبالغ القروض القائمة. 90 في المائة بحد أدنى ل معدل استرداد القروض. صافي الأموال بحد أدنى 250000 روبيه . موادر مالية تقدر بـ 500000 روبيه. قدرات مؤسسية وإدارية ملائمة. مجلس إدارة مختص. قدرات تدريب داخلي ملائمة. موظفون مدربون على التمويل الأصغر، المحاسبة، والإدارة المالية.
باكستان	PPAF	فاعلية مؤثرة في استهداف الفقراء. في طريقها لتحقيق الاستدامة المالية كما هو مثبت في خطة العمل.
باراغواي	البنك المركزي	أن يخضع لللوائح التنظيمية لهيئة الرقابة على البنوك. المستحقات لأكثر من 30 يوماً لا يمكن أن تتعدي 10 في المائة من المحفظة. المستحقات لأكثر من 90 يوماً لا يمكن أن تتحلّى 3 في المائة من المحفظة. الأرباح ليست أقل من الصفر. المحافظة المصنفة تحت بند ج. دـ لا يمكن أن تزيد على 10 في المائة من المحفظة. كفاية رأس المال على الأقل 8 في المائة من الأصول بعد ترجيح المخاطر.

الإطار 3: نماذج من معايير الأهلية من أجل الوصول إلى تمويل المؤسسات الرئيسية (تابع)

البلد	المعايير الأهلية	المؤسسات الرئيسية
بيرو	COFIDE	<p>تحت إشراف هيئة الرقابة على البنوك.</p> <p>توافق مع كافة اللوائح التنظيمية التحوطية. وشروط الاحتياطيات القانونية، ولا تتعرض للتدخل.</p> <p>لا تزيد المتأخرات على 12.5% من إجمالي القروض وليس أكثر من 30% في المائة أعلى من نسبة متوسط المتأخرات للنظام ككل.</p> <p>الأرباح لا تنقل عن الصفر.</p>
الفلبين	PCFC	<p>أن تكون 500 مؤسسة للتمويل الأصغر على الأقل عملاً.</p> <p>نسبة رأس المال للمخاطرة بالأصول على الأقل 10% في المائة (بالنسبة للمؤسسات المالية المرخصة).</p> <p>أن يكون الصافي الإيجابي من دخل العمليات، يزيد على المنح (بالنسبة للمنظمات غير الحكومية).</p> <p>أن تكون نسبة التحصيل أعلى من 90% في المائة.</p>

واحدة منها. تغطي كافة المصروفات غير المالية الخاصة بها من دخل القروض، كما أن 18 مؤسسة كانت أيضاً تغطي تكاليف الإقراض، بما في ذلك ودائع الادخار، ولكن أيّاً من هذه المؤسسات، لم تكن لتستطيع تغطية المصروفات المالية، حيث كانت مؤسسة PKSF تفرض أسعار فائدة السوق على القروض الخاصة بها¹⁷ وقد تراوحت تكلفة الاقتراض من مؤسسة PKSF من 3.0% إلى 4.5% في المائة مقارنة بنسبة 9% في المائة كانت تفرض على المنظمات غير الحكومية من قبل أحد البنوك التجارية.¹⁸

¹⁷ وتتعلق التعديلات الأساسية التي أجرتها مؤسسة COPEME بوضع أحكام خسائر القروض تتوافق مع مقاييس هيئة الرقابة على البنوك، وتحديد القروض المتاخرة، واحتساب أسعار الفائدة الخاصة بالسوق لأية أموال يتم الحصول عليها بنسب مدرومة، بالإضافة إلى اعتبار الفائدة المتحصلة بالفعل فقط هي الدخل، وتطبيق تصحيح التضخم، واستبعاد الدخول والتکاليف الغير المرتبطة بأنشطة الإقراض (ومنها على سبيل المثال التدريب أو المساعدة الفنية المقدمة للمقترضين، والبرامج الدارة للحكومة).

¹⁸ البيانات المالية التي تأتي من مؤسسات الادخار والقروض البلدية (Cajas Municipales) ومن Mibanco (cmacs) وهو بنك مرخص تماماً للتمويل الأصغر، ولا يتم تضمينها في متوسط النسبة المحسوبة للفئة الرابعة بسبب عدم وجود بيانات معدلة للمقارنة، كما أن إدراج هذه البيانات كان سيحسن متوسط الفئة بسبب أداء مؤسسة CMACS الأفضل من المتوسط.

¹⁵ يجب الإشارة إلى أن هذه المتوسطات تخفي وراءها تباينات كبيرة فيما بين المؤسسات الفردية، كما أنها لا تتضمن أيضاً مؤسسة CMACS، التي تعتبر حافظة التمويل الأصغر الخاصة بها من بين أفضل الموفظ أداءً في بيرو.

¹⁶ من بين مؤسسات التمويل الأصغر العينات البالغ عددها 21 مؤسسة، 14 منها لديها أكثر من 5000 عضو، من بينها 6 مؤسسات لديها أكثر من 10000 عضو، وكلها ارتبطت بمؤسسة PKSF على مدى خمس سنوات أو أكثر.

¹⁷ لم تشمل العينة مؤسسة ASA، وهي واحد من أكبر مؤسسات التمويل الأصغر العمومية لدى مؤسسة PKSF، حيث إنها تصنف كمؤسسة مستدامة مالياً.

¹⁸ كما سنناقش أدناه بزيادة من التفصيل، حيث تفرض مؤسسة PKSF أيضاً حدًّا أدنى مرتفعاً لعدل إعادة الإقراض على مؤسسات التمويل الأصغر، وبisهم هامش السعر الكبير الناجم عن ذلك في نحو رأس مال مؤسسات التمويل الأصغر.

تقدم المعلومات المتاحة إلى الجهات المانحة ومصادر التمويل الأخرى. وقد تم نشر البيانات التراكمية عن أربع مجموعات من مؤسسات التمويل الأصغر، ثلاثة منها لا تخضع للإشراف وتتميز بمنهجية الإقراض الخاصة بها (ويتمثلها الأفراد، والجماعات، والبنوك المجتمعية)، والرابعة تتشكل من المؤسسات التي تخضع للوائح التنظيمية. ومثل مؤسسة MBB، قامت مؤسسة COPEME بتعديل المعلومات التي وفرتها مؤسسات التمويل الأصغر على أساس معايير الحاسبة الدولية والقيم المختسبة لتكاليف التمويل الخاصة بالسوق.¹⁹ وليس من الغريب، أن يكون لهذه التعديلات الخاصة بالبالغ أكثر كبير على تقييم الاستدامة، حيث تعكس إمكانية توفير الأموال المدعومة إلى مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة وفشل الكثير منها في تعويض خسائر القروض بشكل مناسب، وتشير البيانات غير العدلية للربع الأول من عام 1999 إلى أن صافي الأرباح على تغطية القروض، يتراوح، في المتوسط، بين 77 و 116% في المائة من مصروفات التشغيل الخاصة بالجماعات الأربع.²⁰ ولكن بعد إجراء التعديلات، انخفضت نسب تغطية التكاليف بين 25% و 61% في المائة، وهو ما يعتبر أقل من معدل الاستدامة المالية.²¹

أثارت دراسةأخيرة أجراها البنك الدولي عن 21 مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر الصغيرة والمتوسطة المجم (من بين المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد الحالى والشركاء المؤسسة PKSF) البالغ عددها 161 مؤسسة) معلومات عن وضعها المالي الحالى.²² وتحتاج كافية المؤسسات المذكورة في الدراسة، ماعدا ثلاثة منها، بنمو كبير في عدد العملاء ومتوسط متزايد لحجم القروض، وهي عوامل أسهمت في انخفاض تكلفة الوحدة بالنسبة للعمليات، كما أن كافة المؤسسات، فيما عدا

الدولة، فإنها تكون معرضة لضغط تقديم الخدمات للحلفاء السياسيين التابعين للحكومة أو تكون معرضة كذلك للحصول على مساندة مجموعات معينة للناخبين. مثلها في ذلك مثل أية هيئة أخرى تابعة للدولة. ويعكس الثناء واسع النطاق الذي حظيت به مؤسسة (PKSF) بشكل غير مباشر شيوخ مثل هذه المشكلات وذلك بسبب الطريقة الجديدة التي مارست بها هذه المؤسسة استقلالها القانوني وحرية صنع القرار، باعتبارها مؤسسة كبيرة مملوكة للدولة. ويرجع نجاح مؤسسة (PKSF) في هذا الصدد بشكل كبير إلى الالتزام والأهمية الوطنية والدولية للقائمين على مجلس إدارتها. وغالباً ما تؤثر ضغوط الجهات المانحة المتعلقة بالمدفوعات تأثيراً سلبياً على عمليات الاختيار والرصد الدقيق، وذلك عن طريق زيادة نسب المدفوعات بشكل يزيد على قدرات المؤسسات الرئيسية والمؤسسات التي تعامل مع الأفراد التابعة لها. وما زال هناك مزيد من التكاليف والملابسات التي تضاف إلى عملية رصد الأداء عندما تقوم العديد من الجهات المانحة بفرض شروط إعداد التقارير الخاصة بها والتي تختلف من حيث التغطية، والتنسيق، والتعريفات، والجدوال.

يوضح الصندوق الاستثماري الوطني للتنمية (NDTF). وهو الجهة المنفذة لمشروع التخفيف من حدة الفقر التابع للبنك الدولي في سريلانكا، هذه العوامل بشكل كبير. ويبعد تقرير البنك الدولي الخاص بإيجاز التنفيذ، الذي تم إعداده في عام 1998، بالإضافة إلى تعليقات مستقلة عديدة، التدخل السياسي الصارم الذي تعرض له قرارات هذه الهيئة. ويشير هذا التقرير أيضاً إلى أن هذا المشروع قد بالغ بشكل كبير في تقدير قدرات المؤسسات التي تعامل مع الأفراد. في حين قلل من ناحية أخرى بشكل كبير من شأن تعقيد عملية تنمية هذه القدرات بالعمل مع العديد من المؤسسات التي تعامل مع الأفراد الشريكة. ونتيجة لهذه الضغوط السياسية والضغوط التي تتعلق بالمدفوعات. لم يتم الالتزام بمعايير الأهلية والأداء بشكل فعال، والتزمت بالفعل فئة قليلة جداً من مؤسسات التمويل الأصغر البالغ عددها 147 مؤسسة والتي تعتمد على تمويل المؤسسات الرئيسية بالحد الأدنى لمعايير المشاركة التي تم تحديدها من قبل.

ومن بين العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء المالي، وقياسه، وتطبيق المعايير المرتبطة به، خُميل المؤسسات الرئيسية ومؤسسات التمويل الأصغر مسؤوليات كثيرة، وفي بعض الأحوال مسؤوليات إضافية، تتعلق

توضيح البيانات السابقة الأداء المالي عند نقطة معينة من الوقت. وفي معظم الحالات، قد لا تمتلك المؤسسات الرئيسية نفسها المعلومات اللازمة لعمل مثل هذه التقييمات وخليل التقدم المحرز مع مرور الوقت. وحتى مع وضع شروط صارمة لإعداد التقارير، ولذا يقول المقيمون إن عدداً قليلاً جداً من المؤسسات الرئيسية تمتلك أدوات الرصد اللازمة جمع وخليل المعلومات. كما أن مؤسسات التمويل الأصغر قد لا تكون في الغالب مجهرة لتقديمها. وفي الواقع، تعتبر أنظمة المحاسبة ورصد المحفظة من أهم الحالات للتدريب والمساعدة الفنية. ومن ناحية أخرى، فإنه يمكن الحفاظ على معايير الأهلية الموضوعة على نطاق واسع وبشكل ذاتي إلى حد ما عن طريق وضع شروط صارمة لإعداد التقارير والرصد الدقيق، بما في ذلك عمل زيارات متكررة للموقع، بالإضافة إلى تطبيق العقود بشكل صارم. وهذا هو منهج مؤسسة (PKSF) وفقاً للتقارير.

نطلب معظم المؤسسات الرئيسية أن تقدم مؤسسات التمويل الأصغر التابعة لها تقارير منتظمة عن استخدام الأموال وأداء المحفظة. غير أن أنظمة المحاسبة الخاصة بالعديد من مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة تعتبر ضعيفة بشكل كبير، وغالباً لا تتفق التعريفات مع المعايير التنظيمية الدولية أو حتى الوطنية. وبالتالي، قد لا توفر التقارير المعدة صورة دقيقة عن نوعية المحفظة، أو كفاية رأس المال أو الأداء المالي. ويمكن الاستناد إلى عدم توافر المعلومات والحسابات المالية الأساسية الموحدة نفسها للإشارة إلى أن الاستدامة المالية لم تكن الهدف الأساسي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات الرئيسية التي تساندها. ولكن في بعض الحالات، قد يعكس ذلك بكل بساطة طبيعة العملية الطويلة والمضنية لإنشاء مؤسسات التمويل الأصغر القابلة للاستمرار والمؤسسات الرئيسية القوية، بما في ذلك إضفاء الصبغة المؤسسية على معايير المحاسبة والمراجعة، ونظم المعلومات والتحكم التي تعتبر شيئاً أساسياً لتحقيق إدراة مالية سليمة.

