

إرشادات لتوافق الآراء بشأن التمويل الأصغر

إقامة خدمات إيداع
من أجل الفقراء

إرشادات لتوافق الآراء بشأن التمويل الأصغر

إقامة خدمات إيداع
من أجل الفقراء

إصدار المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء/مجموعة البنك الدولي. فبراير/شباط 2005.
1818 H Street, NW, Washington, DC 20433 USA

إقامة خدمات إيداع من أجل الفقراء

الطبعة الأولى: أبريل/نيسان 2002

الطبعة الثانية: أكتوبر/تشرين الأول 2003

يمكن تنزيل الطبعة الحالية من هذه الوثيقة (أكتوبر/تشرين الأول 2003) من موقع
المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على الإنترنت www.cgap.org.

تُعبّر النتائج، والتأويلات، والاستنتاجات الواردة في هذا التقرير بالكامل عن
وجهة نظر المؤلف، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، وفريق عمل المجموعة
الاستشارية لمساعدة الفقراء المعني بتعبئة المدخرات؛ ويجب ألا تنسب على أي وجه
إلى البنك الدولي، أو إلى أي من المنظمات التابعة له، أو إلى أعضاء مجالس المديرين
التنفيذيين به، أو إلى البلدان التي يمثلونها.

المحتويات

iv	شكر وتقدير
1	مقدمة
2	أولاً- حالة الممارسة
2	الرؤية
3	أفضليات الفقراء الخاصة بالمدخرات
3	أنواع خدمات الإيداع
6	تصميم خدمات الإيداع
6	أنواع المؤسسات وقدرتها على تعبئة الودائع
10	الآليات غير الرسمية
10	القدرات المالية والمؤسسية
11	الإشراف، والتنظيم، والإفصاح للجمهور
12	ثانياً. اعتبارات مهمة
12	بيئات العمل: عدم الاستقرار، والتضخم، وسياسات القطاع المالي
13	التكاليف والتسعير
13	التوجه نحو آليات السوق
13	عمق الانتشار
14	ثالثاً. توصيات للجهات المانحة
14	هل يجب على الجهات المانحة تشجيع تعبئة الإيداعات؟
15	اختيار المؤسسات الشريكة
16	إستراتيجيات الجهات المانحة
19	ثبت المراجع
23	الملحقات
23	"ألف" مقتطف من تمويل المشروعات الصغيرة وبالغة الصغر: المبادئ التوجيهية لاختيار مؤسسات الوساطة المالية ومساندتها
27	"باء" مصادر معلومات حول تعبئة الودائع

شكر وتقدير

جمع هذه الوثيقة بين مساهمات وكتابات لأشخاص أكثر من أن يتسع المجال لشكر وتقدير كل فرد منهم على حدة، إلا أنه من الواجب تخصيص التقدير والامتنان لأعضاء فريق العمل من خبراء إرشادات الادخار، والذي تشكل في فبراير/شباط 2001، والمساهمين في المؤتمر الاتصالي لإرشادات الادخار الذي عقد في مارس/آذار 2001، والأفراد التالية أسماؤهم: جيفري آش، بيرند بالكنهول، ريني تشاو بيروف، روبرت كريستن، آن كليرك، مونيك كوهين، ديفيد فيراند، مايكل فيبيغ، ألفريد هانغ، جنيفر إيزرن، باري لينون، غريغ بيرى، كيت ماكي، ريتشارد ماير، مارتينا فيستر فايدماير، بنجامين كينونز، إليزابيث راين، ريتشارد روبرتس، مارغريت روبنسون، ريتشارد روزنبرغ، جيم روث، ستيوارت رادرفورد، هانز ديتز سبيل، أنتون سلانغن، ديك ستينواند، إن. سرينيفاسان، وويليام ستيل، ديديه تيس، كونراد فيرهاغن، جيه. دي. فون بيتشكه، غلين ويستلي، سيلفيا ويسنيوسكي، غراهام رايت، وفريق عمل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المعني بتعبئة المدخرات، ولا تعكس هذه الوثيقة بالضرورة وجهات نظرهم.

أعضاء فريق عمل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المعني بتعبئة المدخرات الذين أسهموا في هذه الوثيقة هم: ديفيد فيراند، إدارة التنمية الدولية بالملكة المتحدة (DFID)؛ وبيرند بالكنهول، منظمة العمل الدولية (ILO)؛ وويليام ستيل، البنك الدولي؛ وديرك ستاينوونند، الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ)؛ وجون كلود لوران، وكالة التنمية الدولية الكندية (CIDA)؛ وليزا فالينزويلا، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)؛ وبريجيت هيلمز، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP).

إقامة خدمات إيداع من أجل الفقراء إرشادات أولية للجهات المانحة، تم اعتماد هذه الوثيقة رسمياً من المجموعة الاستشارية للأعضاء المانحين في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في سبتمبر/أيلول 2002.

إقامة خدمات إيداع من أجل الفقراء

مقدمة

تمثل خدمات الإيداع قيمة للعملاء، والمؤسسات المالية، والاقتصادات المحلية. وتميز هذه الدراسة بين الودائع والمدخرات: ففي حين تمثل المدخرات مجموعة واسعة من الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بالأصول التي يدخرها آخرون، تعتبر الودائع جزءاً من مدخرات الأفراد يتم الاحتفاظ به لدى المؤسسات المالية.

ومن شأن إتاحة الفرصة للفقراء للحصول على خدمات الإيداع أن يمكنهم ذلك من التعامل مع الطوارئ بصورة أفضل، وتحقيق سلاسة الاستهلاك، والوفاء بالمتطلبات المتوقعة من المبالغ النقدية الكبيرة مثل مصروفات المدارس، والاستفادة من فرص الاستثمار، وفي بعض الحالات، يمكن أن يفي الائتمان بهذه الأغراض. ولكن في حالات أخرى، يمكن أن تلعب خدمات الإيداع دوراً حاسماً الأهمية، خاصة عندما يحول عدم انتظام تدفقات الدخل لدى العملاء الفقراء دون حصولهم على قروض ذات أقساط سداد ثابتة ومنتظمة.

وعلى الرغم من فوائد خدمات الإيداع، فإنه من النادر أن تتوافر للفقير القدرة على الحصول على خدمات الإيداع الطوعية التي تقدمها المؤسسات الرسمية أو شبه الرسمية.¹ وحتى وقت متأخر، ظل مقدمو خدمات الإيداع الطوعية الرئيسيون خارج القطاع غير الرسمي هم بنوك التوفير البريدية الخاضعة لسيطرة الدولة، والتعاونيات المالية، و-في جنوب آسيا- مجموعات المساعدة الذاتية. إلا أن اختراق تلك المؤسسات الأسواق كان محدوداً.

ولما لم يجد الفقراء البدائل، أصبحوا مضطرين للادخار - بل معرضين لخسارة مدخراتهم في كثير من الأحوال - في القطاع غير الرسمي. كما لجأوا إلى استثمار أموالهم في الماشية، أو تخبئتها في المنزل، أو المشاركة في جمعيات الإقراض والتوفير الدوّار، وعادة ما تكون تلك الأنواع من المدخرات غير سائلة، أو عالية المخاطر، أو غير قابلة للتجزئة، أو تفرض شروطاً موحدة على المدخرين. ويُظهِر استخدام الفقراء لتلك الأنواع على نطاق واسع حجم الطلب على خدمات الإيداع، والنقص الهائل في الخيارات التي تتصف بالأمن والمرونة.

¹ Robinson, "Savings and the New Microfinance"; Wright, "Beyond Basic Credit and Savings," and "The Case for Voluntary, Open Access Savings Facilities"; Mohammed, "Savings as an Instrument for Poverty Reduction."

ومن الممكن أن يشكل قبول الإيداعات أساساً للاستمرارية المالية لمؤسسات التمويل الأصغر (MFIs). ولأغراض تلك الدراسة، تشمل مؤسسات التمويل الأصغر جميع المؤسسات المالية الرسمية وشبه الرسمية المعنية بتقديم الخدمات المالية المتخصصة للعملاء الفقراء. ويمكن لتعبئة الودائع التي تتيح وسيلة مستقرة لتمويل حافظة قروض متنامية، أن تساعد على تحرير مؤسسات التمويل الأصغر من الاعتماد على مصادر لا يُعَوَّل عليها من أموال الجهات المانحة، والدعم الحكومي، والائتمان الخارجي. كما يمكن أن تدعم هذه الودائع التنمية المحلية عن طريق زيادة الموارد المتاحة للاستثمار الإنتاجي.

إلا أن تعبئة الودائع على نطاق واسع وعلى أساس قابل للاستمرار يعد أمراً صعباً سواءً لمؤسسات التمويل الأصغر أو الجهات المانحة التي تساندها. حيث يتطلب الأمر وجود نظام إدارة عامة قوي خاضع للمساءلة، وإدارة سليمة للموجودات، وبيئة قانونية وتنظيمية مواتية. وتواجه العديد من مؤسسات التمويل الأصغر صعوبة بالغة في الوفاء بتلك المتطلبات. ولكن مادام الطلب على خدمات الإيداع يفوق العرض كثيراً، فما هي أفضل وسيلة لتلبية ذلك الطلب؟ وما هي الخدمات والمؤسسات الأكثر ملاءمة لتلبية تلك الحاجة؟ وهل يجب على الجهات المانحة تشجيع خدمات الإيداع. وإن كان الأمر كذلك، فكيف يتم؟ تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تلك الأسئلة من خلال

- تقييم الخيارات وتحديد المتطلبات اللازمة لتقديم خدمات إيداع آمنة؛
- إلقاء الضوء على المسائل الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار عند إقامة تلك الخدمات؛
- تقديم إرشادات للجهات المانحة بشأن ما إذا كان يجب عليها تشجيع تعبئة الودائع وكيفية القيام بذلك.

أولاً- حالة الممارسة

تستند هذه الوثيقة إلى المبادئ المحددة في تمويل المشروعات الصغيرة وبالغة الصغر: المبادئ التوجيهية لانتقاء مؤسسات الوساطة المالية ومساندتها.² والتي يمكن العثور على مقتطف منها في الملحق "ألف".

الرؤية

ثمة هدفان لتعبئة الودائع، هما: (1) تقديم خدمات إيداع آمنة نسبياً تلي مطالب عدد كبير من الفقراء على أساس مستمر؛ و(2) تحسين استدامة المؤسسات التي تقدم خدمات ائتمان للفقراء من خلال وضع وسائل مستقرة نسبياً لتمويل حوافزها.