عواقب سياسية وعواقب أخرى. توضح دراسات الحالات العديد من العوامل الأخرى التي تقوض أيضاً تطوير المعايير وتطبيقها بشكل متسرق من أجل اختيار مؤسسات التمويل الأصغر ورصدها من جانب المؤسسات الرئيسية. ومن بين هذه العوامل التدخل السياسي. حيث تضمن وثائق التخطيط أن المؤسسات الرئيسية المقترحة سوف تكون محمية من الضغوط السياسية، ولكن تحقيق النجاح في هذا الصدد لا يشمل كافة العوامل تقريباً. فعند إنشاء المؤسسات الرئيسية من أجل إدارة برامج

الموارد الجذابة بشروط أقل صرامة، فقد تقدّم مؤسسات التمويل الأصغر من الأسهل تغيير اتجاهها. فعلى سبيل المثال، أثبت التقييم الذي تم في عام 1997 لمؤسسة Fundación Covelo أن جهودها من أجل تحديث مؤسسات التمويل الأصغر قوّضت إلى حد ما عندما استطاعت الأخيرة الوصول إلى تمويل الجهات المانحة بتكلفة أقل وشروط أيسر من خلال قنوات أخرى. وقد أشار المقيّمون إلى أن تقدّم المؤسسات الرئيسية نفسها. وقد أوصى أحد المقيّمين بأن تقوم المؤسسات الرئيسية بتخفيض أسعار الفائدة الخاصة بها لمؤسسات التمويل الأصغر حتى تجعل تمويلها أكثر قدرة على المنافسة. غير أن التمويل المدعوم مثل خطراً كبيراً حيث إنه سيشجع التبعية المستمرة وليس الاستدامة.

ويكّن إيجاد بعض الشواهد الخاصة بشدة رصد الأداء لدى مؤسسات التمويل الأصغر التي استبعدت من أهلية الحصول على تمويل المؤسسات الرئيسية مع مرور الوقت. فقد كانت مؤسسة K-Rep في كينيا تعمل مع عدد من مؤسسات التمويل الأصغر التي بلغت 20 مؤسسة في أواخر الثمانينيات، حيث تقوم بتعزيز مجموعة متكاملة من المساعدات لمؤسسات الأعمال الصغرى، بما في ذلك الائتمان، والتدريب على العمل، ومساعدات الإدارة، ولكن 12 مؤسسة فقط من مؤسسات التمويل الأصغر كانت مؤهلة للحصول على التمويل. وبحلول عام 1992 قل العدد ليصل إلى خمس مؤسسات.¹⁹ وفي التقرير الأخير، قل عدد المؤسسات التي تعامل مع الأفراد التابع لمؤسسة K-Rep ليصل إلى أربع مؤسسات، من بينها مؤسستان سيعتمدما استبعادهما قريباً بسبب سوء الأداء. وبالمثل، قل عدد مؤسسات التمويل الأصغر البالغ عددها 20 مؤسسة والتي كانت تحصل على الخدمات من مؤسسة Fundación Covelo في عام 1988 ليصل إلى خمس مؤسسات فقط. بعد خمس سنوات، ولكن بعض هذه المؤسسات، وكما أشرنا سابقاً، قد تكون استقطبت عن طريق شروط إفراض أكثر جذباً من قبل جهات مانحة أخرى. ويشير مثال حديث جداً أن برنامج مؤسسة LIDs في البوسنة والهرسك قد بدأ في عام 1996 بعدد من مؤسسات التمويل الأصغر المشاركة بلغ عددها 17 مؤسسة. ولكن بنهائية عام 1999، ورغم متوسط الأداء الجيد، تم اتخاذ القرار بتقليل هذا العدد إلى ثماني مؤسسات. وتشير التقارير إلى أن سبعة منها قد حققت الاستدامة التشغيلية ومن المتوقع أن تحقق الاستدامة المالية بحلول منتصف عام 2000.

¹⁹ وبحلول هذا الوقت، دخلت مؤسسة K-Rep نفسها في مجال توفير خدمات التمويل الأصغر للأفراد بالإضافة إلى أنشطة المؤسسات الرئيسية التي تقوم بها.

بالبرنامج بشكل متكرر، وهناك أمثلة عديدة على ذلك. حيث تتولى مؤسسة FundaPro في بوليفيا مسؤوليات التعليم وحماية البيئة، بالإضافة إلى التمويل الأصغر؛ وكذلك فإن برنامج تنمية المجتمع (CPD) في مصر يتولى المسؤوليات نفسها بالإضافة إلى برامج الصحة والتدريب المهني؛ أما البنك الوطني للزراعة والتنمية الريفية (NABARD) في الهند فيقوم بإدارة العديد من مصادر التمويل المتخصصة التابعة للدولة ويشارك في تنفيذ المشروعات وتنظيم التعاونيات وبنوك التنمية الريفية؛ كما تقوم مؤسسة PKSF والصندوق الاستثماري الوطني للتنمية (NDTF) أيضاً بإدارة برامج الائتمان أو مصادر التمويل التي توجهها الدولة بالإضافة إلى أنشطة المؤسسات الرئيسية الخاصة بها. يشتراك كل من الحكومات والجهات المانحة، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية، في مسؤولية فرض هذه المهام المتعددة. فإن تنفيذ برامج الصحة، والتعليم، والصرف الصحي كلها عناصر شرعية ومهمة في عملية مكافحة الفقر، غير أن المهارات، والنظم، ومعايير الأداء التي تتطلبها تلك البرامج تختلف بشكل كبير عن تلك الخاصة بالتمويل الأصغر. فإذا تم الخلط بين هذه الأشياء، فإن الاستدامة المالية لنشاط التمويل الأصغر سوف تتأثر تأثيراً سلبياً في أفضل الأحوال. في حين تقوم بنوك التنمية التابعة للدولة والصناديق الاجتماعية بطبعتها بساندة العديد من الأنشطة فيما بين القطاعات في جهودها من أجل تشجيع التنمية والتخفيف من حدة الفقر. ولكن تشhir التجارب إلى أن هذه المؤسسات عندما تدخل في عملية مساندة التمويل الأصغر، فالأخير يستلزم فصلاً واضحاً للحسابات ومسؤوليات الإدارة من أجل ضمان الإشراف الملائم للأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر. وتعتبر مؤسسة FONCAP في الأرجنتين هي الحالة الوحيدة التي وجدنا فيها هذا الفصل مدرجًا في معايير تحديد أهلية مؤسسات التمويل الأصغر.

حواجز تحسين الأداء. رغم أن دراسات الحالات لا تؤفر الشواهد في هذا الصدد، فإن المنطق يقول بأن فرص استمرار الحصول على تمويل المؤسسات الرئيسية، عندما يكون مشروطاً بتحسین الأداء مع مرور الوقت، يمكن أن يكون حافزاً قوياً لمؤسسات التمويل الأصغر لتحقيق التقدم نحو الاستدامة المالية. لهذا فإن سجل الأداء يمكن أيضاً أن يشير إلى الأهلية الاستثمارية النامية لتصادر التمويل التي تستند إلى السوق. ويمكن أن تعتمد قوّة هذا الحافز على شدة وضع وتطبيق معايير الأداء من قبل المؤسسات الرئيسية. كما يمكن أن تعتمد أيضاً على جاذبية موارد المؤسسات الرئيسية بالنسبة للمصادر البديلة. فإذا تم إتاحة مزيد من

أية متاخرات من عملائها من المؤسسات التمويل الأصغر بحلول عام 1996 رغم زيادة المشكلات المتعلقة بالحافظة في العديد من مؤسسات التمويل الأصغر. وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجراها أحد المستشارين على مؤسسة (PKSF) في عام 1999 إلى ضعف أداء الحافظة في عدد من مؤسسات التمويل الأصغر الشريكة رغم تحقيق معدل مدفوعات نموذجي مستمر إلى المؤسسات الرئيسية.

وتقديم بعض المؤسسات الرئيسية حواجز إضافية لمؤسسات التمويل الأصغر ذات الأداء الجيد عن طريق تقليل أسعار الفائدة أو خوبل القروض إلى منح رأسمالية عندما يتم تحقيق أهداف الأداء. وهذا هو النهج الذي تتبعه مؤسسة Fundación Covelo في هندوراس، و LIDs Nacional Financiera في البوسنة والهرسك، وبرنامج التمويل الأصغر لمؤسسة Financiera في المكسيك، من بين المؤسسات الأخرى.²¹

المساعدة الفنية والتدريب. بالإضافة إلى التمويل، فإن معظم المؤسسات الرئيسية توفر المساعدة الفنية والتدريب لعملائها من مؤسسات التمويل الأصغر. وفي بعض الحالات، يجب أن تقبل مؤسسات التمويل الأصغر المساعدة الفنية حتى تصبح مؤهلة للمساندة المالية.²² وتشمل كافة البرامج التي تمولها الجهات المانحة تقريباً المساعدة الفنية والتدريب. وعادة ما تكون مولة عن طريق المنح المقدمة إلى كل من المؤسسات الرئيسية والمؤسسات التي تتعامل مع الأفراد (وفي بعض الأحوال تكون مقدمة إلى المقترضين النهائيين كذلك). غير أن شكل المساعدات يتفاوت بشكل كبير، ومن المشكلات الشائعة في العديد من البرامج الخافق في إدراك حقيقة أن احتياجات بناء القدرات لمؤسسات التمويل الأصغر تتميز بطبيعة طويلة الأمد يتعذر معها قياسها بالسنوات، خاصة من جانب الجهات المانحة، كما أنها غالباً تتطلب مساعدة يومية عملية وليس دورات قصيرة وزيارات سريعة يقوم بها الاستشاريون.

²⁰ الحالـة الوحـيدة لـذلك هي حالـة مؤسـسة AGEPMF في مدغـشـقر، والتـي وجـد بها "شرط انتهاء المـدة" مكتـوباً صـراـحة في وثـيقـة المـهام والـصلاـحيـات الخاصة بإـحدـى المؤسـسـات الرئـيسـية.

²¹ بالنسبة لـمؤسسة Covelo، كان أحدـ الحـواـجز الأسـاسـية لتـقلـيل أسـعـارـ الفـائـدةـ هو الـاحـتفـاظـ بـبعـضـ أـفـضلـ العـملـاءـ الـذـينـ أـغـرـتـهـمـ أـسـعـارـ الفـائـدةـ المـدعـومـةـ التيـ تـقـدمـهاـ بـرـامـجـ أـخـرىـ تـمولـهاـ الجـهـاتـ المـانـحةـ.

²² عـنـدـمـاـ يـكـونـ التـدـبـيـرـ وـالـمسـاعـدـةـ الفـنـيـةـ لـازـمـيـنـ كـشـرـطـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ التـموـيلـ تـصـبـحـ عمـلـيـةـ تقـيـيمـ قـيـمةـ التـدـبـيـرـ فـيـ غـايـةـ الصـعـوبـةـ. وـيـنـطـقـ هـذـاـ عـلـىـ تـموـيلـ المؤـسـسـاتـ الرـئـيسـيةـ مـثـلـماـ يـنـطـقـ عـلـىـ القـرـوـضـ الصـغـرـىـ المـخـاصـ بـمـؤـسـسـاتـ التـموـيلـ الأـصـغرـ.

ورغم أن استمرار الحصول على موارد المؤسسات الرئيسية قد يمثل سلاحاً ذا حدين بالنسبة لتحفيز عملية تحسين الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر، فيبدو أن الممارسين قد اتفقوا على أن غياب التمويل اللاحق يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسات الرئيسية بشكل كبير على تشجيع بناء القدرات على مستوى توفير الخدمات للأفراد. وقد يمثل برنامج تنمية المجتمع (CPD) في مصر مثالاً سيئاً للغاية، وهو عنصر من عناصر الصندوق الاجتماعي الحكومي. وفي هذه الحالة، يتم توفير تمويل مدعوم بدرجة كبيرة إلى المنظمات غير الحكومية على أساس أسبقية تقديم الطلب، ويحصل المقترضون على قروض ثانية فقط بعد أن يتم توفير الخدمات لكل من قدموا طلبات للحصول على قروض أولى.