ويرى بعض الممارسين والجهات المانحة أن الدافع الأساسي لتشجيع الإدخار يتمثل في تنمية المجتمعات المحلية وتمكين الفقراء - وخاصة النساء - من أسباب القوة، وذلك من خلال إنشاء مجموعات اقتصادية ذاتية الإدارة.

² *Small and Microenterprise Finance: Guiding Principles for Selecting & Supporting Intermediaries*. Donor Working Group on Financial Sector Development and the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (Washington, DC: World Bank, 1995).

ومن ثمّ، يعد كل من الأمن، والانتشار، والاستدامة، ولبعض الجهات المانحة، تنمية المجتمع المحلي أو تمكينه من أسباب القوة، هي أهم الأهداف التي توجّه إقامة خدمات الإيداع. ويتطلب الأمن إدارة سليمة (أي أن تكون إدارة الأصول، والأداء المالي، والضوابط الداخلية سليمة) مدعومة بإشراف فعال يحمي ودائع العملاء من الخسارة. ويشير الانتشار إلى "توسيع نطاق الوصول إلى أعداد متزايدة من أصحاب الدخول المنخفضة" من العملاء أو غيرهم من الفئات المحرومة. أما الاستدامة- المالية والمؤسسية - "فتوفر وسيلة لتوسيع نطاق الانتشار والحفاظ عليه"³.

ومن المناسب أن تقوم مجموعة من المؤسسات بتقديم خدمات الإيداع. حيث تستخدم الأنواع المختلفة من المؤسسات طرقاً متخصصة لخدمة نوعية معينة من الأسواق. ولكل نوع من هذه المؤسسات مزاياه النسبية من حيث أهداف الاستدامة، والانتشار، والأمن، وتنمية المجتمع المحلي. وفي بعض الحالات، ربما تكون الروابط بين الأنواع المختلفة من المؤسسات هي الأساس لتحقيق أفضل خدمات إيداع لصالح الفقراء.

أفضليات الفقراء الخاصة بالمدخرات

يحتاج الفقراء إلى خدمات ادخار تتيح لهم (1) إيداع مبالغ صغيرة متنوعة بصورة متكررة و(2) الحصول على مبالغ أكبر في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل³. كما يطلبون، مثلهم في ذلك مثل الآخرين، حافظة أدوات ادخارية تقدم شروطاً متفاوتة للحصول عليها، وتولّد عائدات متفاوتة. وعلى الرغم من أن تحديد الخدمات الأكثر طلباً يتوقف على الظروف المحيطة، إلا أن الفقراء يفضلون الأدوات الطوعية الفردية. كما يفضل الفقراء الخدمات السائلة التي يسهل الحصول عليها عند الطلب، وذلك لخدمة بعض الأغراض، مثل التعامل مع ظروف طارئة غير متوقعة. ومن أجل أغراض أخرى، مثل تسديد مصروفات المدارس المتوقعة، يفضل الفقراء الخدمات غير السائلة التي تحمي إيداعاتهم من الطلبات اليومية. فحتى في حالات الطوارئ، ربما يكون الاقتراض أفضل من تسييل المدخرات. وأخيراً، يتلقى الكثير من الفقراء تدفقات منتظمة من حوالات مرسله من أقارب يعيشون في المناطق الحضرية أو في الخارج، ويحتاجون إلى خدمات إيداع مناسبة لتأمين تلك الحوالات.

ويفضّل صغار المودعين عادة أنظمة تقديم الخدمات المريحة والمأمونة نسبياً على أي شيء آخر: فالقرب المكاني يعد أمراً حاسماً الأهمية. كما يعد الحصول على عائدات إيجابية حقيقية على الودائع أقل أهمية من تكاليف المعاملات. وفي بعض البيئات، تكون أنظمة تقديم الخدمات المفيدة للنساء هي تلك التي تراعي محدودية حركتهن والوقت المتاح لهن. كما يقدر المودعون كذلك الخصوصية، حيث يفضلون الأنظمة التي لا تكشف للعملاء الآخرين حجم المبالغ التي أودعوها أو سحبوها.

أنواع خدمات الإيداع

أدوات الإيداع الطوعية

تمثل الأنواع المختلفة من الأدوات الطوعية وظائف مختلفة للعملاء، ولها انعكاسات مختلفة على إدارة مؤسسات التمويل الأصغر وقابليتها للاستمرار. وتتيح **الأدوات الطوعية** للمدخرين جديداً مبالغ وتوقيتات الإيداع والسحب. وقد تترك تلك الشروط دون تحديد أو تحد مسبقاً.

³ Small and Microenterprise Finance, 3.

³ Rutherford, *The Poor and Their Money*.

• في حالة **الودائع تحت الطلب**، لا يتم تحديد مبالغ وتوقيتات السحب والإيداع مقدماً. ويمكن أداة الودائع تحت الطلب العملاء من تحقيق سلاسة الاستهلاك، أو التعامل مع حالات الطوارئ، أو الاستفادة من فرص الاستثمار غير المتوقعة، أو حفظ فائض الأموال في مكان آمن. ومن بين جميع خدمات الإيداع، تكاد تكون الودائع تحت الطلب أكثرها طلباً لنظام إدارة معقد ومكلف، وذلك لأن حجم المعاملات وعدم إمكانية التنبؤ بها يتطلبان وجود ضوابط داخلية أكثر تعقيداً، وإدارة للسيولة، ونظم معلومات للإدارة.

ويعد تقديم خدمة الودائع تحت الطلب على أساس قابل للاستمرار أكثر أنواع خدمات الادخار صعوبة. وتعتبر الحسابات الجارية حسابات ودائع تحت الطلب تسمح بالمدفوعات التحويلية (مثل خدمات الشيكات). وتخضع الحسابات الجارية في بعض البيئات بتقدير كبير لأنها تمكن الفقراء من تلقي الحوالات.

• في حالة **الأدوات التعاقدية**، يوافق العملاء على إيداع مبلغ معين بصورة منتظمة لفترة معينة من الوقت. يمكنهم بعدها سحب المبلغ بأكمله إضافة إلى الفائدة. حيث تقدم الأدوات التعاقدية للعملاء فرصة ثمينة لتكوين مبالغ متكاملة من مدفوعات صغيرة ومتكررة ومنتظمة لا تخضع للمتطلبات اليومية. ويمكن استخدام حسابات الادخار التعاقدية في الاحتياجات المتوقعة أو يمكن أن تتيح للعميل الحصول على العائدات في الوقت الذي يحتفظ فيه بمدخراته في مكان آمن. ونظراً لأن الأدوات التعاقدية تنطوي على تدفقات نقدية منتظمة فهي لا تشكل أعباء إدارية وتمنح سعر فائدة أعلى مقارنة بالودائع تحت الطلب. ومن السهل تقديمها على أساس قابل للاستمرار على الرغم من تكاليفها المالية الأكثر ارتفاعاً.

• تتيح **الودائع لأجل** للعملاء إيداع مبلغ محدد مرة واحدة لفترة معينة. وتولبي الودائع لأجل متطلبات العملاء من إيداع وسحب مبالغ كبيرة للاحتياجات المتوقعة. كما توفر أيضاً مكاناً آمناً ومريحاً نسبياً لحفظ المدخرات. وباستثناء المزارعين في وقت الحصاد، قلماً يمتلك الفقراء مبالغ كبيرة لإيداعها. ومن ثم فطلبهم على الودائع لأجل يكون عادة أقل من أنواع أدوات الادخار الأخرى. كما أن تكلفة الودائع لأجل ومتطلباتها الإدارية أقل إلى حد ما من الأدوات التعاقدية. وكذلك فإن أسعار فائدتها أعلى إلى حد ما.

• في حالة أدوات **حصص رأس المال** (كما نجدها في مجموعات المساعدة الذاتية، وفي الحاديات الائتمانية التعاونية على هيئة أسهم، وفي جمعيات الخدمات المالية)، يستثمر الأعضاء المدخرات في مؤسسة مملوكة ومدارة من قبل الأعضاء، ويحصلون على أرباح دورية، وفي كثير من الحالات، يمكنهم الحصول على مبالغ كبيرة من خلال القروض. وما لم يتمكن العملاء من بيع استثماراتهم - وهو الأمر الذي قد يكون صعباً - فإنهم لن يتمكنوا من الوصول إلى مدخراتهم في تلك المؤسسات.

تناسب حصص رأس المال مع قدرة العديد من الفقراء على الادخار ولا تناسب مع تفضيلهم لعدم السيولة إلا إذا كان في مقدورهم سداد دفعات صغيرة ومتكررة وغير منتظمة. وإذا كان في إمكانهم الحصول على قروض عند الحاجة، وفي حالة وجود متطلبات تفرض استثمار مبالغ كبيرة، فمن الأرجح أن يؤدي ذلك إلى استبعاد العديد من الفقراء. ومن بين خدمات الإيداع الطوعية، تعد حصص رأس المال هي الأسهل في الإدارة والأكثر عملية بكل تأكيد.

خدمات الإيداع الجبرية

تمثل المدخرات الجبرية ودائع مطلوبة كشرط للحصول على قرض. وتعرف كذلك بالمدخرات "الإلزامية" أو "المقيدة"، أو "القسرية"، أو "المحبوسة". وكثيراً ما تستخدم المدخرات الجبرية، في منهجيات الائتمان المستندة إلى المجموعات، لدعم كفالة المجموعة بضمن مملوس.

وفي أغلب أدوات الادخار الجبري، يجب على المقترضين إيداع جزء من مبلغ القرض كمدخرات مع كل قسط من أقساط سداد القرض. وفي بعض الحالات، يمكن سحب الودائع في نهاية دورة القرض؛ بينما في حالات أخرى، لا يمكن ذلك إلا عندما ينهي العميل العضوية. وفي الغالب، يمكن للمقترضين "الوصول" إلى وداائعهم من خلال الحصول على قرض. وفي مجموعات المساعدة الذاتية وبعض بنوك القرية، يشترك المدخرون في التحكم باستثمارات المؤسسة وامتلاك عائداتها.

وبالنسبة لمؤسسة التمويل الأصغر، تماثل المدخرات الجبرية المدخرات التعاقدية من حيث متطلبات الإدارة وإمكانية الاستدامة. وبالمقارنة للودائع الطوعية، توفر المدخرات الجبرية لمؤسسات التمويل الأصغر وسائل أكثر ثباتاً وفي بعض الحالات، وسائل قانونية لتمويل حافظة القروض. كما توفر أيضاً ضماناً مشتركاً للقروض وآلية خفض صافي التعرض للمخاطر. إلا أنه، ومع هذا النوع من أدوات الادخار، يأتي استقرار مؤسسة التمويل الأصغر على حساب قدرة العميل على الوصول إلى مدخراته.

ونظراً لأن المودع لا يتحكم في مبلغ الإيداع أو توقيت السحب، فإن العملاء لا ينظرون عادة إلى المدخرات الجبرية كخدمة إيداع، ولكن كتكاليف إضافية يجب عليهم تحملها في سبيل الحصول على ائتمان. وربما تكون الودائع الجبرية الصغيرة المنتظمة التي يمكن تسيلها في نهاية دورة القرض القصيرة، محل تقدير من جانب بعض العملاء، ولكن ليس بنفس القدر الذي حظى به الخدمات التعاقدية الطوعية. وتصبح خدمات الادخار الجبرية مرهقة بصفة خاصة للعملاء، إذا كانت قدرة وصولهم إلى وداائعهم محدودة بشدة، أو إذا كانت تتطلب وضع إيداعات كبيرة عند دفع القرض. كما أن للمدخرات الجبرية قيوداً أخرى عديدة. فمن الممكن أن تحمل المدخرات الجبرية مخاطر على العملاء عند استخدامها كضمان من جانب منهجيات الائتمان المستندة إلى مجموعات. وفي بعض الأنظمة الجبرية، يحدد حجم القرض بحيث يكون مساوياً لحجم القرض السابق مضافاً إلى الودائع المتراكمة. ونتيجة لذلك، يزيد سعر الفائدة الفعلي مع حجم القرض، مما يؤدي إلى أن يحد العملاء من حجم قروضهم من تلقاء أنفسهم، أو ينسحبوا من المؤسسة بالكلية. علاوة على ذلك، فإن انتشار خدمات الادخار المرتبطة بالقروض يقتصر على من هم في وضع يتيح لهم تحمل مخاطر مدفوعات القروض والمدخرات المنتظمة.

فعندما تقرض مؤسسة ما وداائع جبرية لعملاء الائتمان الأصغر، تمثل تلك القروض مصدراً غير مكلف تماماً للتمويل. ولكنها في الوقت نفسه تعرض وداائع العملاء للخطر. علاوة على ذلك، فإنه إذا ما أودعت مؤسسة التمويل الأصغر المدخرات القسرية الخاصة بعملائها في أحد البنوك التجارية، فلن يفيد ذلك مؤسسة التمويل الأصغر ولا العميل.

تصميم خدمات الإيداع

يجب تحديد مجال وتصميم خدمات الإيداع لمؤسسة ما من واقع الطلب في السوق المستهدفة، والقدرات الإدارية للمؤسسة، وإمكانية الاستمرارية المالية للخدمات، والبيئة التنظيمية. ولتصميم أدوات ونظام ملائمين لتقديم الخدمات، يجب إجراء أبحاث سوق، خاصة فيما يتعلق بشروط الخدمات القائمة غير الرسمية وشبه الرسمية، والاستفادة منها، وتقييم العملاء لها.

وعلى الرغم من أن العملاء يفضلون منظومة من الخدمات التي يتوافر بها مجال من خيارات السيولة وأسعار الفائدة، فإن المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الرسمية الكبيرة، لا تستطيع عادة إدارة عدد قليل من الأدوات، وكذلك ربما لا تتوافر القدرة لدى المجموعات شبه الرسمية والتعاونيات المالية الصغيرة على تقديم خدمات سائلة بذاتها، وكما هو مبين مزيد من التفصيل فيما يلي، يمكن لإقامة روابط مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات الطبقة الثانية أن يساعد على توسيع قدرة تلك المؤسسات الصغيرة وشبه الرسمية على تقديم خدمات إيداع أكثر مرونة. كما يمكن أيضاً أن تساعد التكنولوجيات منخفضة التكلفة على تقديم خدمات مرنة أكثر أماناً بتكلفة إضافية قليلة.

ومن أجل تقديم خدمات إيداع على أساس قابل للاستمرار، تحتاج المؤسسات الرسمية الأكبر حجماً إلى تصميم خدمات لجذب كل من المودعين الكبار والصغار. فوجود قاعدة عملاء كبيرة ومتنوعة يمكن أيضاً أن يؤدي إلى تقليل مخاطر السيولة، والتي تعرف بمخاطر قيام عدد كبير من العملاء بسحب قسم كبير من الودائع في مؤسسة ما في نفس الوقت. فمن المستبعد أن يتفاعل عملاء ينتمون إلى قطاعات اجتماعية اقتصادية مختلفة بنفس الطريقة مع كارثة طبيعية مثلاً.

أنواع المؤسسات وقدرتها على تعبئة الودائع

تتوافر مزايا نسبية مختلفة لخدمات الإيداع التي تقدمها أنواع المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بأهداف الانتشار، والاستدامة، والأمن، والتمكين من أسباب القوة.

البنوك التجارية والخاضعة لسيطرة الدولة

تقدم البنوك الخاضعة للتنظيم أعظم الإمكانيات من حيث الأمن، ومدى الانتشار، واتساع نطاق الخدمات، ولكنها كثيراً ما تواجه عقبات كبيرة في الوصول إلى قطاع عريض من المودعين الصغار جداً والقاطنين في مناطق نائية. وعادة ما تمتلك البنوك التجارية غير المتخصصة، المدفوعة بالنتائج النهائية، عمليات أكثر فاعلية وكفاءة، وفي بعض البلدان، توجد مجموعة من العوامل التي تجعل من غير المحتمل أن توجه تلك البنوك خدماتها نحو المودعين القاطنين في المناطق النائية والفقراء والأمينين. وفي بلدان أخرى، تقوم البنوك التجارية بخدمة العملاء الفقراء بالفعل، وعلى الرغم من أن عملاءها ينتمون - على الأرجح - إلى فئة الفقراء الأيسر حالاً، فإنه في إمكانها توسيع نطاق انتشارها ليشمل العملاء الأكثر فقراً بالتركيز على متطلباتهم.

فالانتشار الجغرافي للبنوك الخاضعة للتنظيم وتنوع عملائها يقلل المخاطر متكافئة التغيرات⁴ ولكن كي تصل تلك البنوك إلى عدد كبير من

4 تشير المخاطر متكافئة التغيرات إلى مخاطر تصرف عدد كبير من العملاء بنفس الطريقة، نظراً لانخراطهم في نفس النشاط أو اشتراكهم في نفس وجهة النظر تجاه المخاطر، ومن الأمثلة النموذجية على ذلك مزارعو محصول ما، والذين يتخلفون عن سداد قروضهم في نفس الوقت نتيجة ضعف المحصول في أحد المواسم.

المودعين الصغار في المناطق النائية على أساس عملي. يجب عليها وضع هامش مناسب بين أسعار الفائدة على القروض والودائع. كما يجب عليها أيضاً تنفيذ ابتكارات تتسم بالفعالية من حيث التكلفة. مثل توظيف محصلين للإيداعات، أو تقديم خدمات تستند إلى المجموعات، أو في بعض الأحيان، التشغيل الآلي.

• في بعض البلدان، تعتمد **البنوك التجارية** إستراتيجية تنافسية تضع في أولوياتها جذب الشركات أو العملاء الذين لديهم صافي قيمة مرتفع. وتؤدي تلك الإستراتيجية إلى هيكل تكاليف مرتفع وثقافة تنظيمية تجعل من الصعب على تلك البنوك أن تعيد توجيهها نحو العملاء الفقراء. كما أنه من غير الوارد أن تنشئ البنوك التجارية فروعاً في المناطق الفقيرة أو المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة.

• **البنوك الخاضعة لسيطرة الدولة** يتوفر لديها الرسالة، وشبكة الفروع، والثقة لخدمة عدد كبير من المودعين الصغار والقاطنين في أماكن نائية، ولكنها تحتاج عادة إلى إجراء تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة وجهاز الإدارة قبل أن تشترع في ذلك. وفي بعض الحالات، تضعف ربحية هذه البنوك بسبب برامج الإقراض المفروضة من الحكومة وشبكات الفروع غير المريحة. وعلى الرغم من أن البنوك المملوكة للدولة تقدم ضمانات ضمنية من جانب الدولة على الودائع، فمثل تلك البنوك قد لا تكون قادرة على الوفاء بديونها أو لا يتوفر لديها نظم إدارة سليمة. إلا أن تلك الضمانات الضمنية، تعطي تلك البنوك ميزة تنافسية عند العملاء الذين يثمنون جانب الأمن.

ولكي تصل البنوك الخاضعة لسيطرة الدولة إلى أعداد كبيرة من صغار المودعين على أساس قابل للاستمرار، يجب عليها تأمين استقلالية العمليات، وتأسيس نظام إدارة عامة مدفوع باحتياجات السوق، وتحقيق لامركزية العمليات، والوصول إلى مستوى فعال من الإشراف. كما أنها ستحتاج، على الأرجح، إلى تدعيم قوي لسياساتها الخاصة بإدارة الأصول: وممارسات الإقراض (إذا كانت تقوم بالإقراض)؛ وأنظمة التوظيف والحوافز والإدارة.

ويجب اللجوء إلى هذا الإصلاح فقط إذا كانت القيادات الكبيرة في الحكومة والبنك ملتزمة بتلك الإصلاحات، وإذا توفرت للمؤسسة القدرة القانونية على فرض ودفع أسعار فائدة تغطي تكاليفها، وإذا كان لدى البنك بنية أساسية معتبرة من الأفرع.

المنظمات غير الحكومية

تفتقر معظم المنظمات غير الحكومية (NGOs) إلى نظام للإدارة العامة، والوضع القانوني، والقدرات المؤسسية، وهي الأمور اللازمة كي تقوم بأعمال الوساطة المالية مع الودائع الطوعية التي تتلقاها من الجمهور. ويمكن أن تقدم المنظمات غير الحكومية للعملاء خدمات إيداع طوعي من دون أن تقوم بأعمال الوساطة المالية مع المدخرات، عن طريق إيداع الودائع التي تم تعبئتها لدى مؤسسة خاضعة للتنظيم، أو تنظيم مجموعات مساعدة ذاتية، أو تيسير إقامة روابط بين العملاء والمؤسسات المالية الرسمية. وبالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر، يتطلب إقامة خدمات إيداع قابلة للاستمرار، الدخول في أسواق جديدة، وتبني ثقافة الاستجابة للعميل، وإدارة مالية أكثر صرامة وتعقيداً.