وبخلاف ذلك، ترتبط مسألة قدرة المؤسسات الرئيسية على تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر بقضية من القضايا الأخرى التي تثير الجدل بين الممارسين - وهي هل يجب أن تكون المؤسسات الرئيسية نفسها مستدامة مالياً؟ يرى المؤيدون أن مؤسسات التمويل الأصغر يجب أن تنظر إلى المؤسسات الرئيسية كمصدر موثوق به للحصول على التمويل والخدمات في المستقبل، وذلك إذا كانت تسعى جاهدة لتلبية الشروط الخاصة بتحقيق الأهلية المستمرة. ويرى البعض أن استمرار توافر تمويل وخدمات المؤسسات الرئيسية يعتمد بدوره على استدامة المؤسسات الرئيسية نفسها والقدرة المستقبلية على استغلال الأسواق المالية المحلية والدولية. وعلى العكس من ذلك، يمكن اعتبار المؤسسات الرئيسية مؤسسات مؤقتة بشكل معقول (حتى لو أن كلمة مؤقتة تعني 15 أو 20 سنة أو أكثر) أنشئت لتقوم بدورها الإئمائي. وفي أثناء قيامها بذلك تقوم بحل المشكلات المرتبطة بالعمل.²³ وفي بعض دراسات الحالات، اعتبر المقيّمون أن مدفوعات مؤسسات التمويل الأصغر على القروض التي أخذتها من المؤسسات الرئيسية شاهداً على كل من الأداء المالي الكلي الخاص بالأولى والاستدامة الخاصة بالأختير. غير أن سجل الأداء الجيد لمدفوعات مؤسسات التمويل الأصغر للمؤسسات الرئيسية لا يؤكد بالضرورة أن مؤسسات التمويل الأصغر نفسها تبني بلاءً حسناً. وذلك نظراً لإمكانية خوبل الأموال من بند إلى آخر، وفي عدد من الحالات، أشار المقيّمون إلى أن مؤسسات التمويل الأصغر كانت تزيد من مديونيتها إلى جهات الإقراض الأخرى أو تسحب من رأس مالها الخاص من أجل سداد مدفوعات المؤسسات الرئيسية وذلك لمواجهة المتاخرات المتزايدة في حفاظها الخاصة. وتضم الأمثلة مؤسسة Finurbano، التي لم تشهد

الموظفين والمديرين بطلبات كبيرة. أما المشكّلة الثانية فتتمثل في إمكانية حدوث تعارض في المصالح إذا طلب من موظفي المؤسسات الرئيسية نفسها أن يختاروا من بين المرشحين للقيام ببعض المهام الخاصة (أي القروض في هذه الحالة) وذلك عندما يكون بعض المرشحين هم المتدربين أو الذين تقدم لهم النصائح. ورغم أن المؤسسات الرئيسية قد تلعب دوراً مفيدةً في تمويل وتشجيع المساعدات الفنية والتدريب وفرز موفرى الخدمات، إلا أنه يجب الفصل بين الوظائف المصرفية وغير المصرفية بشكل واضح. ففي برنامج GlobalMicro الأول في كولومبيا، تم استئناد عمليات جمع القروض وتوفير خدمات المساعدة الفنية إلى إحدى المنظمات غير الحكومية، التي تدفع لها مبالغ نظير هذه الخدمة سواء تم تحصيل القروض أو لا. وقد أدى هذا الاتفاق إلى عدم وضوح المسؤولية المتعلقة بتعثر القروض كما أدى إلى خلق مخاطر أخلاقية وتضارب في المصالح بالنسبة للمنظمات غير الحكومية. ولهذا السبب ولأسباب أخرى، تدهور أداء القروض، وتم تغيير الاتفاق.

تأخر معدل استيعاب المساعدات الفنية من جانب مؤسسات التمويل الأصغر عن البرامج المصممة مبدئياً من قبل المؤسسات الرئيسية والجهات المالحة. فغالباً ما يتم إلغاء المبالغ المخصصة لمساعدة الفنية أو إعادة تخصيصها (ومن ذلك على سبيل المثال قرض البنك الدولي إلى الصندوق الاستثماري الوطني للتنمية NDTF) وفرض بنك التنمية للبلدان الأمريكية إلى مؤسسة Finurbano). وفي بعض الحالات، وخاصة الحالات التي تكون فيها البنوك التجارية هي المؤسسات التي تعامل مع الأفراد المستهدفة، يبدو أن مثل أوجه القصور هذه تعكس عدم اهتمام كبير إن لم تكن مقاومة فعالة لاعتماد الآراء، والمنهجيات ونظم حواجز الموظفين الجديدة إلخ، والمرتبطة بالتمويل الأصغر. وبخلص المقيّمون لعدد من برامج GlobalMicro التابعة لبنك التنمية للبلدان الأمريكية في أمريكا اللاتينية إلى أنه قد تم نقل قدر ضئيل من التكنولوجيا، إن وجد. بعد سنوات عديدة من المشاركة في هذا البرنامج، وقد أعلن مديره الائتمان بالبنك وموظفو القروض أنفسهم أنه لم يتم تغيير إجراءات أو طرق القيام بالأعمال الخاصة بها. وقد أعتبرت باراغواي استثناءً ميراً لهذا النمط. رغم أنه من المثير بالذكر أن حالة باراغواي تضمنت علاقة مكثفة طولية الأجل بين المؤسسات الرئيسية، والمؤسسات التي تعامل مع الأفراد والاستشاريين الخارجيين ذوي الخبرة الطويلة بالإضافة إلى نقل "إنجازي" لمنهجيات التي ثبتت خاجتها. وما زالت هذه الخبرة نادرة إلى حد ما، ولن تكون متاحة في الكثير من الأوضاع.

توفر بعض المؤسسات الرئيسية، مثل مؤسسة PKSF، تدريباً داخلياً لموظفيها أو لموظفي مؤسسات التمويل الأصغر ومديريها. كما توفر العديد منها أيضاً مباشرة المساندة الاستشارية من أجل تنمية نظم الإدارة والمعلومات. وكذلك من أجل اعتماد منهجيات جديدة للتمويل الأصغر. وقد لعبت مؤسسات أخرى دوراً أكثر دعائية، حيث تشجع المؤسسات التي تعامل مع الأفراد على الحصول على المساندة الفنية والتدريب من موفرين متخصصين لهذه الخدمات. وتقوم المؤسسات الرئيسية في هذه الحالات عادة بعمل قائمة بقدمي الخدمات المعتمدين ومن ثم توفر أوجه دعم نقدية أو سندات لتوظيفهم. وبالنسبة لحالة باراغواي، فقد تمت الاستعانة بمؤسسة فردية للاستشارات وهي شركة IPC بموجب برنامج GlobalMicro التابع لبنك التنمية للبلدان الأمريكية من أجل توفير هذه الخدمات لكافة المشاركين. واتبعت مؤسسة LIDs في البوسنة والهرسك منهجاً ابتكارياً للتدريب، بحيث تعمل مؤسسات التمويل الأصغر وفقاً له كعملاء بشكل مبدئي بموجب عقود تستند إلى الأداء مع المؤسسات الرئيسية. وإذا ثبت وجود مهارات الإقراض والإدارة المطلوبة، فإنه تتم رسميتها ووضعها على أساس مستقل.

من بين القضايا الشائعة فيما بين الممارسين قضية مضمونها: هل يجب أن تضطلع المؤسسات الرئيسية بمسؤولية مباشرة فيما يتعلق بالساندة الفنية أو ترك هذا النشاط لقدمي الخدمات الخارجيين؟ حيث تعتبر المعرفة والخبرة اللاحمة نادرة في بعض البلدان. وقد أسهمت المنظمات غير الحكومية الدولية والمؤسسات الاستشارية في سد هذه الفجوة، غير أن مواردها تعتبر محدودة أيضاً (ومكافلة). كما أن "نماذجها" قد لا تناسب دائماً ظروف بلدان معينة. وكذلك فإن القليل منها يتمتع بقدرات "إنجازية" - أي منهجية مختبرة وموظفين محنكين يستطيعون توفير الإرشادات التشغيلية الكثيفة والعملية المطلوبة دائماً. وفي بنغلاديش، وفَّرَ وجود العديد من مؤسسات التمويل الأصغر الكبيرة والناجحة التي تتمتع بتكنولوجيات " محلية" مختبرة، مجموعة قيمة من المعارف والمواهب المتاحة لكل من مؤسسة PKSF ومؤسسات أخرى تعامل مع الأفراد.

وتظهر العديد من المشكلات عندما تتولى المؤسسات الرئيسية بنفسها وظائف المساعدات الفنية والتدريب. وتمثل المشكّلة الأولى في الضغوط على الموارد البشرية والقدرة المؤسسية الخاصة بالمؤسسة الرئيسية نفسها. حيث إن مجرد إدارة الجانب المالي الخاص بعملها، بالإضافة إلى وظائف الرصد، والإشراف والتحكم الدقيق، يشقّل كاهلاً

COPEME واضطلاع بها. غير أن المساعدة الفنية التي تحفظ مؤسسة COPEME بقائمة من المؤسسات الاستشارية المحلية والدولية لتوفيرها، تكون مدعومة في البداية بنسبة 50 في المائة. ثم تقل تدريجياً لتصل إلى 30 في المائة ثم إلى 15 في المائة ثم إلى صفر لأجل التدخلات اللاحقة. ويبدو أن الحاجة إلى الخدمات الفنية قد ازدادت في وقت كان يجب على مؤسسات التمويل الأصغر فيه أن تتوافق مع معايير الأداء الصارمة للحفاظ على إمكانية الوصول إلى تمويل المؤسسات الرئيسية أو الحصول على رسملة قروض المؤسسات الرئيسية.

هل تستطيع المؤسسات الرئيسية بناء الجسور للوصول إلى الأسواق المالية؟

نادراً ما استطاعت المؤسسات الرئيسية الاتصال بالأسواق المالية. فقد أصبح بناء الجسور بين مؤسسات التمويل الأصغر والأسواق المالية مكناً بشكل أكبر وذلك إذا حققت مؤسسات التمويل الأصغر نفسها الاستدامة المالية أو اقتربت من تحقيقها. وتقوم المؤسسات التي تعامل مع الأفراد المرخصة بتبني الودائع والاستفادة من الأسواق المالية بشكل مستقل إلى حد ما عن علاقاتها مع المؤسسات الرئيسية التي تتبعها، وغالباً ما تشمل قروض المؤسسات الرئيسية نسبة صغيرة فقط من التمويل الكلي لتلك المؤسسات. ورغم أن عدداً من مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة قامت بتبني الأموال في السوق، فإن قدرتها على القيام بذلك تسبق بشكل عام ارتباطها مع المؤسسات الرئيسية الوطنية. وهناك أمثلة قليلة تدل على أن مؤسسات التمويل الأصغر قد استطاعت الوصول إلى الأسواق المالية كنتيجة لتدخل المؤسسات الرئيسية الوطنية.

أنشأ المؤسسة الرئيسية الكولومبية Emprender برنامجاً لضمان القروض في عام 1996 وأطلقت عليه برنامج Emprendamos. وخلال فترة الثمانية عشر شهراً الأولى من هذا البرنامج، قام بضمان أكثر من 10 ملايين دولار أمريكي في صورة قروض، تراوحت مبالغها من 40000 دولار إلى 70000 دولار للقرض الواحد. وحتى نهاية عام 1998، شملت الجهات الرئيسية التي تقبل الضمانات كلاً من: بنوك التنمية والإئادات الائتمانية الكبيرة الحجم، وطبقاً للتقييم الذي أجراه بنك التنمية للبلدان الأمريكية. لم

فمن الواضح أنه قد تم تحقيق نتائج أكثر إيجابية من برامج جهود المساعدات الفنية والتدريب مع مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة. وتشير التقارير التي أعدت على عدد من برامج الإقراض الخاصة بالمؤسسات الرئيسية والجهات المانحة (ومنها على سبيل المثال مؤسسات PKSF، FondoMicro، Fundación Covelo) التي استندت جزئياً إلى استجابات مؤسسات التمويل الأصغر نفسها. تشير إلى ارتفاع مستوى الرضا وتشير إلى التحسينات في الكفاءة والأداء الكلي (رغم أن هذه التحسينات لا يمكن إثباتها من خلال البيانات المنشورة). وقد طالب العملاء بزيادة من التدريب، كما طالبوا بأن يكونزيد من هذا التدريب عملياً. وفي الواقع بدلاً من تقديمها في الفصول بشكل نظري، كما أعرب بعض المراجعين أيضاً عن شواغلهم بأن المؤسسات الرئيسية أو مقدمي الخدمات الفنية يقومون أحياناً بفرض مجموعات من المنهجيات التي قد تكون أو لا تكون ملائمة للظروف الخاصة وقد تؤدي إلى تثبيط الروح الابتكارية على مستوى المؤسسات التي تعامل مع الأفراد.

ومن بين القضايا الأخرى التي ظهرت والتي اتخذت المؤسسات الرئيسية في مختلف البلدان حالياً مناهج مختلفة، قضية كيفية وجوب تمويل الخدمات غير المالية مثل المساعدة الفنية أو التدريب والمقدمة إلى مؤسسات التمويل الأصغر، وهل يجب أن تدفع مؤسسات التمويل الأصغر مبالغ مقابل الحصول على تلك الخدمات؟ فالجهات المانحة توفر عادة موارد لمنح لهذه الأغراض، ويبدو أن السواد الأعظم يوافق على أن العوائد الاجتماعية المرتفعة مثل هذه الاستثمارات تبرر دعم عملية بناء القدرات. ومن ناحية أخرى، فإن هناك بعض الشواهد على أن هذه الخدمات غير المالية تكون مصممة بشكل أفضل، وتتميز بأسعار تنافسية، ويتحذها العملاء بجدية أكبر خاصة إذا كان يتحتم عليهم دفع جزء من التكاليف على الأقل. وفي عدد من الحالات، بما في ذلك برامج GlobalMicro في أمريكا اللاتينية، انتقل توفير خدمات التدريب والمساعدة الفنية من المنح إلى دفع جزء من التكاليف، مما حقق نتائج إيجابية فيما يبدو. ومن بين المناهج التي تحظى بالتأييد منها منهج إتحاد التمويل الجزئي - وذلك من خلال السنديات على سبيل المثال - لاستخدامها في مبادرة مؤسسات التمويل الأصغر، وبالنسبة لمؤسسة COPEME، تطالب مؤسسات التمويل الأصغر بدفع رسوم تغطي كافة تكاليف التدريب التي تختار

مختلفة إلى مؤسسات التمويل الأصغر نفسها أو إلى مؤسسات مختلفة، بالإضافة إلى الشروط ومتطلبات إعداد التقارير المختلفة التي تفرضها العديد من الجهات المانحة.