بنوك التمويل الأصغر المتخصصة والمؤسسات المالية غير المصرفية

عند تحول المنظمات غير الحكومية إلى بنوك تمويل أصغر متخصصة أو إلى مؤسسات مالية غير مصرفية، فإنه يمكنها أن تضع نظام الإدارة العامة، وأن تكتسب القدرات المؤسسية، وأن تحصل على الترخيص الذي يؤهلها لتقديم أدوات إيداع طوعية، وربما يفتح إضفاء الطابع الرسمي الطريق أمام انتشار أعمق، ويتيح مدىً واتساعاً للانتشار يتيح لمؤسسات التمويل الأصغر قبول ودائع صغيرة للغاية على أساس قابل للاستمرار.5 ولكن التحول إلى كيان خاضع للتنظيم، ربما يؤدي إلى زيادة هيكل التكاليف وتغير ثقافة مؤسسة التمويل الأصغر، ما يجعله مانعاً أو غير جذاب لخدمة المودعين الريفيين أو بالغي الصغر.

وعادة لا تمتلك بنوك التمويل الأصغر المتخصصة بنية أساسية كبيرة الحجم، ولذا فهي تنمو غالباً فرعاً فرعاً حتى تصل إلى عدد كبير من العملاء. كما يمكن أن تنشأ المؤسسات المالية غير المصرفية وتنمو بوتيرة أسرع من بنوك التمويل الأصغر، حيث إنها تواجه عقبات تنظيمية أقل، ولكن نطاق خدماتها يكون أكثر تقيداً بسبب اللوائح.

التعاونيات المالية

تعتبر التعاونيات المالية (والتي تعرف كذلك بإحداثيات الائتمان التعاوني أو تعاونيات الادخار والائتمان) مؤسسات مهمة ومستدامة غالباً لتقديم خدمات الإيداع إلى المقيمين في المناطق الريفية والفقراء نسبياً، وتتمتع التعاونيات بصفة عامة بمستويات أعلى من تغطية التكاليف وتمويل نسبة من حوافض قروضها من خلال الودائع تزيد على النسبة التي تمولها منظمات غير حكومية لها عملاء مائلون. ونظراً لخبرة التعاونيات الطويلة كجهات مقدمة لخدمات الإيداع، فإنها أيضاً تنحى إلى تقديم نطاق أوسع من الخدمات المالية الأكثر مرونة ما تقدمه المنظمات غير الحكومية، خاصة إذا كان تتمتع بالعضوية في أحد الاتحادات ما يكفل لها القدرة على الوصول إلى مجتمعات سيولة.

وعادة ما تتمتع التعاونيات، وحتى الصغيرة منها، بالقدرات القانونية والمؤسسية التي تمكنها من تقديم خدمات تتميز بنطاق من خيارات السيولة، وتتوقف إمكانية تحقيق التعاونيات لمدى انتشار ما على طبيعة الرابطة المشتركة بين أعضائها (وما إذا كانت قائمة على أرباب العمل، أو قائمة على القرية، مثلاً)، إلا أن مبادرات بناء القدرات قد تكون غير فعالة مع التعاونيات، إذا كان هيكل نظام الإدارة العامة للمؤسسة ومحور تركيزها الاجتماعي يضعفان أداءها المالي ويحدان من انتشارها. علاوة على ذلك، فإن من الممكن أن يهيمن على لجان إدارة التعاونيات الأعضاء الأيسر حالاً الذي يسعون إلى توجيه القروض إلى أنفسهم وأقربهم، ونظراً لعدم اهتمام هؤلاء الأعضاء بخدمات الإيداع التي تقدمها مؤسساتهم، فإنهم يسهمون في زيادة معدلات التخلف عن السداد، وقد يتسببون في بعض الحالات في انهيار المؤسسة.

وقد ثبتت فعالية التركيز على تعاونيات فردية لديها الرغبة والقدرة على الاضطلاع بتغييرات أساسية، بدلاً من العمل مع نظام التعاونيات بأكمله، ومن بين أهم العناصر الأساسية لتعزيز الأمن والانتشار لخدمات الإيداع التي تقدمها التعاونيات ما يلي

- تحسين النظم الداخلية، وتشكيل مجلس الإدارة، وتقديم حوافز للعاملين للتشجيع على إجراء العمليات بكفاءة، وتوفير تكنولوجيات الائتمان السليمة، وتعبئة الودائع، والنمو؛

• تعزيز شفافية المعلومات والتصنيفات واللوائح التنظيمية، التي من شأنها تأسيس المعايير الأساسية اللازمة لاجتياز الحواجز أمام الدخول في هذا المجال.

ومن المهم ملاحظة أن متطلبات السهم ورسوم العضوية التي تطلبها التعاونيات في العادة قد تكون باهظة للفئات الشديدة الفقر. ومن بين الإستراتيجيات الواعدة لتعميق انتشار هذه التعاونيات المالية إقامة شراكة مع إحدى المنظمات غير الحكومية بحيث تتمكن من تنمية قدراتها على بناء مجموعات أعضاء ذاتية الإدارة.

المجموعات شبه الرسمية، ذاتية الإدارة

ربما تكون مجموعات المساعدة الذاتية المدارة ذاتياً وبنوك القرية المستقلة أقدر من غيرها من المؤسسات على تقديم خدمة أفضل لصغار المودعين القاطنين في المناطق النائية، وذلك بفضل انخفاض هيكل تكاليفها. فأعضاء تلك المجموعات يعرفون بعضهم بعضاً وسيطرون بطريقة مباشرة على العمليات. وعادة ما تقدم تلك المجموعات القليل من الخدمات البسيطة التي يمكن أن يديرها الأعضاء، أو موظفون يعملون دواماً غير كامل. وبأقل الأجر. وبسيطرة الأعضاء على العمليات وقلّة عدد المعاملات موحدة المعايير تنتفي الحاجة إلى أنظمة إدارة معقدة. مما يخفض من تكاليف العملاء، ويزيد من أسعار الفائدة المدفوعة على ودائع العملاء. ويمكن أيضاً أن يكون لهذه المؤسسات التي يديرها المجتمع المحلي قيمة اجتماعية تتجاوز منفعتها كنظام لتقديم خدمات إيداع.

ولكن بدون مساندة أو روابط خارجية، ستكون إمكانيات المجموعات شبه الرسمية محدودة من حيث زيادة الانتشار والاستدامة، والأمن الطويل الأجل، ونوعية الخدمة:

• لا يمكن تحقيق زيادة كبيرة في الانتشار إلا عن طريق تكوين مجموعات جديدة.

• نتيجة لعدم خضوع تلك المجموعات إلى الإشراف في العادة، فإنها تعاني من سوء استخدام الأموال أو تتعرض للتصفية مع مرور الوقت.

• تؤدي القدرات الإدارية المحدودة لتلك المجموعات، وكذلك قاعدة عملائها الصغيرة، إلى حصر شديد لنطاق الخدمات التي تقدمها ومرونتها. وفي العادة، لا تستطيع تلك المجموعات سوى إدارة خدمة واحدة أو خدمتين من الخدمات موحدة المعايير.

وإذا كانت مجموعات المساعدة الذاتية تقدم كلاً من خدمات الائتمان والإيداع، فإن قدراتها المحدودة على إدارة السيولة تستلزم أن تكون قدرتها على الوصول إلى أداة ما محدودة للغاية. فعلى سبيل المثال، عادةً ما تطالب مجموعات المساعدة الذاتية جميع أعضائها بإيداع مبالغ منتظمة وثابتة. وربما لا تسمح بالوصول إلى تلك الودائع إلا من خلال القروض المقننة.

• القروض الممنوحة من الودائع تكون عرضة للمخاطر متكافئة التغير.

ويمكن تخفيف أي من هذه الحدود من خلال الروابط مع النظام المالي الرسمي وأو المساندة من المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات المالية من الطبقة الثانية. أما مدى الانتشار فيمكن تحقيقه من خلال التكرار بدلاً من النمو: حيث يمكن لأحد البنوك، أو المنظمات غير الحكومية، أو المؤسسات من الطبقة الثانية إنشاء مجموعات جديدة.

ومن شأن إقامة روابط مع أحد الاتحادات أو البنوك أن يزيد أيضاً من قدرات تقديم خدمات أكثر مرونة من خلال توفير القدرة على الحصول على قروض من أجل إعادة إقراضها، أو من خلال مجّع سيولة، أو من خلال خدمات

إمساك الدفاتر. ولكن هذه الإستراتيجية الخاصة بالنمو قد تتطلب دعماً مستمراً لإنشاء مجموعات جديدة.

الآليات غير الرسمية

تتراوح الآليات المالية غير الرسمية من جمعيات المدخرات والقروض الدوارة إلى مؤسسات جميع الودائع. وفي معظم البيئات، تتواجد تلك الآليات بالقرب من الفقراء. وتعمل بالفعل على تحصيل المدفوعات منهم. حيث تتواجد من دون أن تتوفر لها مزية ضخ رؤوس الأموال الخارجية أو المساندة الفنية. وتميل تلك الآليات غير الرسمية إلى تقديم خدمات سهلة المنال وملائمة، مما يتيح لها خدمة الفئات الأشد فقراً، بصورة يندر أن تتحقق مع الأنواع الأخرى من المؤسسات.

وتتميز الآليات المالية غير الرسمية، مثلها مثل المجموعات شبه الرسمية، بخدمات موحدة شديدة الحدودية، وانعدام الإشراف، ومخاطر متكافئة التغير، وإمكانية النمو من خلال التكرار وليس التوسع. وتوفر الإستراتيجيات التجريبية الرامية إلى تعزيز الآليات المالية غير الرسمية إمكانية التوسع السريع والانتشار العميق، ولكنها تهدد بتقويض المؤسسات القيّمة الحالية.

وربما ترغب الجهات المانحة في استكشاف الخيارات المتاحة لتحسين الجودة، والأمن، ومدى انتشار الخدمات التي تقدمها الآليات المالية شبه الرسمية وغير الرسمية، ذاتية الإدارة. ومن بين تلك الإستراتيجيات التجريبية ما يلي:

- تعزيز مهاراتها وعملياتها.
- توفير القدرة على الحصول على خدمات الإدارة المالية.
- ربطها بالبنوك التجارية.
- إنشاء شبكات وتسجيلها كأعضاء.
- تحويلها إلى مؤسسات وساطة مالية من خلال صندوق لتمويل القروض.
- ترقيةها إلى مؤسسات مالية خاضعة للتنظيم.

إن من شأن إعطاء حوافز للمجموعات المالية غير الرسمية، بدءاً من التدريب والاعتماد إلى فرصة الحصول على سيولة، أن يحفزها على تطوير عملياتها وتبسيطها، ولكن، يجب على الجهات المانحة أن تدرك أن في استطاعتها أن تقوض المؤسسات القيّمة الحالية.