رابعاً. قضايا قطاعية

استقرار الاقتصاد الكلي

توفر المؤسسات الرئيسية أدوات من أجل جمّيع وتوجيه الموارد. غير أن إنشاء هذه المؤسسات لا يحل مشكلات عدم استقرار الاقتصاد الكلي. وتشوه المواقف وعدم توافر المساندات القانونية من أجل استعادة مبالغ الديون. والبنية الأساسيةريفية الفقيرة، إلخ، والتي تعتبر جميّعها مهمة من أجل تحقيق فاعلية واستمرار المؤسسات المالية وبالنسبة للتنمية المالية بشكل عام. فهناك اعتراف تام بأهمية استقرار الاقتصاد الكلي. ولا تختلف تداعيات ذلك من أجل تحقيق خال التمويل الأصغر بصورة واضحة عن باقي القطاع المالي. وتصف العديد من الدراسات التي تم الرجوع إليها (مثل برنامج GlobalMicro في كوستاريكا) الصعوبات التي شهدتها البرامج المملوكة من جهات خارجية، حيث أدى عدم استقرار الاقتصاد الكلي إلى تقلب أسعار الفائدة، وأسعار الصرف، والأسعار ذات الصلة، ما أدى إلى زيادة المخاطر التي يواجهها كل من المقترضين والمقرضين. وقد اقتربت المخاطر المتزايدة بحدوث تدهور للحواافظ، وانخفاض الأرباح، وتضييق السيولة، ومنع توسيع نطاق القروض لتصل إلى عمالء غير تقليدين بالإضافة إلى تخفيض معدل استيعاب تمويل المؤسسات الرئيسية. وترى الآن المؤسسات المالية الدولية أنه يجب وضع بيئه الاقتصاد الكلي في الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في إقراض القطاع المالي بما في ذلك التمويل الأصغر أو غيره.

أسعار الفائدة

أسعار الفائدة بالنسبة للأفراد

من بين القضايا السياسية المتعلقة بالقطاع، يبدو أنه لا توجد قضية وثيقة الصلة بالتمويل الأصغر وبعمليات المؤسسات الرئيسية أكثر من سياسة أسعار الفائدة، والتي تعتبر مهمة على مستوى الأفراد والمؤسسات. حيث لا يمكن تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل

بنج عن برنامج الضمان - على الأرجح - توفير تمويل إضافي إلى المنظمات غير الحكومية والآخادات الائتمانية المقترضة، ولكنه من الممكن أن يكون قد حَسَن شروط الوصول إلى هذا التمويل. ولكن المقيّم أثار مخاوف حول تضارب المصالح التي ترتبط بتوفير ضمانات برنامج Emprendamos للمؤسسات التي تتعامل مع الأفراد التي يفترض معظمها تقرباً من مؤسسة Emprender. وهذا من شأنه أن يشير إلى ضرورة تطبيق برنامج انتقالي مدته قصيرة، يتم بموجبه إنهاء الاقتراض المباشر من المؤسسات الرئيسية مع توفير المساندة غير المباشرة. وعلى أية حال، ففي نهاية المطاف، سوف تكون الاستدامة المالية الظاهرة الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر هي الجسر الأساسي للعبور إلى السوق.

هل حققت المؤسسات الرئيسية خالاً في عملية تنسيق المعونة؟

يأمل منشئ المؤسسات الرئيسية أن يستطعوا التنسيق بين الجهات المانحة للتمويل الأصغر، وبالتالي تحقيق الاستقرار في المدفوعات، والالتزام بالسياسات، وكذلك تحقيق شيء من توحيد معايير الأداء وشروط إعداد التقارير. وهناك قليل من الشواهد في الدراسات التي تم فحصها تدل على أن هذه المنافع قد حققت حتى الآن. وتعتبر مؤسسة التمويل الأصغر التجارية المحدودة (CMF) في أوغندا استثناءً مباشراً، حيث ذكر أنها حققت خالاً كبيراً في التغلب على اختلافات المناهج فيما بين الجهات المانحة المتعددة وكذلك التنسيق بين مساهماتها. وفي العديد من الحالات، يبدو أن المؤسسات الرئيسية كانت تحصل على المساندة من جهة مانحة واحدة، مع تدفق التمويلات التنافسية إلى مؤسسات أخرى للتمويل الأصغر أو حتى إلى المؤسسات نفسها من خلال قنوات مختلفة. وتشير العديد من الدراسات إلى عملية تقويض جهود المؤسسات الرئيسية موضوع الدراسة (ومنها على سبيل المثال FondoMicro) وذلك فيما يخص تحسين النوعية والاستدامة عن طريق التمويل التنافسي الذي توفره الجهات المانحة والحكومات، خاصة عندما يقدم بأسعار فائدة مدعومة. وفي الحالات التي تحصل فيها المؤسسات الرئيسية على التمويل من جهات مانحة متعددة (مثل Fundapro)، فإنها تميل إلى الحفاظ على الفصل بين البرامج وإعادة إقراض الأموال ذات الصلة بشروط

مؤسسة FWWB على جذب المقرضين من مؤسسات التمويل الأصغر، رغم سعر الفائدة المرتفع الخاص بها، بسبب استجابتها السريعة ونوعية خدماتها.

أسعار الفائدة بالنسبة إلى مؤسسات التمويل الأصغر

في الوقت الذي تكون فيه أسعار فائدة القروض التي تفرضها المؤسسات الرئيسية على مؤسسات التمويل الأصغر أقل من الأسعار التي كانت تستدعيها تلك المؤسسات إلى مصادر التمويل الخاصة بالسوق. وجد المقاييسون، وهو ما لا يدعوا للعجب، أن المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد لا تبذل جهوداً كافية لتعبئة التمويل الذي تحصل عليه من السوق. وقد وجدت هذه الملاحظات في الدراسات التي أجرت على مؤسسات (PKSF)، فيما يتعلق بشركائها الكبار من المنظمات غير الحكومية، وFundaprof، FondoMicro، NAFIBO و Khula. من بين المؤسسات الأخرى، حيث تقوم مؤسسة (PKSF) بفرض أسعار فائدة عالية على المنظمات غير الحكومية الكبيرة لتنстطع توفير دعم خوبلي بأسعار فائدة أقل للمنظمات الصغيرة، ولكن كلا السعرين يعتبران أقل من سعر السوق كما أن هذه الفائدة تكون سلبية بالقيمة الحقيقة. وقد أجرت مؤسسة Khula في جنوب أفريقيا ومركز التمويل الأصغر الناشأ حديثاً في أوغندا تقيقات مشابهة بين مؤسسات التمويل الأصغر الكبيرة، والمنشأة بشكل أفضل من جهة والمؤسسات الأصغر والجديدة. ولكن ذلك عن طريق مناهج مختلفة تماماً. بالنسبة لمؤسسة Khula، تحصل مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة على قروض "مبتدئه" بدون فوائد، وتمول عن طريق مصادر خارجية للمنج، بينما تحصل مؤسسات التمويل الأصغر القائمة على "قروض لأنشطة الأعمال بشروط ميسرة". وعلى العكس من ذلك، يفرض على كل من مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة والقائمة في أوغندا أسعار فائدة تستند إلى السوق. وتدل أسعار الفائدة المفروضة على أن مؤسسات التمويل الأصغر الكبيرة سوف تخضع كلياً إلى شروط السوق. بينما ستدفع المؤسسات الصغيرة معدلاً أعلى بدرجة بسيطة من أذون الخزانة، وبالتالي الاستفادة من علاوة مخاطر منخفضة مما كان سيفرضه السوق وبالنسبة لمؤسسة Fundaprof، تنطبق أسعار الفائدة وشروط القروض المختلفة على العديد من عملياتها، وذلك استناداً إلى مصادر التمويل الأصلية للجهات المانحة. وكما ناقشت أعلاه، فإن أي إحلال تقوم به المؤسسات الرئيسية لموارد السوق يقلل إمكانية إضافة مصادر تمويل أخرى للتمويل الأصغر والتي تطلبها الجهات المانحة والمؤسسات الرئيسية.

²³ أوضحت الدراسة المذكورة أعلاه بخصوص عينة من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد الصغيرة والمتوسطة الحجم، الشركة لمؤسسة (PKSF) وبالرغم من عدد 21 مؤسسة، أن كافة المؤسسات فيما عدا مؤسسة واحدة تغطي تكاليفها التشغيلية من دخل القروض، وأن 18 مؤسسة كانت تغطي التكاليف المالية كذلك. ولكن الجموعة الأخيرة استمرت في الاعتماد على دعم الائتمان الذي تحصل عليه من مؤسسة (PKSF).

الأصغر، دون وجود أسعار فائدة للأفراد تغطي على الأقل التكاليف التشغيلية والمالية لتوفير الخدمات. وفي معظم الحالات التي تم استعراضها، تم خبر أسعار الفائدة على مستوى الأفراد، بما في ذلك التمويل الأصغر وقد أصبحت خدش الآن وفقاً للسوق. وتصر الآن العديد من الجهات المانحة إن لم يكن معظمها، خاصة المؤسسات المالية الدولية، على أن يدفع المقرضون النهائيون أسعار فائدة خدد وفقاً للسوق وتعد ذلك شرطاً لتتوفر هذه الجهات مساندتها. (لاحظ أنه إذا كان مصطلح "السوق" المذكور في القضية هو السوق المصرفي العادي، فسوف تقل أسعار فائدة "السوق" إذاً بكثير عن تغطية تكاليف الإقراض الأصغر الفعلية). ولكن ما زالت هناك برامج ائتمان تشرف عليها جهات رسمية تقوم بتثبيت أسعار الفائدة بالنسبة للأفراد بشكل عام، أو أسعار إعادة الإقراض بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر بشكل خاص (مثل برنامج تنمية المجتمع (CPD) في مصر والبنك الوطني للزراعة والتنمية الريفية (NABARD) في الهند، ومجموعة Khula في جنوب أفريقيا). لتكون أقل من التكاليف التشغيلية (والتي غالباً ما تكون أقل من التضخم)، حتى دون تضمين المخاطر، وال الحاجة المرتبطة بالحفاظ على مخصصات ملائمة لتغطية خسائر القروض، وتكلفة الفرصة البديلة لرأس المال.

*** يحق للحكومات والجهات المانحة اتخاذ قرار بتدعم الائتمان لأغراض التخفيف من حدة الفقر، ولكن يجب وضع التكاليف الباهظة للقيام بذلك في الاعتبار، حيث تتجاوز هذه التكاليف نطاق ضغوط الاقتصاد الكلي وسوء تخصيص الموارد الموثقة تماماً عن طريق دراسات دعم الائتمان حول العالم، إلا أن الآثار السلبية لدعم الائتمان من أجل توسيع نطاق الانتشار - والذي يعتبر هدف هذه الجهات الأساسية - لها الأهمية نفسها على المدى الطويل. وإذا لم تستطع مؤسسات التمويل الأصغر أن تغطي تكاليفها، فستظل عملياتها المستمرة أو أي توسيع لها معتمداً على المساعدات التنمية لداعي الضرائب والجهات المانحة لسداد هذه التكاليف.

حيث إن أسعار الفائدة على مستوى الأفراد خدد بحرية، في حين مت تهيئة ظروف ملائمة مهمة لتحقيق الاستدامة المالية، بشرط تخفيف التكاليف أيضاً من أجل إتاحة توفير الطلب الضوري للحصول على الخدمات. هذا وتفرض مؤسسة (PKSF) حداً أدنى لسعر فائدة إعادة الإقراض يصل إلى 18 في المائة على المؤسسات الشريكة التي تتعامل مع الأفراد بهدف تعزيز الاستدامة الذاتية المالية الخاصة بها.²³ كما تضع أيضاً مؤسسة FWWB في الهند حداً أدنى لسعر إعادة الإقراض (ويقدر بما نسبته 12 في المائة في عام 1997 مقارنة بالتضخم الذي يصل إلى حوالي 7 في المائة). وقد وضعت هذه السياسة مؤسسة FWWB في وضع سيئ من الناحية التنافسية في مواجهة العديد من البرامج التي تمولها الدولة والتي توفر أسعار فائدة حقيقة سلبية. ورغم ذلك استطاعت مؤسسة FWWB زيادة عدد قروضها بعد ثابت، بما في ذلك توفير القروض إلى بعض مجموعات المساعدة الذاتية الفقيرة. وقد تعززت قدرة

الدولي إلى مؤسسة RFC في مولودوفا. ولكن مؤسسة COFIDE في بيرو تتخذ منهاجاً مختلفاً، حيث تقوم بإعادة إقراض مؤسسات التمويل الأصغر بالدولار الأمريكي بسعر فائدة مرتبطة بالودائع الدولارية التي تصل مدتها إلى 360 يوماً في بنوك بيرو، بالإضافة إلى تعديل شروط الاحتياطيات. وتقوم البنوك التجارية المشاركة في البرنامج بشكل عام بإعادة الإقراض أيضاً بالدولار، حيث تكمل المفترضين النهائيين مخاطر سعر الصرف.²⁴ ومن ناحية أخرى، وضعت مؤسسات الأدخار والقروض الحضرية ضمادات لتغطية مخاطر سعر الصرف عن طريق إيداع أموال مؤسسة COFIDE في حسابات إيداع بالدولار في البنوك. ثم تقوم بالاقتراض بالعملة المحلية بضمان هذه الودائع من أجل إعادة الإقراض إلى عملائها.

خامساً. بعض استنتاجات التجربة

لا تهدف هذه الدراسة إلى إصدار أحكام نهائية عما إذا كانت المؤسسات الرئيسية تسهم إسهامات مهمة في تنمية التمويل الأصغر، وكما أشرنا في البداية، فإن المعلومات المتاحة من مصادر ثانوية غير مفصلة أو قوية بشكل كافٍ توفر إجابات وافية، ويبدو على الأرجح أن تدفقات الموارد يمكن تعزيزها من خلال آليات المؤسسات الرئيسية على المدى القصير، خاصة بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر الصغيرة غير المرخصة البعيدة (من حيث الاقتصاد) عن السوق. ولكنه ليس من الواضح ما إذا كان من المرجح أن تنجح المؤسسات الرئيسية في تعزيز قدرات مستدامة ذاتياً لتوفير الخدمات للأفراد والتعجيل بالتحول إلى الموارد التي تستند إلى السوق؟ كما أن الشواهد المتاحة حالياً من المصادر الثانوية لا تقتصر نموذجاً يمكن توقع خاجه في مجموعة كبيرة من أوضاع البلدان. ويسعى هذا القسم إلى استخلاص بعض العوامل من المناقشات التي أجريت في دراسات سابقة يمكن أن تسهم في خاص المؤسسات الرئيسية أو الانتهاص منه.

²⁴ تسهل هذه الإستراتيجية عمل البنك، وذلك مادام المفترضون أنفسهم يحصلون على دخولهم بالدولار أو يستطيعون التحوط من مخاطر النقد الأجنبي التي تواجههم، ولكن عندما يحصل المفترضون على دخولهم كاملاً تقريباً من السوق المحلي، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الأعمال الصغرى، سينعكس ذلك على سعر الصرف المنخفض في حافظة البنك باعتباره خطراً ائتمانياً متزايداً.

في عدد كبير من الحالات، خاصة تلك المؤسسات التي تحصل على التمويل من المؤسسات المالية الدولية، وترتبط أسعار الفائدة المفروضة على مؤسسات التمويل الأصغر بمعدل معياري مختار لسعر الفائدة في السوق. وقد سبق ذكر مثال مؤسسة CMF في الفقرة السابقة. فبموجب برنامج GlobalMicro في إيكوادور تم تحديد الحد الأدنى لسعر الفائدة بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر طبقاً لتتوسط سعر الفائدة على الودائع التي تصل مدتها إلى 90 يوماً بالنسبة للجهاز المصرفي ككل. وفي السلفادور يتم تحديد الحد الأدنى لسعر الفائدة طبقاً لتتوسط سعر الفائدة على الودائع التي تصل مدتها إلى 180 يوماً، حيث يعدل ليناسب مع شروط الاحتياطيات. وفي باراغواي، يعتبر المعدل المعياري هو سعر الفائدة المحددة لشهادات الإيداع التي تصل مدتها إلى 180 يوماً، ويتم تعديله عن طريق شروط الاحتياطيات. أما في بني فاين الحد الأدنى لسعر الفائدة والذي تفرضه المؤسسات المالية على مؤسسات التمويل الأصغر بحد وفقاً لسعر السوق السائد بين البنوك. وفي كل هذه الحالات، يكون المعدل المعياري لسعر الفائدة على الأرجح أقل مما كانت ستدفعه مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة من أجل الوصول إلى السوق مباشرة، وذلك نظراً لعلاوة المخاطر العالية التي قد ترتبط بها. غير أن مستوى الدعم يظل صغيراً دائماً. وفيما يتعلق بمؤسسات التمويل الأصغر المرخصة قد يجعل التكاليف الإدارية الإضافية المرتبطة بالانضمام إلى البرنامج (ومنها على سبيل المثال، التقارير المرفوعة إلى المؤسسات الرئيسية والجهات المانحة) في بعض الحالات التمويل غير جذاب. ولقد ذكر ذلك في حالة واحدة على الأقل.

وهي مؤسسة Finurbano في كولومبيا.

مخاطر النقد الأجنبي

تعتبر مخاطر النقد الأجنبي من الشواغل المهمة عند توفير مصادر التمويل الخارجية عن طريق المؤسسات الوسيطة. ولم يتم مناقشة هذه القضية في العديد من دراسات الحالات المستعرضة، ولكنه في معظم الحالات يتم توفير التمويل ظاهرياً إلى المؤسسات الرئيسية ثم تعيد هذه المؤسسات إقراضها بالعملة المحلية، حيث تتحمل الحكومة أو البنك المركزي مخاطر سعر الصرف. هذه هي حالة على سبيل المثال بالنسبة لبرامج GlobalMicro في باراغواي وكوستاريكا في إطار قرض البنك

ولكنه، وفي ظل العديد من الأوضاع، قد لا ينفع في الواقع هؤلاء الأفراد أو الجموعات. لذا، يجب تناول قضية من **سيدير المؤسسات الرئيسية** (ومن سيوفر المساعدة الفنية) بشكل مباشر وذلك في مرحلة مبكرة في عملية تنمية المشروع.

وكما أشرنا سابقاً، فإنه لا يمكن قياس مساهمات المؤسسات الرئيسية في تحقيق الفاعلية، والأداء المالي ونوعية الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات التمويل الأصغر المرتبطة بها على أساس المصادر الثانوية المتاحة. ومن وجهاً نظر بعض الممارسين، فالرغم من أن المهارات العملية بالإضافة إلى البرامج والمكونات الصلبة يمكن توفيرها من خلال التدريب والمساعدة الفنية، فإن النقطة الجوهرية لدخول المؤسسات الرئيسية (أو الجهات المانحة المباشرة) تكمن في اختيار مؤسسات التمويل الأصغر التي ستحصل على المساعدة. وكما كتب د. أحمد - المدير العام لمؤسسة PKSF -. "إن اختيار الشرك الصحيح (أي المنظمات الشركة) كان هو أهم عامل لنجاح مؤسسة (PKSF)." أو كما قال ريتشارد روزنبرغ من الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء من وجهاً نظر الجهات المانحة، "إن دورنا الأساسي هو اختيار المؤسسات الوعادة. في أغلب الظن، فنحن نعتبر مراهنين ولستنا مسؤولين أو مدربين."

يتراوح عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي تحصل على خدمات من المؤسسات الرئيسية المستعرضة في هذه الدراسة من عدد مرتفع يصل إلى 161 مؤسسة بالنسبة لمؤسسة (PKSF) إلى عدد منخفض يصل إلى أربع مؤسسات (وقد ذكر أن اثنين منها غير عاملتين) بالنسبة لمؤسسة K-Rep. وعندما ينخفض عدد المؤسسات العميلة لدى المؤسسات الرئيسية إلى مستوى منخفض جداً، فإن فاعلية إنشاء إحدى المؤسسات الرئيسية في مقابل توفير المساعدة المباشرة للمؤسسات التي تتعامل مع الأفراد يعتبر أمراً مشكوكاً فيه بالتأكيد. ومع ذلك، لا يوجد عدد مثالي لمؤسسات التمويل الأصغر بالنسبة لكل مؤسسة من المؤسسات الرئيسية؛ وبالتالي فإن هذا العدد سيتفاوت، وذلك وفقاً لجملة أمور، منها: حجم سوق توفير الخدمات للأفراد ونطاق ونوعية مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات الرئيسية القائمة. وبهدف هذا التساؤل إلى التأكيد على أن الهدف ليس زيادة عدد المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد التي تحصل على خدمات إلى أقصى حد، بل زيادة نمو القدرات السليمة لتوفير الخدمات للأفراد من أجل توسيع

ما هو معيار النجاح؟ تسعى الحكومات، والجهات المانحة، والممارسين إلى توسيع نطاق الوصول إلى خدمات التمويل الأصغر من أجل تعزيز الفرص الاقتصادية للأسر الفقيرة. ولن يتم تحقيق هذا الهدف بكل بساطة عن طريق زيادة عدد مؤسسات التمويل الأصغر، أو توفير موارد مالية إضافية. وبالتأكيد يحتاج الأمر بشدة إلى تحقيق نمو مطرد لتدفقات موارد التمويل الأصغر، ولكن لا يبدو أن القيد التنفيذي على التمويل الأصغر الآن هو المال في حد ذاته بل هو - على الأرجح - القدرة القابلة للاستمرار مالياً لتوفير الخدمات للأفراد التي يمكن أن تزيد الموارد العامة المحدودة والمتحدة والتي تشكل الأساس لتحقيق النمو المستدام ذاتياً مع مرور الوقت. لذلك يجب أن تهدف التدخلات العامة سواء كانت مباشرة أو من خلال المؤسسات الرئيسية إلى تعزيز تنمية مؤسسات التمويل الأصغر المستدامة.

التوقيت والأرقام

إن عملية تعزيز تنمية مؤسسات التمويل الأصغر المستدامة تحتاج إلى وقت، وحتاج كذلك إلى عملية اختيار دقيقة، واهتمام شديد بالأعمال التي تتطلب استخداماً مكثفاً للأيدي العاملة، كما تحتاج إلى رصد، ونظام حواجز مناسب. وإن قصر الاختيار على المؤسسات المالية المرخصة القائمة يمكن أن يهون التحدي لتحقيق استمرارية مالية كلية. ولكنه لا يضمن الالتزام بالمنهجيات الضرورية واعتمادها لضمان انتشار التمويل الأصغر والتنمية المستدامة لهذه المكانة المميزة في السوق. وعن طريق إنشاء المؤسسات الرئيسية، تستطيع الجهات المانحة والحكومات إبعاد أنفسها عن الاضطرار إلى توفير هذه المساهمات وقرارات الاختيار المرتبطة بها. غير أن "لب" العمل يجب أن يأتي من مصدر آخر. فعندما يتم إسناد هذه المسؤوليات إلى المؤسسات الرئيسية، فيجب حينئذ أن نضمن أن المؤسسات الرئيسية تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة أو ستحصل عليها. بالإضافة إلى توافر هيكل إدارة عامة، ونظم إدارة ومعلومات، وهيكل حواجز إلخ من أجل القيام بوظائفها بشكل فعال. ولا يعتبر ذلك في حد ذاته مهمة سهلة أو غير مكافحة.

تفترض وثائق التخطيط للمؤسسات الرئيسية، على الأخص، دون جدال أنه من الممكن العثور على مديرين يتمتعون بالمجموعة الازمة من المهارات الإدارية والمالية، والنزاهة، والخبرة في مجال التمويل الأصغر.

للإشراف من أجل حماية المودعين والحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المالي بشكل عام. ولكن لا يبدو أن هذه المعايير كانت مفيدة بشكل كبير في تحديد اهتمام إحدى المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد بالتمويل الأصغر واستعدادها للعمل فيه. علاوة على ذلك، فإنه إذا كان دور المؤسسات الرئيسية هو تعزيز العملية الخاصة بتنمية قدرات توفير الخدمات للأفراد، فيجب النظر في قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على ذلك. كذلك يجب النظر في تقييم الإمكانيات، كما أن ذلك قد يتطلب مزيداً من "الإحساس" والحس الذي يستند إلى التجارب وليس إلى مجرد قائمة مرجعية لمعايير محددة.