القدرة المالية والمؤسسية

من الضروري وجود نظام إدارة عامة وجهاز إدارة يتسمان بالقوة، وخاصة الإدارة القوية للأصول، وذلك من أجل تحقيق أمن الودائع. فإن عمل مؤسسات التمويل الأصغر في أعمال الوساطة للودائع السائلة يفرض عليها توفير ما يلزم من قدرات ونظام إدارة عامة لإدارة حجم أكبر من المعاملات غير معلومة الاحتمالات، ويتطلب ذلك الأمر، توفير نظم معلومات وضوابط داخلية وأنظمة مالية أكثر صرامة وتعقيداً، وقبل إقامة خدمات الإيداع أو التوسع فيها، يجب أن تتوفر لدى المؤسسات القدرات التالية.

إمكانية تحقيق الربح وكفاية رأس المال

لكي يسمح لمؤسسة ما بتعبئة الودائع من الجمهور، يجب أن تكون قادرة على تحقيق أرباح. فالمؤسسة التي تُمنى بخسائر تعرض سلامة ودائع العملاء للخطر. وتستند الربحية المتوقعة إلى تكلفة رأس المال التي تشمل التكاليف الإدارية والمالية والاحتياطية للمدخرات - وليس فقط التكاليف

المالية، ويجب أن يتوقّر للمؤسسة ما يكفي من احتياطات ورأسمال وأموال تشغيل لتغطية خسائر التشغيل الأولية، والخسائر الناجمة عن الكوارث، دون الحاجة إلى استخدام ودائع العملاء.

إدارة الائتمان

في حالة تمويل محافظة القروض من الودائع، يجب أن تكون إدارة الائتمان صارمة، وأن تكون المحافظة ذات جودة عالية، وأن تستند تكنولوجيا الإقراض إلى القدرة على السداد. فإذا كانت جودة المحافظة منخفضة نتيجة ارتفاع مستويات التأخير في سداد القروض، فإن ذلك الأمر يعرض الودائع للخطر.

إدارة السيولة

يجب أن تتوقّر للمؤسسة ما يكفي من مهارات في إدارة الأصول والخصوم، وذلك من أجل تعبئة الودائع، فيجب استثمار ودائع العملاء في أصول تناسب أجالها وهيكل تسعيرها. فعلى سبيل المثال، في حالة تمويل محافظة قروض باستخدام ودائع، لا ينبغي لحسابات دفاتر التوفير القصيرة الأجل، العالية السيولة، أن تمول قروض إسكان طويلة الأجل. ويجب أن تكون المؤسسة قادرة على توقّع التوابح المحتملة للصدمات الخارجية والتعامل معها.

نظم المعلومات

يجب أن تكون النظم دقيقة ومواتية وشفافة، سواء أكانت يدوية أم بواسطة الحاسب.

الضوابط الداخلية

يجب أن تتوقّر ضوابط داخلية قوية لضمان أمن المعاملات وإمكانية التعويل على المعلومات.

وتعد أنظمة الحوافز التي تشجع المساءلة والريحية والانتشار هي السبيل الأساسي لتحقيق إدارة قوية، فلن يدخر العملاء أموالهم في مؤسسة ما إلا إذا وثقوا فيها، أي إذا ما رأوا في تلك المؤسسة نظام إدارة عامة وجهاز إدارة يتسمان بالقوة والنزاهة.

الإشراف والتنظيم والإفصاح للجمهور

من الضروري أن يتوقّر نوع ما من الإشراف الفعال لضمان أمن الودائع. ولكن السلطات المصرفية الرئيسية تفتقر عادة إلى القدرات اللازمة للإشراف بكفاءة على مؤسسات التمويل الأصغر، بل حتى على المؤسسات التي تقوم بتنظيمها. علاوة على ذلك، قد لا تتمكن المؤسسات الصغيرة من تحمل متطلبات التكاليف والمعلومات المطلوبة لاستيفاء شروط اللوائح التنظيمية. ومن ثمّ، يجب تطبيق مزيج من الإستراتيجيات لتعزيز الإشراف الفعال.

يجب على الحكومات إنشاء هيكل مساءلة تتلاءم مع حجم وملكية مختلف أنواع مؤسسات الادخار. ويجب إعفاء ثلاثة أنواع من مؤسسات التجزئة من الخضوع للتنظيم، حتى ولو كانت تقوم بتعبئة الودائع:

- المؤسسات القائمة على العضوية التي تقوم بتعبئة الودائع من الأعضاء فقط، والتي لديها سيطرة شخصية مباشرة على المؤسسة ومعرفة بعملياتها
- المؤسسات التي تقوم بتعبئة الودائع الجبرية فقط من أجل تأمين سداد القروض

- المؤسسات التي لا تقوم بتعبئة الودائع إلا من أجل إجراء اختبارات جريبية لتكنولوجيات مبتكرة. حيث تكون الودائع مغطاة بالكامل بضمآن

ويجب البحث عن أشكال غير حكومية أو بديلة للإشراف. مع بعض أنواع المؤسسات. ومنها على سبيل المثال. صناديق التأمين على الودائع. أو البنوك التي تعمل كمجمّع سيولة. أو إحدى وكالات تصنيف مؤسسات التمويل الأصغر. والتي من الممكن أن تشكل هيئات إشرافية على تلك المؤسسات. ولا ينبغي أن تكون تلك الهيئات الإشرافية تحت سيطرة مؤسسات التمويل الأصغر التي تشرف عليها. حيث يعتبر ذلك تضارباً في المصالح. وفي حالة عدم توفر خيارات الإشراف البديلة. من الممكن أن تطالب الحكومات بالإفصاح للجمهور بشكل متواتر عن حالة المؤسسة غير الخاضعة للتنظيم. مع نوع ما من أشكال الرقابة الخارجية مثل تدقيق الحسابات.

إن موضوع الإشراف موضوع معقّد. وثمة مطبوعات أخرى تغطي ذلك الموضوع تغطية مبتكرة وشاملة. وفي الجملة. يجب على الجهات المانحة عدم مساندة إقامة خدمات إيداع ما لم تتوفر لديها القناعة بأن الإشراف على المؤسسات المقدمة لتلك الخدمات يتميز بقدر معقول من الكفاءة.

ثانياً - اعتبارات مهمة

بيئات العمل: عدم الاستقرار والتضخم وسياسات القطاع المالي

على الرغم من أن عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي يهددان أمن الودائع. فإن الذين يعيشون في بيئات غير مستقرة ربما يكون لديهم الاستعداد لتحمل تلك المخاطر طواعية في إحدى المؤسسات الرسمية أكثر من الادخار في القطاع غير الرسمي أو الادخار العيني. وعلى الرغم من ذلك. يجب أن تتوخى الجهات المانحة الحرص بشأن تشجيع استثمار أموال الفقراء في المؤسسات المالية الرسمية أو في العملة الوطنية. وذلك عند ارتفاع معدل التضخم.

فقد لا يشكل ارتفاع التضخم أمراً ذا بال للعملاء الذي يستخدمون حسابات دفتر التوفير من أجل تأمين أموال فائضة على الأجل القصير وحسب. وللحفاظ على القيمة الحقيقية للودائع. يجب على المؤسسات التي تعمل في بيئات تضخمية أن تلجأ إلى استخدام مؤشر أو عملة صعبة للحفاظ على قيمة ودائع العملاء. أما فيما يتعلق بالمؤسسة. فإن نمو مجموع الأصول يمثل إستراتيجية حاسمة الأهمية للحفاظ على قيمة الأصول في حالة خفض قيمة العملة وارتفاع معدل التضخم.

وقد تهدد سياسات القطاع المالي استدامة المؤسسات التي تقدم التمويل الأصغر. بما فيها تلك التي تقدم خدمات إيداع للفقراء. ونخص بالذكر السياسات التي تضع سقوفاً على أسعار فائدة الإقراض أو حدوداً دنياً على أسعار الفائدة على الودائع. حيث يمكنها أن تدفع المؤسسات إلى تقديم خدمات تمويل أصغر مصحوبة بخسارة أو جنب تقديمها بالكلية. علاوة على ذلك. يمكن أن تحدث تلك السياسات أثراً عكسياً بالنسبة للمقصود منها. فبدلاً من أن تجعل الخدمات المالية أيسر منالاً للفقراء. فإنه يتولد عنها تقنين للإعانات. مما يجعل الفقراء غير قادرين تقريباً على الحصول على أدوات مسعرة تسعيراً ملائماً.

التكاليف والتسعير

من المعروف أن تعبئة الودائع عملية مكلفة، ولكن من غير المعروف على وجه الدقة مقدار تلك التكلفة. كما أن طرق تحديد تكلفة خدمات الإيداع غير مفهومة جيداً فيما بين ممارسي التمويل الأصغر. ولكن استمرارية خدمات الإيداع تتوقف على فهم التكاليف الإدارية والمالية أيضاً لتعبئة الودائع. ثم موازنة هذه التكاليف في مقابل مصادر التمويل الأخرى لإعادة الإقراض.

ويعتبر التسعير التدريجي هو السبيل إلى تقديم خدمات إيداع على أساس مستدام؛ فمن الممكن أن تكون أسعار الفائدة مرتفعة على الودائع الكبيرة، بينما لا تحصل الودائع الأقل من حد معين على أية فائدة. ويعكس هذا الهيكل التسعيري التكاليف الإدارية الأعلى المصاحبة للودائع الصغيرة وواقع السوق وهو أن كبار المودعين شديدي التأثير بأسعار الفائدة. كما أن العملاء الفقراء يدفعون عن طيب خاطر مقابل التحصيل المنزلي للإيداعات، والذي يمثل خدمة تحصيل علاوة على كونه خدمة ادخار.

التوجه نحو آليات السوق

كي تكون مؤسسة الادخار الرسمية قابلة للاستمرار، يجب أن تعمل ثقافتها التنظيمية على ضمان وجود عدد كبير من العملاء الذين يستأمنونها على ودائعهم. ويتطلب ذلك توجهاً نحو آليات السوق بدلاً من التوجه الاجتماعي الخالص. وعليه، يجب أن تشدد أنظمة توظيف العاملين والتدريب والحوافز على مهارات البيع والإدارة الجيدة. ويجب أن يتم إعداد الأدوات في ضوء الاختبارات التجريبية وآراء العملاء. ويجب كذلك أن توظف معظم المؤسسات إستراتيجيات ترويجية قوية تنقل إلى العملاء صورة السلامة المؤسسية وحثهم على الادخار فيها.

عمق الانتشار

يجب على مؤسسات التمويل الأصغر التي تضع بين أهدافها خدمة المودعين الصغار والقاطنين في المناطق النائية أن تظهر بكل وضوح هذا الهدف في أنظمة وتكنولوجيات الحوافز الخاصة بها. ونظراً لارتفاع تكلفة الوصول إلى تلك الفئات، فمن غير الوارد أن تقيم مؤسسات التمويل الأصغر خدمات إيداع تصل إلى هذه القطاعات المستهدفة من السكان. ما لم يكن ذلك الهدف جزءاً من رسالتها.

وهناك متسع كبير لإعداد تكنولوجيات ادخار قابلة للاستمرار. بحيث تكون قادرة على أن تلبي احتياجات الفقراء بصورة جيدة. في الوقت الذي تظل فيه قابلة للإدارة وأمنة نسبياً. ومن ثم، يبقى التحدي الكبير في إيجاد وسائل لتقديم خدمات ملائمة بدرجة كبيرة. مع تغطية التكاليف في الوقت نفسه. وحتى يومنا هذا، لم يتمكن سوى القليل من المؤسسات من تقديم خدمات إيداع طوعية إلى العملاء القاطنين في المناطق النائية والفقراء فقراً مدقعا؛ بل إن عدداً أقل من هذه المؤسسات يقدم لهم خدمات ودائع تحت الطلب.

فخدمة المودعين الصغار والقاطنين في المناطق النائية أكثر كلفة من خدمة كبار المودعين من المؤسسات في الحضر. حتى ولو كان المودعون الأوائل يمثلون مصدراً أكثر استقراراً للأموال. حيث يميل الفقراء إلى طلب خدمات تقع بالقرب من منازلهم أو أماكن عملهم. ويبدو أن خدمة مودعين قاطنين في أماكن نائية على أساس قابل للاستمرار تتطلب استخدام إستراتيجيات غير مكتفية، مثل الخدمات المستندة إلى مجموعات، والتحصيل المتنقل. وفرض رسوم و/أو عدم دفع فوائد على الخدمات المنزلية. وعلى الرغم من توفر

تلك الخيارات الخاصة بتقديم الخدمات وتسعيرها. إلا أن خدمة المودعين الأقل ربحية على أساس قابل للاستمرار تتطلب كفاءة تتسم بالقسوة. وفيما يلي بعض التكتيكات التي نُجحت في بعض البيئات:

- خدمة نطاق عريض من العملاء يشمل المودعين المؤسسيين والكبار والصغار.
- زيادة حجم الإيداعات وتقليل تكرارها عن طريق الصناديق التي يحفظ فيها العملاء مستحقاتهم المالية على أن تقوم المؤسسة بعدها بصرفها لحسابهم وكذلك عن طريق إجراء سحبوات:
- إقامة مواضع تحصيل الإيداعات بالقرب من أماكن العمل مثل الأسواق:
- استخدام التكنولوجيا مثل البطاقات الذكية:
- إنشاء تسهيلات للإيداع مضافة إلى خدمات أخرى واسعة الاستخدام مثل بنوك التوفير البريدي:
- استخدام نفس نظام تقديم الخدمات للإيداع وللخدمات المالية الأخرى (ومنها على سبيل المثال. قيام الموظفين بتحصيل الودائع ومدفوعات القروض في نفس الوقت الذي يقومون فيه بدفع القروض).

ثالثاً. توصيات للجهات المانحة

هل يجب على الجهات المانحة تشجيع تعبئة الإيداعات؟

تعتبر مساندة المؤسسات في تعبئة الودائع أمراً جاداً وتكتنفه مخاطر عالية: فالجهات المانحة التي تساند تعبئة الودائع تتحمل مسؤولية ثقيلة بضمان سلامة مدخرات الفقراء. وحتى في البيئات المستقرة. قد يؤدي ضعف إدارة الأصول. الذي تتصف به في العادة مؤسسات التمويل الأصغر إلى تعريض أمن الودائع للخطر. وكذلك. على الرغم من دعم الودائع بضمانات صريحة أو ضمنية. إلا أن القصور المؤسسي من الممكن أن يتسبب في أضرار طويلة الأجل للقطاع المالي. فارتفاع التضخم أو انخفاض قيمة العملة فجأة يمكن أن يؤدي إلى تدهور حاد في القيمة الحقيقية للودائع. كما أن الصدمات الخارجية. مثل فشل المحاصيل في البيئات التي تتسم بقدر كبير من المخاطر متكافئة التغيرات - حيث تعمل معظم الجهات المانحة - يمكن أن تؤدي إلى نشوب أزمات سيولة. مما يؤدي سريعاً إلى إفلاس المؤسسات. وتقع تلك المخاطر سواء أوجدت مساندة من الجهات المانحة أم لم توجد. ولكن تمويل الجهات المانحة ينقل رسالة أمان إلى العملاء المحتملين. ومن ثم. يجب أن تضمن الجهات المانحة أن المؤسسات التي تساندها تستحق الثقة التي تظهرها هذه المساندة أمام العملاء.

يمكن تبرير مخاطر مساندة تعبئة الودائع بالمخاطر الأعلى التي يتحملها الفقراء الذين يدخرون أموالهم في القطاع غير الرسمي الذي يلجأون إليه عندما لا يجدون بدائل رسمية أو شبه رسمية. فالمدخرات المنزلية والعينية معرضة للسرقة. وكذلك للتلف بواسطة القوارض. ومعرضة أيضاً للخسارة نتيجة لنفوق الماشية ولطلب الإعارة من الأقارب أو الجيران. وفي هذا الصدد. يدفع الفقراء في عدد من البلدان مقابل الحصول على فرصة ملائمة للدخار في إحدى الجهات غير الرسمية المستأمنة على الودائع. وبالمثل. تجتذب المجموعات المالية شبه الرسمية. بل والضعيف منها. مبالغ كبيرة من الودائع. وفي غالب الأحوال. تمثل تلك الخيارات أكثر خيارات الادخار المتاحة أماناً.

والقليل من الجهات المانحة مجهز لمساندة مبادرات الإيداع. ومقارنة بالائتمان. فإن تعبئة الودائع تتطلب قدراً أقل كثيراً من تمويل الجهات المانحة. إلا أن ذلك التمويل تكتنفه مخاطر أكبر لأنه يشمل استخدام مدخرات الفقراء (بدلاً من أموال الجهات المانحة) في إعادة الإقراض. ويحتاج إلى إدارة مالية أكثر تطوراً. ولا ينبغي للجهات المانحة اللجوء إلى مساندة تعبئة الودائع إلا إذا كان ذلك يتفق مع رسالتها. ويتوفر لديها الهياكل المناسبة والقدرات المالية:

- **يجب أن يكون في مقدور الجهات المانحة جذب الخبرات الداخلية اللازمة لتشجيع الإيداع بطريقة مسؤولة والحفاظ عليها.** فالقدرات الذاتية للجهات المانحة ضرورية للتعرف على مقدمي المساعدة الفنية والمؤسسات الشريكة المناسبة. علاوة على متابعة مدى تقدمها. وللعمل مع المؤسسات الكبيرة. تحتاج تلك الجهات المانحة إلى الخبرات الفنية الإقليمية لضمان إجراء رصد محكم التوقيت. حيث من الممكن أن تتدهور مبادرات الإيداع سريعاً.

- **يجب أن تكون الجهات المانحة جاهزة للاضطلاع بالتزامات طويلة الأجل تتضمن مخاطر كبيرة. وقليل من التمويل - في غياب القصور المؤسسي.** وعلى عكس الحال مع مساندة خدمات الائتمان. التي تتطلب تمويلاً أولاً لحفاظة القروض. تتطلب مساندة خدمات الإيداع منحاً صغيرة نسبياً. ولكن مع التزام طويل الأجل بالمساعدة الفنية.

اختيار المؤسسات الشريكة

أولويات الجهات المانحة

كما سبق بيانه. تتميز أنواع المؤسسات المختلفة بميزات نسبية مختلفة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتمثلة في الانتشار واسع المدى. والانتشار العميق. والأمن. وتنمية المجتمع المحلي. ويجب على الجهات المانحة انتقاء شريك من مؤسسات التجزئة بناء على أولوياتها الخاصة. والعالم المؤسسية والمالية للسوق المعنية. وإطاراتها الزمنية. ومدى توفر مقدمي المساعدة الفنية الأكفاء.

العالم المؤسسية والمالية

يجب أن يركز قرار مساندة أو عدم مساندة مؤسسة معينة. أولاً وقبل أي شيء. على قوة مديرها ومدى التزامهم بتحقيق أهداف بناء القدرات. ويجب أن يكون الاعتبار الثاني هو قدرة المؤسسة على إجراء عمليات إيداع آمنة وسليمة (أي إدارة الائتمان والسيولة ومخاطر سعر الفائدة. والضوابط الداخلية؛ ونظم معلومات الإدارة؛ والقدرات المالية من أجل تحمل الصدمات وتوليد الأرباح).

كما يجب أن يركز القرار بشأن المؤسسة الشريكة على مدى وجود إشراف فعال وبيئة قانونية وتنظيمية للأنواع المختلفة من المؤسسات المالية. وتتوقف المعايير المحددة التي يجب أن يستوفيها الشريك على السوق والبلد ونوع المؤسسة المستهدفة. وتتباين القدرات المؤسسية بصورة كبيرة فيما بين نفس الفئات الثلاث. ونظراً لأن معظم مؤسسات التمويل الأصغر التي تقوم بتعبئة الودائع لا تستوفي المعايير المنصوص عليها في الملحق "ألف". لذا يجب أن تسعى الجهات المانحة إلى مساندة أقوى المؤسسات على قدر الإمكان.

القدرات الفنية

يجب على الجهات المانحة أن تساند المؤسسات الرسمية فقط إن كان في إمكانها إشراك جهات تقديم مساعدة فنية تتمتع بقدرات مناسبة. ومن الأهمية بمكان هنا ملاحظة أن القدرات الفنية اللازمة لمساندة المؤسسات الرسمية تختلف تماماً عن تلك المطلوبة لمساندة المؤسسات غير الرسمية. وشبه الرسمية.

حيث تتطلب مساندة المؤسسات الرسمية الكبيرة الخبرة الفنية والفهم المتطور للتحديات البارزة التي تواجه المؤسسات الكبيرة فيما يتعلق بنظام الإدارة العامة وجهاز الإدارة، وثقافة الأعمال المصرفية التجارية، والسمات الفريدة لعمليات التمويل الأصغر. ولكي تعمل جهات تقديم المساعدة الفنية مع البنوك، يجب أن يتوفر لديها سجل حافل، ومهارات فنية، وثقافة عملية تمنحها المصداقية لدى المصرفيين.