اختيار مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة

أكدت مختلف المؤسسات الرئيسية ومارسو التمويل الأصغر على عدد من المعايير الذاتية والموضوعية، في اختيار الشركاء من المؤسسات المرخصة التي تتعامل مع الأفراد. ومن بين هذه المعايير استيعاب المؤسسة "لهمتها" - أي طبيعة وقوة اهتمام مؤسسات التمويل الأصغر بتقديم الخدمات (من خلال العمل مع) الجموعات المستهدفة. وغالباً لا تكون المؤسسات المالية المرخصة والتي لم تعمل من قبل مع مؤسسات الأعمال الصغرى مهتمة بشكل كبير بهذه المكانة المميزة في السوق. كما أن البنوك الكبيرة، التي تركز بشكل تقليدي على قطاع الشركات، لم تلتزم التزاماً مستداماً "متناقص" بالتعديلات الضرورية للمنهجيات التشغيلية. ومن ناحية أخرى، أظهرت البنوك الصغيرة وممؤسسات الأدخار والقرض، المتخصصة من قبل في الائتمانات الاستهلاكية وخدمات الأسرة، اهتماماً كبيراً بالتمويل الأصغر باعتباره توسيعاً لنطاق عملها الحالي. وبناءً على الاستعراض الذي أجريته لتاريخ المؤسسات الرئيسية، فإنني أود الخاطرة بعدد من المعايير، بالإضافة إلى الأداء المالي والمعايير التحوطية، التي يمكن أن تقوم المؤسسات الرئيسية والجهات الراعية لها بأن تحكم على أساسها على الالتزام المرجح للبنوك التجارية والمؤسسات المالية المرخصة الأخرى بالتمويل الأصغر:

- الاشتراك في التمويل الأصغر سابقاً. عندما تهتم المؤسسات المالية بالتمويل الأصغر فقط بسبب توافر الموارد الخارجية، فإن هذا الاهتمام، باستثناء قليل من الحالات، لم يزد على أهمية توافر هذه الموارد.

نطاق وصول عدد أكبر من الفقراء إلى خدمات مالية مستدامة بأقصى سرعة ممكنة. وكما وصفنا أعلاه، فقد أثبتت برامج المؤسسات الرئيسية في البداية أنها متفائلة أكثر من اللازم بشكل كبير في توقعاتها عن عدد المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد التي يمكن أن توفر لها الخدمات. ولقد أدى تطبيق معايير الاختيار المنطقية عادة إلى استبعاد كافة المؤسسات فيما عدا عدداً صغيراً من المؤسسات باعتبارها مؤسسات قابلة للاستمرار في بناء القدرات. ولم تكن جميعها مهتمة بمشاركة المؤسسات الرئيسية.

يجب التأكيد على أن توسيع نطاق عدد مؤسسات التمويل الأصغر قد لا تكون أكثر الطرق فاعلية لزيادة عدد الأسر الفقيرة التي تحصل على خدمات، فقد تكون له آثار عكسية في الواقع من حيث استغلال وفورات الحجم وبالتالي تقليل تكاليف الوساطة. ومن المفيد في هذا الصدد، أنه من بين مؤسسات التمويل الأصغر البالغ عددها 534 مؤسسة في بنغلاديش التي ترفع تقاريرها إلى منتدى تنمية الائتمان، كانت المؤسسات السبع الكبرى توفر الخدمات إلى حوالي 80 في المائة من العملاء حتى نهاية عام 1999. غير أنه، تبنت اقتراحات المشروعات الجديدة بأن العشرات إن لم تكن المئات من مؤسسات التمويل الأصغر ستشارك بعد سنتين أو ثلاثة سنوات من بدء البرنامج. ومن بين التوصيات الأكثروضوحاً والتي ظهرت من هذا الاستعراض التوصية بأنه يجب على المؤسسات الرئيسية أن تبدأ صغيرة وأن تكون دقيقة في الاختيار بشكل كبير، وأن تحدد استيعابها لمؤسسات التمويل الأصغر العملاقة، بما يتفق مع قدرات المؤسسات الرئيسية الخاصة المنامية لاختيار مؤسسات التمويل الأصغر الوعادة، مساندة عملية تنميتها. كما يجب على الحكومات والجهات المانحة أن تحلى بالصبر في هذه العملية، وأن تدرك أن التمويل الأصغر هو عبارة عن سباق آخر قد تنتصر فيه السلاحف على الأرباب.

اختيار ورصد مؤسسات التمويل الأصغر

كيف يمكن تحديد "المؤسسات الوعادة"؟ بالنسبة للمؤسسات الرئيسية التي تقتصر عملاؤها على المؤسسات المالية المرخصة، فقد أكدت معايير الأهلية على الأداء المالي والمعايير التحوطية، المرتبطة باللوائح التنظيمية التي تفرضها الهيئات الإشرافية الوطنية أو تستند إليها. حيث تهدف مثل هذه اللوائح التنظيمية إلى ضمان استدامة المؤسسات التي تخضع

معظمها كرست جهودها لتحسين حياة عمالها. إن قضية "المهمة" بالنسبة لأغراض هذه الدراسة، ترتبط أكثر بالدور طوبل الأمد الذي تلعبه الخدمات المالية في تخفيض أعداد الفقراء من وجهة نظر هذه المنظمات وبنيتها لتوفير الخدمات المالية على أساس مستدام. وحتى تحقق مؤسسات التمويل الأصغر الاستدامة في النهاية، يجب أن يستطيع مالكوها، ومديروها، وموظفوها مزج الشواغل الاجتماعية بالوقف النهائي للرجل المصرفى وأن تتابع تلك المؤسسات بدون توقيف ابتكارات الأدوات، وتخفيض التكاليف، وتقنيات اختيار وجمع القروض، ومارسات الحاسبة، ونظم المعلومات والضوابط الداخلية الضرورية لتحقيق هذا الهدف. لذا فإبني أقترح، وفقاً لعلوماتي، تطبيق المعايير التالية على الاختيار المبدئي للمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر غير الرسمية الأخرى:

■ إدارة تتمتع بسجل أداء جيد في توفير الخدمات المالية. حيث يعتبر تطبيق أي نظام مصرفى جيد صعباً تحت أي ظروف، فالمهارات لا تكتسب في يوم وليلة. ومتلك القليل من المؤسسات الرئيسية، إن وجدت، الموارد اللازمة لتطوير مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة من جميع الجوانب. ويجب أن يسبق الاهتمام بالتمويل الأصغر بكل وضوح توافر تمويل المؤسسات الرئيسية.²⁶

■ اهتمام موثق بالأداء المالي المستدام، مع توجيه اهتمام خاص لتقدير الائتمان وجهود استرداد القروض. حيث تعتبر الإجراءات المبدئية والنسب المالية لمؤسسات التمويل الأصغر مؤشرات مهمة على إمكانيات تلك المؤسسات لتحقيق الاستدامة المالية. ولكن توافر "مجموعة من البيانات السابقة"، واعتماد تكنولوجيات أثبتت نجاحها، وإدخال نظم المعلومات والضبط الضروري قد يكون أكثر أهمية.

²⁵ من الحالات المهمة في هذا الصدد حالة CrediAmigo في البرازيل، وهو برنامج للتمويل الأصغر اعتمد أحد بنوك التنمية التابعة للدولة وهو بنك Banco do Nordeste. حيث شترك فروع CrediAmigo في المباني مع الفروع النظامية لبنك Banco do Nordeste غير أن عمليات توفير الخدمات للأفراد لها مداخل وأماكن منفصلة تماماً. وكذلك هيئة موظفين ومديرين ونظم حواجز مختلفة للروابط . إلخ.

²⁶ وقد تم ذكر المثال السلبي للصندوق الاستئمانى الوطنى للتنمية (NDTF) في سري لانكا أعلاه، حيث شهدت إنشاء عدد كبير من المنظمات غير الحكومية بغرض الوصول إلى التمويل الموعود به.

(ولكن كما أشرنا بالنسبة لحالة باراغواي فيمكن أن يكون التحرير المالي والمنافسة الشرسة بالنسبة للعملاء التقليديين حافزاً قوياً للبحث عن مراكز جديدة مميزة في السوق).

■ بعض المعرفة السابقة "لأفضل الممارسات" الدولية ورغبة موثقة من الإدارة لتعلمها بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا المطلوبة. يمثل الاستعداد لاكتشاف طرق جديدة للوصول إلى عملاء جدد والالتزام بالتدريب المكثف والمساعدة الفنية لتحقيق هذه الغاية (كما هو الحال بالنسبة للبنوك وشركات التمويل في باراغواي) مؤشراً قوياً على الاهتمام الحقيقي بسوق التمويل الأصغر. وإن جاءت النتائج مخبية للآمال.

■ مهارات الموظفين والتوجهات الضرورية لتطبيق التقنيات. بما في ذلك حواجز الدفع، الملائمة لهذه المكانة المميزة من السوق. فعادة ما يجد موظفو البنوك التقليدية صعوبة في المخاطرة خارج مكاتبهم للعمل مع الأسر منخفضة الدخل. لذا قد يكون من الأفضل في الغالب تعين هيئة موظفين ميدانين كاملة لعمليات التمويل الأصغر الخاصة بالمؤسسات المالية.

■ الترحيب بفصل التمويل الأصغر عن أنشطة الأعمال التقليدية (ومنها على سبيل المثال: هيئة موظفين، وإدارة، ومحاسبة تكاليف، وتطوير الأدوات، إلخ منفصلة).²⁵ نظراً للتوجهات، والأساليب والمنهجيات المختلفة تماماً لمؤسسات التمويل الأصغر مقارنة ب مجالات العمل التقليدية الخاصة بها. فإن البنوك غالباً ما تجد صعوبة في مزج النظمتين تحت نظام إدارة وحواجز مشتركة.

■ الترحيب بتعيين مدير قوي يحظى باحترام شديد ليقوم بإدارة عمليات التمويل الأصغر. حيث يعتبر ذلك هو أهم المؤشرات لالتزام البنك.

اختيار مؤسسات التمويل الأصغر غير المرخصة

في العديد من البلدان يعمل عدد كبير من المنظمات غير الرسمية وشبه الرسمية مع الأسر والمناطق الفقيرة، وتقدم العديد منها الخدمات المالية. سواءً بشكل حصري أو كجزء من مجموعة خدمات. ورغم أن هذه المنظمات لم يثبت أنها مؤمنة تماماً من الفساد واستغلال الفرص. فإن

المؤسسات الأخرى. وبكى اعتبار القيادة الضعيفة مصدراً للفشل في العديد من الحالات الأخرى. فعند تقييم إمكانيات القيادة في مؤسسات التمويل الأصغر، فإن من المفيد الحصول على نصيحة شخص قد عمل مع عدد من مؤسسات التمويل الأصغر التي حققت الاستدامة. وبالتالي يتحقق لديهم إحساس أفضل بنوع إدارة مؤسسات التمويل الأصغر المطلوبة لتحقيق النجاح. ومن العوامل المهمة أن يكون المدير مرجحاً بالقيام بالأعمال الأساسية التي تتطلبها الاستدامة. ولا يعني الترحيب أن يكون صارماً جاه جمع القروض. وهيكل أسعار الفائدة، ورواتب الموظفين فقط. بل يعني أيضاً أن يرحب بأن يمضي يومه بالطريقة التي يمضي بها مدير المكاتب أيامهم، في التعامل مع النظم، والميزانيات، وخليفات الماطر، والأنشطة الأخرى التي قد تبدو أقل جانبية بالنسبة للمدير العادي للمنظمات غير الحكومية أكثر من العمل مباشرة مع العمال.

الرصد

مهما كانت معايير الاختيار الأولية، فإن العديد من الدراسات تبرز أهمية وجود معايير واضحة للأداء وいくن رصدها من أجل تحديد الأهلية المستمرة لمؤسسات التمويل الأصغر للوصول إلى تمويل المؤسسات الرئيسية وخدمات مساندة أخرى. ووفقاً للتجارب المذكورة، تعد هذه المعايير أكثر فاعلية في تشجيع التقدم نحو تحقيق الاستدامة وذلك عندما تكون المؤشرات الرئيسية قليلة، ومحددة بشكل دقيق.²⁸ وترتبط مباشرة كذلك بالفاعلية التشغيلية والتقدم نحو تحقيق الاستدامة المالية (ومن ذلك على سبيل المثال معدل العائد على الأصول). وأن تتضمن في خطة تنمية مؤسسية محددة زمنياً. ويجب التأكيد

²⁷ علاوة على التحميل على إدارة البرامج الاجتماعية، يجعل الجهات المالحة، بما في ذلك المؤسسات المالية الدولية، مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات الرئيسية مسؤولة عن شواغل اجتماعية أخرى، مثل المعايير البيئية، من خلال تقييم المشروع الفرعي والإشراف عليه. إلا أن الأفضل ترك هذه الشواغل للقانون الوطني واللوائح التنظيمية المتخصصة. حيث تفتقر مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات الرئيسية إلى الخبرة الضخمة، وكلما زاد اعتبار هذه المؤسسات هي الأدوات لإجراء هذه التقييمات وتطبيقها. فقد تكون النتيجة الأساسية لذلك هي جعل هذه المؤسسات لا تتمتع بالقدرة التنافسية مع جهات مقرضة أخرى ليست متقللة بمسؤوليات كثيرة مثلها.

²⁸ تعتبر نتائج الحاسبة حساسة بشكل كبير للتغيرات المطبقة، كما هو موضح في المثل المذكور أعلاه عن التعديلات التي أجرتها مؤسسة COPEME لاعتماد البيانات المالية الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر والميزانيات العمومية للتوافق مع معايير الحاسبة الدولية.