وتتطلب مساندة المؤسسات المالية شبه الرسمية وغير الرسمية معرفة بأنظمة بسيطة لتتبع المعاملات ومراقبتها، ووسائل إقامة مؤسسات من الطبقة الثانية أو إقامة روابط مع البنوك، والإدارة المالية الأساسية. وبغض النظر عن نوع المؤسسة، فإنه يجب أن يتوفر لدى جهات تقديم المساعدة الفنية ما يثبت قدرتها على تحسين أداء نوع مماثل من المؤسسات على المدى الطويل.

الإطار الزمني

يجب على الجهات المانحة أن تكون على وعي بالإطار الزمني اللازم للإستراتيجيات المؤسسية المختلفة: حيث من الممكن أن يستغرق إصلاح البنوك المملوكة للدولة، وتدعيم التعاونيات المالية، وحويل مؤسسات التمويل الأصغر، عدة سنوات. أما فيما يتعلق بالتعاونيات المالية ومؤسسات التمويل الأصغر، فربما تحتاج الجهات المانحة إلى تناول مدى فاعلية الإشراف الذي سيجري على الأجل الطويل. أما مساندة الترويج للمؤسسات المستندة إلى المجتمع المحلي وتدريبها أو مساندة الروابط بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم، فيعتبر عادةً جهداً أقصر أجلاً.

إستراتيجيات الجهات المانحة

تنسيق جهود الدعوة

من المناسب أن تنسق الجهات المانحة المناقشات مع الحكومات والبنوك المركزية بشأن السياسات والقوانين والنظم اللازمة لتيسير تعبئة الودائع الصغيرة وحماية صغار المدخرين. وقد تتضمن مثل تلك السياسات والنظم تحرير أسعار الفائدة، والوقاية من وقوع أضرار بالنظام المالي نتيجة لخطط الاستثمار الهرمي الاحتيالية ومكافحتها، وإخضاع جهات تقديم خدمات الإيداع للتنظيم والإشراف المناسبين.

الاستخدامات المناسبة للمنع المقدمة من الجهات المانحة

يجب على الجهات المانحة أن تعي أن الإستراتيجيات تتوقف على الظروف المحيطة وأنه يجب أن تكون حريصة على عدم تشويه أولويات المؤسسات المحلية. فعلى سبيل المثال، ينبغي ألا تضعف إدارة سليمة بإملاءات بشأن كيفية استثمار الودائع، أو المطالبة بأسعار فائدة فعليه إيجابية أو موحدة، أو تقييد العملاء المحتملين في جنس معين أو مستوى دخل معين. وتشمل الاستخدامات المناسبة للمنع تمويل ما يلي:

- **بناء قدرات الهيئات التنظيمية والإشرافية.** ربما تتضمن المؤسسات المستهدفة هيئات غير حكومية إلى جانب المؤسسات الحكومية.

• **البحث والتطوير.** تشمل الأبحاث المعنية بالأدوات المالية، والابتكارات في مجال تقديم الخدمات، وأدوات أو نظم الإدارة؛ وأبحاث السوق؛ ودراسات حالة عن أفضل الممارسات في مجال تقديم خدمات الإيداع؛ والبدائل التنظيمية؛ وأنظمة حماية الودائع من التضخم (ومنها على سبيل المثال، استخدام المؤشرات)؛ وإقامة روابط بين مختلف أنواع المؤسسات المالية.

• **نشر المعلومات.** المعلومات الخاصة بربحية تمويل الحوافظ من خلال تعبئة الودائع من الفقراء يمكن إرسالها إلى البنوك التجارية وغيرها من الموزعين المتعاملين مع الأفراد والذين يتوفر لديهم شبكات فروع كبيرة. كما يمكن إرسال معلومات بشأن الممارسات الجيدة في مجال تعبئة الودائع إلى الجهات المانحة. بالإضافة إلى مؤسسات التدريب والمعاهد المصرفية.

• **البنية الأساسية الإنشائية الأولية وخسائر التشغيل الأولية لمؤسسات التجزئة.** ربما تتطلب المؤسسات القوية التي لديها خبرة قليلة في جمع الودائع من الفقراء منحاً مؤقتة للبناء المؤسسي من أجل تغطية تكاليف الخزائن الآمنة والبنية الأساسية والخسائر التشغيلية. ويجب أن تمتد تلك المساندة لفترة محددة من الوقت. على أن تصرف تبعاً لما حققه المؤسسة من أهداف أداء واضحة.

• **تنمية القدرات المؤسسية لأطراف فاعلة جديدة في مجال خدمات الإيداع.** ويشمل ذلك مؤسسات التجزئة، ومؤسسات الوساطة المالية التي تعمل كمجموعات سيولة، والهيئات الإشرافية البديلة، ومؤسسات الطبقة الثانية التي تقدم المساندة الفنية، ومؤسسات التدريب.

• **إعادة رسملة المؤسسات القائمة.** يجب أن تُستخدم المنح الرأسمالية الممنوحة إلى جهات قائمة في مجال تقديم الخدمات المالية استخداماً غاية في الانتقائية، وأن ترتبط بإجازة إصلاحات محددة ضمن إطار زمني واقعي.

الاستخدامات المناسبة للقروض المقدمة من الجهات المانحة

يجب على الجهات المانحة أن تعي المبادئ التالية عند دراسة تقديم رؤوس أموال على هيئة قرض إلى المؤسسات التي تضع ضمن أهدافها تعبئة الودائع:

• **يجب تسعير القروض الممولة لحوافظ القروض في مستوى لا يقل عن مجموع تكلفة تعبئة الودائع.** وذلك لأن تسعير الائتمان الخارجي بسعر أقل من السعر المحدد على الودائع من شأنه أن يضعف حافز المؤسسة على تمويل حوافظ القروض من الودائع. ويجب أن يتضمن سعر القرض التكاليف المالية والإدارية لتعبئة الودائع، إضافة إلى تكلفة حماية المدخرين (بما في ذلك المستوى المعقول من الاحتياطات).

• **فيما يتعلق بالمؤسسات الممولة من المدخرات مثل اتحادات الائتمان التعاوني، لا ينبغي الاقتراب من الأموال المخصصة لإعادة الإقراض إلا بحذر شديد.** وكثيراً ما يؤدي الائتمان الخارجي إلى إضعاف نظام الإدارة العامة إضعافاً شديداً، وكذلك تقويض تعبئة الودائع بالنسبة للتعاونيات المالية. ويميل كل من مجالس الإدارة وكبار المديرين في المؤسسات، التي تتلقى أموالاً من الجهات المانحة من أجل إعادة إقراضها، إلى التوجه نحو جذب أموال الجهات المانحة بدلاً من تسويق الخدمات للعملاء.

ويمكن أيضاً للقروض الخارجية أن تجذب الأعضاء الأيسر حالاً إلى المواقع القيادية من أجل الحصول على قروض كبيرة. وفي حالات عديدة، يتخلف هؤلاء المقترضون الكبار عن السداد، ويهربون بودائع الأعضاء الأقل حظاً، بل وفي العديد من المرات، يعرضون المؤسسة للخطر.

ثبت المراجع

- Adams, D., and R. Vogel. "Rural Financial Markets in Low Income Countries: Recent Controversies and Lessons." *World Development* 14, no. 4 (1986): 477–87.
- Arbuckle, Lee. "The Road to Success: Another Crossroads, Experiences from the Honduras Cooperative Strengthening Project." World Council of Credit Unions Research Monograph Series, no. 7. Madison, Wis., USA: World Council of Credit Unions, 1994. www.woccu.org/pdf/monogr7.pdf.
- Balkenhol, Bernd. *Credit Unions and the Poverty Challenge: Extending Outreach, Enhancing Sustainability*. Geneva, Switzerland: ILO, 1999.
- Baydas, M., and D. Graham. "Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World." Bethesda, Md., USA: USAID/Microenterprise Best Practices, 1997. www.mip.org/pubs/mbp_res.htm.
- Bouman, F. "Rotating and Accumulating Savings and Credit Associations: A Development Perspective." *World Development* 23, no. 3 (1995): 371–84.
- . "ROSCA and ASCRA: Beyond the Financial Landscape." In *Financial Landscapes Reconstructed: The Fine Art of Mapping Development*. Edited by F.J.A. Bouman and O. Hospes. The Netherlands: Green City Wageningen, 1994. www.gcw.nl/kiosk/microfinance/.
- . "Indigenous Savings and Credit Societies in the Third World: A Message." *Savings and Development* 1, no. 4 (1977): 181–214.
- Branch, B., and A.C. Evans. "Credit Unions: Effective Vehicles for Microfinance Delivery." Madison, Wis., USA: World Council of Credit Unions, 1999. www.woccu.org/pdf/microfin.pdf.
- Charitonenko, S., R. Patten, and J. Yaron. "Bank Rikyat Indonesia: Unit Desa, 1970–1996." Washington, DC: World Bank/Sustainable Banking with the Poor, 1998. www.cgap.org/assets/images/bri.PDF.

- Donors Working Group on Financial Sector Development and the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development. *Small and Microenterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries, Donor Guidelines for Microfinance International Best Practices*. Washington, DC: World Bank, 1995.
- Elser, L., A. Hannig, and S. Wisniwski. "A Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies." Eschborn, Germany: CGAP Working Group on Savings Mobilization/GTZ/BMZ, 1999. www.cgap.org/assets/images/compara.PDF.
- Fiebig, M., A. Hannig, and S. Wisniwski. "Savings in the Context of Microfinance: State of Knowledge." Eschborn, Germany: CGAP Working Group on Savings Mobilization/GTZ/BMZ. 1999. www.cgap.org/assets/images/savings.PDF.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Safeguarding Deposits: Learning from Experience*. Rome: FAO, 1995.
- Gonzalez-Vega, C., and D. Graham. "State-Owned Agricultural Development Banks: Lessons and Opportunities for Microfinance." Bethesda, Md., USA: USAID/GEMINI, 1995. aede.ag.ohio-state.edu/programs/ruralfinance/pdf/eso2245.pdf.
- Kropp, E., "Linking Self-Help Groups and Banks in Developing Countries." Eschborn, Germany: GTZ, 1989. Out of print.
- Mohammed, S. "Savings as an Instrument for Poverty Reduction." Conference report, UNDP/SUM, New York, October 4-5, 1999.
- Robinson, Marguerite. *Introducing Savings in Microcredit Institutions: When and How?* CGAP Focus Note, no. 8. Washington, DC: CGAP, April 1997. www.cgap.org/html/p_focus_notes.html.
- . 2001. "Savings and the New Microfinance." In *Sustainable Finance for the Poor*. Vol. 1 of *The Microfinance Revolution*. Washington, DC: The World Bank, 2001.
- Rutherford, Stuart. *The Poor and Their Money: An Essay about Financial Services for Poor People*. New Delhi, India: Oxford University Press, 1999.
- Seibel, H. D. "A Linkage Model for Informal and Formal Financial Markets." *Quarterly Journal of International Agriculture* 24, no. 4 (1985):390-8.
- . *Financial Systems Development and Microfinance: Viable Institutions, Appropriate Strategies, and Sustainable Financial Services for the Microeconomy*. Eschborn, Germany: GTZ, 1996.
- . 1997. "Upgrading, Downgrading, Linking, Innovating: Microfinance Development Strategies: A Systems Perspective." Working Paper 1997-6. Cologne, Germany: University of Cologne, Development Research Center, 1997. www.uni-koeln.de.
- Stack, K., and D. Thys. "A Business Model for Going Down Market: Combining Credit Unions and 'Credit with Education'." *MicroBanking Bulletin* 5 (2000): 9-12. www.mixmbb.org/en/mbb_issues/05/mbb_5.html.