■ الترحيب بفرض أسعار فائدة شاملة لتغطية التكاليف، مجرد الوصول إلى حجم معقول. حيث يمكن تقليل تكاليف الوحدة لخدمات الإقراض بمدحور الوقت، وذلك كلما زاد الحجم وتم اعتماد وإدماج منهجيات جديدة. كما يجب وضع أهداف واقعية محددة زمنياً، بما في ذلك تعديل أسعار الفائدة، في خطة العمل (انظر أدناه) من أجل تحقيق تغطية كاملة للكاليف.

■ مهارات الموظفين، والتوجهات والظروف الضرورية لعمل ممارسات سليمة للأعمال المصرفية الصغرى. حيث لا تعتبر اتخاذ "إجراءات صارمة" لاسترداد القروض وتنمية مهارات تقييم الائتمان وإدارة الماطر الضرورية لتحقيق الاستدامة المالية - تعديلات سهلة بالنسبة للعديد من موظفي المنظمات غير الحكومية. وقد تكون ضرورية في بعض الأحوال من أجل تعين وتدريب موظفين جدد من أجل أنشطة أعمال التمويل الأصغر.

■ عزل التمويل الأصغر عن الأنشطة والمهام الأخرى، بل ومن الأفضل أن تكون في مؤسسات منفصلة. فمرة أخرى، يعتبر النشاط المالي أحد أنشطة الأعمال الصعبة، حيث يتطلب مهارات ونظم محاسبة متخصصة، إلخ. في حين تتحمل مؤسسات التمويل الأصغر (والمؤسسات الرئيسية التي يتبعونها) مسؤوليات عديدة بالنسبة للبرامج الاجتماعية، وبرامج التدريب، إلخ. على حساب إدارة الماطر والاحتياجات المالية الخاصة بهم بشكل مناسب.²⁷

■ خطة عمل صريحة، تؤدي بعد فترة محددة إلى تحقيق الاستدامة المالية. ويجب أن تتضمن الخطة توقعات مالية صريحة، تستند إلى افتراضات واقعية تستمد من خارج مؤسسات التمويل الأصغر وخارج مؤسسات التمويل الأصغر الماثلة في أماكن أخرى.

تعتبر قوة ونوعية القيادة التي يوفرها المديرون وكبار المديرين، هي المعيار الذي يغطي كافة العوامل المحددة أعلاه، بالنسبة لكل من مؤسسات التمويل الأصغر المرخصة وغير المرخصة. ويعتبر ذلك بالطبع عاملاً ذاتياً بدرجة كبيرة في اتخاذ قرار الاختيار وقد يكون من الصعب قياسه دون وضع سجل أداء المؤسسة في الاعتبار. إلا أن ثمة صفات مثل ديناميكي، ورؤيوي، وابتكاري، والترحيب بإجراء التجارب، والفهم الواضح للتوجيه، ومقاومة الضغوط المعاشرة لمهمة المؤسسة، إلخ. في تاريخ توضيح قيادة مؤسسات التمويل الأصغر (والمؤسسات الرئيسية) الناجحة في بنغلاديش، وبوليفيا، والجمهورية الدومينيكية، فيما بين

تبعد دراسات الحالات حاجة المؤسسات الرئيسية للتمتع باستقلالية اتخاذ القرار، وذلك بدون التعرض للتدخل السياسي. وبالطبع فإن قضية التعرض للتدخل هي قضية خاصة بالنسبة للمؤسسات الرئيسية التي تملكها الدولة أو الهيئات التي تديرها الحكومة. وإن أسوأ مثال على ذلك هو حالة للصندوق الاستئماني الوطني للتنمية (NDTF) المذكورة سابقاً. فمنذ البداية، فإنها تبدو ظاهرياً مرتعناً لسياسات الخزينة، التي أفسدت قدرتها على الحفاظ على معايير الاختيار والأداء، كما جعلت عدداً من مؤسسات التمويل الأصغر، المرخصة وغير المرخصة، تتبع عن الاشتراك معها. وعلى العكس من ذلك، تتمتع مؤسسة (PKSF) بإدارة قوية، مكنتها من ممارسة استقلالية ملحوظة في عملية اتخاذ القرار، في حين يجب أن يكون التصميم التحوطى للمؤسسات الرئيسية واقعياً في إدراك المخاطر الكبيرة للضغوط السياسية التي تتدخل فيها الحكومة. كما أن توضيح النوايا الحسنة فيما يتعلق بهذه النقطة في وثائق التخطيط لا يعتبر كافياً. ففي معظم الحالات، يمكن تعزيز الاستقلالية المناسبة عن طريق تقييد مشاركة الحكومة إلى أقصى حد ممكن، أو السيطرة على مجلس الإدارة المتحكم في إدارة المؤسسات الرئيسية.

²⁹ لا تطبق هذه المؤسسات الرئيسية معايير نوعية الحافظة معتمدة، مثلها في ذلك مثل المشرفين على البنوك في معظم البلدان، على أداء القروض الماضي (ومعها على سبيل المثال تدابير المتأخرات) في تقييم مخاطر الافتراضات المستقبلية (انظر الإطار رقم 3)، وبينما توفر هذه المؤشرات علامات خذيرية مهمة، إلا أنها غالباً ما تأتي متأخرة لتجنب المشكلات الخاطئة. كما يتطلب أيضاً التقدير الكامل الذي يتأتي في حينه لنوعية ومخاطر الحافظة أحكاماً تنطوي للمستقبل وقد يشمل قدرًا من الفن مثل العلم. وتأتي مثل هذه الدرجة العالية من النطوي فقط مع التجربة، وفي الوقت نفسه، يمكن الاعتماد على نسب السداد والمتاخرات فقط إذا كانت تستند إلى تعريفات واضحة جداً وتم تفسيرها بدقة. ومن المفيد في هذا الصدد أن نشير إلى أن النسبة البالغة 90 في المائة من جميع القروض (المبالغ المتحصلة / المبالغ المستحقة) التي تعتبر مناسبة للوصول إلى عميل مؤسسة PCFC ومؤسسة RMDC، قد تعني خسارة أكثر من ثلث حافظة مؤسسة التمويل الأصغر كل عام، وذلك إذا كانت الحافظة ذات حجم ثابت وتشمل قروضاً بلغ مدتها ستة أشهر. انظر "قياس التغير عن السداد في قطاع الائتمان الأصغر: قد تشكل المؤشرات خطراً على صحتك" (المجموعة الاستشارية لمساعدة القراء، دراسة عرضية رقم 3، واشنطن العاصمة، 1999).

بالأخص على نوعية الحافظة في عملية تقييم التقدم المحرز.²⁹ وتعتمد فاعلية مثل هذه المؤشرات (مثل حوافز الأداء بشكل كبير) على مصداقية وموضوعية تنفيذها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتمويل. ومع ذلك، يجب أن يسمح للمؤسسات الرئيسية ببعض المرونة في تطبيقها للسماح باستمرارية العلاقة واتخاذ تدابير التعديل الضرورية في مواجهة نواقص أهداف الأداء الناجمة عن الصدمات المؤقتة (ومنها على سبيل المثال شروط هبوط التجارة التي تؤثر على عدد كبير من المقترضين النهائيين أو المسائر المتعلقة بالجود).

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب الموصى به للرصد، والذي يستند إلى عدد قليل من المؤشرات الرئيسية للأداء المؤسسي الكلي، يشكل انحرافاً جذرياً عن ممارسة العديد من المؤسسات الرئيسية والجهات المانحة التي تركز بشكل كبير على تتبع الاستخدامات المحددة لأموالها من قبل مؤسسات التمويل الأصغر، تصل غالباً إلى مستوى حساب القروض الفردية.

زيادة فرص تحقيق نجاح المؤسسات الرئيسية

يوجد العديد من العوامل المهمة بالنسبة لقدرة المؤسسات الرئيسية على وضع وتنفيذ معايير اختيار وأداء مناسبة. حيث تعتبر العديد من هذه العوامل واضحة وماثلة للعوامل المحددة للتنبؤ بنجاح مؤسسات التمويل

الأصغر، وتشمل هذه العوامل ما يلي من:

- فهم واضح للمهمة.
- إدارة على درجة بائشطة أعمال التمويل الأصغر والخبرة الدولية.
- قيادة قوية تستطيع مقاومة الضغوط الخارجية.
- عزل التمويل الأصغر عن المهام والمسؤوليات الأخرى.
- معلومات ونظم إدارة وضبط داخلية مناسبة.
- هيئة موظفين مدربين جيداً ومحتمسين للعمل من خلال حواجز مناسبة.

باستثناء الحالة النادرة حيث تتواجد مجموعة كبيرة من مؤسسات التمويل الأصغر الكبيرة ذات الأهلية الائتمانية في وقت إنشاء المؤسسات الرئيسية. فإننا نوصي بشدة على أن يكون التمويل المبدئي للمؤسسات الرئيسية صغيراً، وأن تلتزم الجهات المانحة بإتاحة أموال إضافية إذا ثبت تحقيق التقدم في توسيع نطاق الانتشار وتحسين الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر. ويجب أن تكون المدفوعات تابعة لطلب مؤسسات التمويل الأصغر الوعادة وتنمية المهارات والنظم الخاصة بالمؤسسات الرئيسية، بدلاً من محاولة دفعها. وختاج كافة الأطراف، بما فيها الجمهور، أن يتعلموا كل شيء مرتبط بهذا المجال حتى نستطيع توقع نتائج متواضعة من المؤسسات الرئيسية في السنوات الأولى لها.

وأخيراً، بل والأكثر أهمية، ختاج الجهات المانحة والحكومات أن تبذل كل الجهود الممكنة لتجنب توقعات التضخم وضغط المدفوعات. ما قد يجعل مهمة مدير إحدى المؤسسات الرئيسية ذي الضمير والمؤهل صعبة بشكل كبير. وبالإضافة إلى أن مثل هذا الضغط يؤدي إلى إعاقة تطبيق معايير سليمة للتمويل. فإنه يتعارض مع التطوير النظم لهارات ونظم المؤسسات الرئيسية. كما يخلق بيئة تجعل التدخل السياسي مرجحاً بشكل أكبر. غالباً ما تفضل الجهات المانحة (خاصة مؤسسات الإقراض المتعددة الأطراف) والحكومات بشكل كبير المشروعات الكبيرة التي تتميز بالدفع السريع؛ ولذا، ستطلب الإدارة الذكية لضغط المدفوعات ضوابط محددة من جانبها. وفي المواقف التي لا يكون من المرجح أن تسود فيها هذه الضوابط، فإن آلية تمويل المؤسسات الرئيسية لا تكون أفضل اختيار لساندة التمويل الأصغر.

الملحق رقم 1: المؤسسات الرئيسية المدرجة في الدراسة

البلد	المؤسسة	سنة التأسيس
الأرجنتين	FONCAP Project Coordinating Unit	1997
بنغلاديش	Palli Karma Sahayak Foundation (PKSF)	1990
بن	FECECAM AGeFIB	1993
بوليفيا	Funda-Pro	1992
	NAFIBO 1996	1996
البوسنة والهرسك	various Local Initiatives Departments (LIDs)	1996
كولومبيا	Banco de la República-IFI/Programa de Financiamiento para la Microempresa Urbana (Finurbano)	1990 ³⁰
	Red WWB	1993
	Fundación Carvajal	1961 ³¹
	Emprendamos	1996
كостاريكا	ACCORDE (originally CINDE)	1982
	Central Bank	1993 ³²
الجمهورية الدومينيكية	Fondo Micro	1990
إcuador	Central Bank of Ecuador/Corporación Financiera Nacional (CFN)	1991 ³³
مصر	SFP/Community Development Program (CDP)	1992
السلفادور	Central Bank of El Salvador	1994 ³⁴
هندوراس	Fundación José María Covelo	1984
الهند	India Friends of Women's World Banking (FWWB)	1982 ³⁵
	NABARD	1982
	SIDBI	1990
	RMK	1993
كينيا	K-REP	1984
مدغشقر	AGEPMF	1999
المكسيك	FOGAIN	1953
مولوفا	Rural Finance Corporation (RFC)	1998
نيبال	Rural Microfinance Development Center (RMDC)	1998
	Rural Self-Reliance Fund (RSRF)	1991
باكستان	Pakistan Poverty Alleviation Fund (PPAF)	1997
بنما	Fundo de Inversiones Sociales (FIS)	1997
باراغواي	Central Bank of Paraguay	1992 ³⁶
بيرو	COFIDE	1995 ³⁷
الفلبين	PCFC	1995
جنوب أفريقيا	Khula	1996
سريلانكا	JTF/NDTF	1991
أوغندا	Center for Microenterprise Finance (CMF)	1997
أوروغواي	Central Bank of Uruguay	1990 ³⁸
اليمن	SFD	1997

وتحول هذا البرنامج إلى بنك CNF، وهو بنك تنمية تابع للدولة منذ مدة طويلة في عام 1992.

³⁴ تاريخ بداية برنامج GlobalMicro في السلفادور. أنشئت مؤسسة FWWB في الأساس في عام 1982 ولكنها أصبحت تعمل بشكل كامل كمؤسسة من الدرجة الثانية فقط في عام 1989.

³⁵ تاريخ بداية برنامج GlobalMicro في باراغواي. أنشأ بنك COFIDE كبنك تنمية تابع للدولة. ثم تحول إلى مؤسسة من الدرجة الثانية في عام 1993 وبدأ في مساندة أنشطة التمويل الأصغر في عام 1994. وأصبح هو المؤسسة الرئيسية لبرنامج GlobalMicro في عام 1995.

³⁶ تاريخ بداية برنامج GlobalMicro في أوروغواي. ³⁷ تاريخ بداية برنامج GlobalMicro في عام 1995.

تم إنشاء مؤسسة (IFI) في عام 1940 لتشجيع التنمية الصناعية. فقد بدأ برنامج

GlobalMicro في عام 1991 حيث كان البنك المركزي في كولومبيا يعمل كمؤسسة رئيسية. وتحولت مسؤولية Finurbano من البنك المركزي إلى مؤسسة (IFI) في عام 1995.

³⁸ بدأت في عام 1961 كمؤسسة خاصة لتوفير مجموعة من الخدمات المجتمعية، بما فيها البنية الأساسية البلدية، والصحة، والتعليم، وعملت كجهة لتوفير خدمات الأقراض من الدرجة الثانية إلى ممؤسسات الأعمال الصغرى من خلال البنوك التجارية من عام 1989 وحتى عام 1993. وبعد ذلك أصبحت مؤسسة إقراض من الدرجة الأولى.

³² تاريخ بداية برنامج GlobalMicro في عام 1991 حيث كان البنك المركزي يعمل كمؤسسة رئيسية.

³³ بدأ برنامج GlobalMicro في عام 1991 حيث كان البنك المركزي يعمل كمؤسسة رئيسية.

**الملحق رقم 2: المؤسسات الرئيسية في التمويل
الأصغر قائمة جزئية للمراجع³⁹**

البلد	المؤسسات الرئيسية	المراجع
الأرجنتين	FONCAP	Ahmed, Salehuddin, "Creating Autonomous National and Sub-Regional Microcredit Funds," draft, undated. Inter-American Development Bank, Project Completion Report.
بنغلاديش	PKSF	Ahmed, Salehuddin, "Creating Autonomous National and Sub-Regional Microcredit Funds," draft, undated. Credit and Development Forum, CDF Statistics, December 1999. Nagarajan, Geetha and González-Vega, Claudio, "The Palli Karma Sahayak Foundation (PKSF): An Apex Organization in Bangladesh," Ohio State University, January 1998. World Bank, "A Study on the Sustainability of Partner Organizations (POs) of Palli Karma Sahayak Foundation (PKSF)", April 22, 1999. World Bank, Project Concept Document, March 28, 2000.
بن	Rural S&L Cooperatives FECECAM	Turtiainen, Turto, "Rehabilitation of Rural Finance Institutions: The Case of Benin Savings and Credit Cooperatives and Lessons from Other Cases," World Bank, 1998. World Bank, "La FECECAM-Bénin: La réhabilitation réussie du réseau des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel, April 1997" (English version, June 1997). World Bank, Project Appraisal Document, April 22, 1998. Ouattara, Korotoumou and González-Vega, Claudio, "Microfinance Apex Organizations in West Africa: The Case of Benin", Ohio State University, March 1998.
بوليفيا	NAFIBO/ Funda-Pro Funda-Pro	Navajas, Sergio and Schreiner, Mark, "Apex Organizations and the Growth of Microfinance in Bolivia," Ohio State University, May 1998. Dávalos, Mario, "Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción," Microserve, October 1996.
البوسنة والهرسك	LIDs	Ahmed, Salehuddin, "Creating Autonomous National and Sub-Regional Microcredit Funds," draft, undated. "Local Initiatives Project: Microenterprise Lending in Bosnia and Herzegovina", World Bank, January 1999.
كولومبيا	FINURBANO	Consorcio Chemonics International-Econometría, "Proyecto de Fortalecimiento Institucional del IFI y de los Intermediarios Financieros," July 14, 1999. Inter-American Development Bank, Propuestas de préstamo, November 6, 1990 and November 2, 1993. IPC, "Revisión del Desempeño del Programa Global de Crédito para la Microempresa," September 1996.

³⁹ لا تشمل مذكرات غير رسمية، ورسائل بريد إلكتروني، ووثائق سرية أو لا يمكن الاستشهاد بها.

الملحق رقم 2: المؤسسات الرئيسية في التمويل الأصغر
قائمة جزئية للمراجع (تابع)

البلد	المؤسسات الرئيسية	المرجع
كوسตารيكا	ACCORDE	Quiros, Rodolfo E., "Financial Apex Mechanisms: The Asociación Costarricense Para Asociaciones de Desarrollo," Ohio State University, June 1998.
	Central Bank	Taborga I., Miguel and Wenner, Mark, "Costa Rica: Examen de Ejecución del Contrato de Préstamo," draft, March 1997.
الجمهورية الدومينيكية	FondoMicro	Malhotra, Mohini, "FondoMicro: Lessons on the Role of Second-Tier Financial Institutions in MSE Development," GEMINI Working Paper No. 45, February 1994. Schreiner, Mark and González-Vega, Claudio, "Dominican Republic: Analysis of the Clients of Fondo Micro," Ohio State University, June 1995.
إcuador	CFN	Ayala Consulting, "Estudio de Caso: Programa Global de Crédito a la Microempresa (GMC)," Inter-American Development Bank, December 2000. Inter-American Development Bank, Project Completion Report, 2000.
مصر	SFP/CDP	Findings and recommendations of Multi-Donor Review Team, 2000.
السلفادور	Central Bank	Ayala Consulting, "Estudio de Caso: Programa Global de Crédito a la Microempresa (GMC)," Inter-American Development Bank, December 1998.
هندوراس	Fundación José María Covelo	Quiros, Rodolfo E., "Financial Apex Organizations: The Case of Fundación José María Covelo in Honduras," Ohio State University, January 1998.
الهند	FWWB	Bhatt, Ela R., "Keynote Address," Symposium on the Role of Apex Second-Tier Institutions in Building the Microfinance Sector in India, January 31, 2000. FWWB, FWWB News, January 2000. Nagarajan, Geetha, "Friends of Women's World Banking (FWWB): An Apex Organization in India," Ohio State University, January 1998. NABARD, "Microfinance Innovations and NABARD", 1997.
	NABARD	
إندونيسيا	PHBK	World Bank, Policy Research Working Paper, 1998.
كينيا	K-Rep	Neill, Catherine, et al., "The Kenya Rural Enterprise Program: A Final Evaluation," GEMINI, September 1994. Pederson, Glenn D. and Kiuru, Washington K., "Kenya Rural Enterprise Program: Case Study of a Micro-Finance Scheme," World Bank, March 1996.
مدغشقر	AGEPMF	World Bank, Project Appraisal Document, April 26, 1999.
المكسيك	FOGAIN NAFIN	Villalpando-Beni, Mario and González-Vega, Claudio, "Financial Apex Organizations: Experiences from Mexico", Ohio State University, February 1998.
مولدوفا	RFC	World Bank, Project Appraisal Document, December 19, 1997. World Bank, Supervision Mission Aide Memoire, October 1999.

**الملحق رقم 2: المؤسسات الرئيسية في التمويل الأصغر
قائمة جزئية للمراجع (تابع)**

المراجع	المؤسسات الرئيسية	البلد
World Bank, Project Appraisal Document, May 19, 1999.	PPAF	باكستان
World Bank, Project Appraisal Document, May 29, 1997. World Bank, Supervision Mission Aide Memoire, October 1999. World Bank, Supervision Mission Aide Memoire, March 2000.	FES	بنما
Ayala Consulting, "Estudio de Caso: Programa Global de Crédito a la Microempresa (GMC)," Inter-American Development Bank, December 1998. Inter-American Development Bank, Mid-Term Evaluation, March 29, 1996. Navajas, Sergio, "The Global Microenterprise Program in Paraguay: When Technical Assistance Does Matter," Ohio State University, April 1998.	Central Bank	巴拉圭
COFIDE, "Programa de Fortalecimiento Institucional a las Entidades Participantes en el Programa Global para la Microempresa: Informes de Progreso (al 30 de junio de 1998 y al 30 Diciembre de 1999)." Consorcio Fortifica, "Programa de Asesoría y Capacitación para Instituciones Financieras Intermediarias en sus Operaciones Microfinancieras: Informe trimestral No. 5," October 15, 1999. Inter-American Development Bank, Propuestas de préstamo, September 26, 1995 and September 8, 1998. Nunura Chully, Juán and Portocarrero Maisch, Javier, "Programa de Crédito Global a la Microempresa: Evaluación de la I Fase y Preparación de la II," Inter-American Development Bank, August 17, 1998. COPEME, "Microfinances en el Perú," October 1999.	COFIDE COPEME	بيرو
World Bank, Project Appraisal Document, September 23, 1998. World Bank, Supervision Report, September 21, 1999.	PCFC	الفلبين
Graham, Douglas et al., "Transformation of the Development Finance System in South Africa: A Policy Discussion," Development Bank of South Africa (draft), November 1998.	Khula	جنوب أفريقيا
World Bank, "A Microfinance Strategy for Sri Lanka," February 1996. World Bank, Implementation Completion Report, June 15, 1998.	NDTF	سريلانكا
Barents Group and Weidemann Associates, "Evaluation of the USAID PRESTO Project: Final Report," June/July 1999.	CMF	أوغندا
World Bank, Project Appraisal Document, April 24, 1997.	SFD	اليمن

الملحق رقم 2: المؤسسات الرئيسية في التمويل الأصغر
قائمة جزئية للمراجع (تابع)

- Bigio, Anthony G. (ed.), "Social Funds and Reaching the Poor: Experiences and Future Directions," World Bank, 1998.
- Brandsma, Judith and Chaouali, Rafika, "Making Microfinance Work in the Middle East and North Africa," World Bank, undated.
- Calmeadow, The Microbanking Bulletin, various issues.
- CGAP, "A Review of the World Bank's Micro-Finance Portfolio FY91-FY96," November 20, 1997.
- Christen, Robert P., et al., "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs," USAID Program and Operations Assessment Report No. 10, June 1995.
- Glaessner, Phillip, et al., "Poverty Alleviation and Social Investment Funds," World Bank, 1994.
- González-Vega, Claudio, "Microfinance Apex Mechanisms: Review of the Evidence and Policy Recommendations," Ohio State University, August 1998.
- Inter-American Development Bank, "Evaluation of Global Microenterprise Credit (GMC): Who Gets Access to Credit? How Much Does it Cost?", September 1998, contains case studies of Ecuador, Paraguay, and El Salvador.
- Inter-American Development Bank, "Global Microenterprise Loans: 1996 Annual Report on Portfolio Management."
- Inter-American Development Bank, "Experiencias de apoyo a la microempresa: síntesis de casos, Vol. 1," January 1996 (English version, December 1997), contains cases from Dominican Republic, Brazil, El Salvador, Nicaragua, Peru, Uruguay, Paraguay, Bolivia, and Colombia.
- Inter-American Development Bank, "Algunas experiencias de apoyo a la microempresa: síntesis de casos, Vol. 2, January 1996, contains cases from Bolivia, Colombia, Mexico, Argentina, Costa Rica, Chile, and Uruguay.
- International Labour Organization, "ILO's Microfinance Portfolio-An Overview," 1999.
- Malena, Carmen, "NGO Involvement in World Bank-Financed Social Funds: Lessons Learned," World Bank, 1997.
- McGuire, Paul B., "Second-Tier Microfinance Institutions in Asia," Small Enterprise Development, June 1998.
- Morduch, Jonathan, "The Microfinance Schism," October 29, 1998.
- Narayan, D. and Ebbe, K., "Design of Social Funds," World Bank, 1997.
- Ouattara, Koro, "Microfinance Apex Organizations: Lessons and Recommendations," May 1998.
- World Bank, "The World Bank and Microenterprise Finance: From Concept to Practice," Operations Evaluation Department, November 15, 1999.
- Young, Robin, et al., "Microfinance Guarantees: A Basic Primer and Review of Experiences in Latin America and the Caribbean," Inter-American Development Bank, undated.

عامة

دراسة خاصة

رقم 6

كتب هذه الدراسة العرضية فريد ليفي، الذي يعمل حالياً كمستشاري بالقطاع الخاص. ويدرك أنه قد أمضى 25 عاماً في البنك الدولي حيث شغل العديد من الوظائف المتعلقة بتقديم المشورة بشأن العمليات والسياسات. وغطى ذلك العديد من المناطق وركزت خلال الفترة الأخيرة من عمله مع البنك على قضايا تنمية القطاع المالي. ويحمل د. ليفي درجة الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة يال.

مدير النشر:

تيفين كرين

الإنتاج:

ميدوز ديزاين أوفيس

نرجو مشاطرة زملائكم هذه
الدراسة العرضية أو طلب نسخ
إضافية منها.