- Westley, G., and B. Branch, eds. *Safe Money: Building Effective Credit Unions in Latin America*. Washington, DC: Inter-American Development Bank/World Council of Credit Unions, 2000.
- Wisniwski, S. "Microsavings Compared to Other Sources of Funds." Eschborn, Germany: GTZ, 1999. www.cgap.org/assets/images/sof.PDF.
- Wright, G.A.N. "Beyond Basic Credit and Savings: Developing New Financial Service Products for the Poor." Eschborn, Germany: CGAP Working Group on Savings Mobilization/GTZ/BMZ, 1999.
- . "The Case for Voluntary, Open Access Savings Facilities and Why Bangladesh's Largest MFIs Were Slow to React." Eschborn, Germany: CGAP Working Group on Savings Mobilization/GTZ/BMZ, 1999.
- . "Principles and Practice: Myths of Regulation and Supervision." *MicroSave-Africa* essay. Nairobi, Kenya: *MicroSave-Africa*, January 2000. www.microsave-africa.com.
- Wright, G.A.N., and L. Mutesasira. "The Relative Risks to the Savings of Poor People." *MicroSave-Africa* essay. Nairobi, Kenya: *MicroSave-Africa*, 2001. www.microsave-africa.com.

الملحق "ألف"

تعد وثيقة تمويل مؤسسات الأعمال الصغيرة وبالغة الصغر: المبادئ التوجيهية لانتقاء مؤسسات الوساطة المالية ومساندتها. إرشادات للجهات المانحة بشأن أفضل الممارسات الدولية في مجال التمويل الأصغر إحدى إصدارات فريق المانحين العامل المعني بتنمية القطاع المالي ولجنة الوكالات المانحة لتنمية المشاريع الصغيرة. وتتوافق الوثيقة بصورة كبيرة مع المعايير الموصى بها التي وضعها فريق خبراء من الأمم المتحدة بدعوة من المؤسسة المصرفية العالمية النسائية في عام 1994. وقد اعتمدت اللجان المانحة هذه المبادئ في شكلها الحالي في يونيو/حزيران 1995. عقب مشاورات مع الهيئات المانحة المشاركة في مؤسسات الأعمال الصغيرة والتمويل الأصغر.

والنص التالي مقتطف من الوثيقة.

أولاً - خطط ومعايير الأداء المؤسسي

يجب على مؤسسات الوساطة المالية التي تسعى للحصول على مساندة. أن تبرهن على أنها تتمتع بالخصائص التالية. سواء من خلال العمليات الحالية، أو من خلال خطط معقولة مدعومة بتدابير ملموسة. ونظراً لأن هذه المؤسسات تنتمي إلى مراحل تنمية مختلفة. فربما يكون من المناسب في بعض الحالات اعتماد معايير معدلة للمساندة المحدودة للمؤسسات الجديدة أو المتحولة.

أ. مواطن قوة المؤسسات

1. الثقافة والهياكل والقدرات وأنظمة التشغيل المؤسسية التي يمكنها مساندة تقديم الخدمات بشكل مستدام إلى عدد كبير ومتزايد من العملاء أصحاب الدخول المنخفضة. وتشمل متطلبات ذلك وجود هيكل إداري سليم، والاستقلالية عن التدخلات السياسية، والتلاؤم الجيد مع الظروف المحيطة، ووجود طاقم عاملين أكفاء ومستقرين، ووجود خطة عمل قوية للتوسع والاستدامة، ووجود رسالة ورؤية قادرة على إيجاد إحساس بالغاية والالتزام والمساءلة.
2. نظم معلومات إدارة دقيقة تستخدم بشكل نشط في اتخاذ القرارات، وتحفيز الأداء، وتسمح بالمساءلة بشأن الأموال. ولا غنى عن مثل تلك النظم من أجل إدارة تتسم بالفاعلية والكفاءة.
3. عمليات قادرة على إدارة المعاملات الصغيرة بكفاءة مع تحقيق إنتاجية

عالية، عند قياسها بمتغيرات مثل عدد القروض لكل موظف، وتكاليف التشغيل كنسبة من متوسط المحافظة السنوية (مع الحفاظ على سلامة المحافظة).

4. تقارير مالية تتسم بالجدية والشفافية وتتوافق مع المعايير الدولية وتسمح للممولين المحتملين بتقييم الأداء على نحو ملائم. ويجب أن يضم التقرير، على الأقل، البيانات الأولية الواردة في الملحق [الخاص بتلك المبادئ التوجيهية]. ويجب على المؤسسات أن تقوم برصد الحالة المالية [الخاصة بها] باستخدام النسب المالية المناسبة المشتقة من هذه البيانات.

ب. نوعية الخدمات والانتشار

1. التركيز على الفقراء: يعد دليلاً على خدمة العملاء منخفضي الدخل. نساءً ورجالاً، خاصة العملاء الذين يفتقرون إلى القدرة على الحصول على خدمات المؤسسات المالية الأخرى. ولا ينبغي أن يكون هذا التركيز حصرياً، حيث تُشجع المؤسسات الرئيسية مثل البنوك على أن تصبح جهات مقدمة للخدمة، ولكن يجب عليها أن تخصص التزاماً متميزاً بالوصول إلى الفقراء.

2. الإقراض الملائم للعميل: ومنه على سبيل المثال، منح العميل فرصة الحصول بشكل سريع وبسيط وسهل على قروض صغيرة، وقصيرة الأجل في الغالب، على أن يتم تجديدها أو زيادتها بناء على مدى تميز سجل السداد. وكذلك استخدام بدائل الضمانات (ضمانات النظراء أو حوافز السداد) أو أشكال بديلة من الضمان لتحفيز السداد. والتأكيد على الإقراض القائم على الأهلية الشخصية في حالة القروض الصغيرة، مع التدفق النقدي البسيط والتقييم المسبق للمشروع في حالة القروض الأكبر والأطول أجلاً.

3. خدمات الادخار: خدمات تعبئة المدخرات التي تيسر الإيداعات الصغيرة، والتحصيل المريح، والسلامة، والوصول السريع إلى الأموال - سواء بصورة مستقلة أو مع مؤسسة أخرى، حيثما يكون ذلك ممكناً من الناحية القانونية ومجدياً من الناحية الاقتصادية.

4. زيادة الانتشار: تقدم ملحوظ في توسيع نطاق الوصول إلى العميل واختراق السوق. مع البرهنة على مدى قوة استجابة العميل للخدمات المقدمة، والكفاءة في إدارة تقديم الخدمات.

ج. الأداء المالي

1. سياسات تسعير ملائمة: تقديم القروض بأسعار تكفي لتغطية التكاليف الكاملة للإقراض الفعال على أساس مستدام (بعد فترة بداية عمل معقولة)، مع إدراك قدرة أصحاب مشروعات العمل الحر الفقراء ورغبتهم في دفع ما تكبده جهة الإقراض الفعال في سبيل تقديم خدمات مالية مستدامة. حيث يجب أن تقوم وحدة التعامل بالتجزئة بتعيين رسوم فائدة تغطي تكاليف رأس المال (بتكلفة الفرصة البديلة، شاملة التضخم)، والإدارة، وخسائر القروض، وأقل عائد على حقوق الملكية.*

2. نوعية المحفظة: الاحتفاظ بمحفظة بحيث تكون المتأخرات فيها أقل ما يمكن حتى لا تؤدي الأقساط المتأخرة وحالات التخلف عن السداد إلى تهديد قابلية المؤسسة على الاستمرار. وتعتبر المؤسسات مستوفية

لذلك الشرط إذا كانت. على سبيل المثال. تعاني من متأخرات تتجاوز 30 يوماً وتبلغ أقل من 10 في المائة من القروض القائمة. وبخسائر قروض سنوية دون 4 في المائة من القروض القائمة.

3. **الاكتفاء الذاتي:** مواصلة تقليل الاعتماد على الدعم بغرض الوصول إلى الاكتفاء الذاتي المالي. تحقيق الكفاءة التشغيلية (والتي تعرف بتغطية جميع التكاليف الإدارية وخسائر القروض بواسطة العائدات من العملاء) في غضون فترة معقولة من الزمن. مع وضع الظروف المحلية في الاعتبار. ومن واقع الخبرة الدولية. حققت مؤسسات الوساطة المالية الناجحة الكفاءة التشغيلية في خلال فترة تتراوح من ثلاث إلى سبع سنوات. والاكتفاء الذاتي المالي (والذي يعرف بتغطية جميع التكاليف الإدارية. وخسائر القروض. وتكاليف التمويل بأسعار فائدة غير مدعومة بواسطة عائدات العملاء) في خلال فترة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات.

4. **الاتجاه نحو الاستقلالية المالية:** بناء قاعدة تمويلية صلبة ومنتامية من خلال خطط أعمال واضحة. مدعومة بقدرات تشغيلية. بحيث تؤدي إلى تعبئة الأموال التجارية من المودعين والنظام المالي. وتؤدي في نهاية الأمر. إلى الاستقلال التام عن مساندة الجهات المانحة.

وتنطبق معايير الأداء المالي فقط على الأنشطة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من أنشطة تقديم الخدمات المالية. وإذا كان البرنامج يقدم كذلك خدمات غير مالية. مثل الخدمات الاستشارية لمؤسسات الأعمال أو الصحة أو التعليم. فيجب أن توضع تلك الخدمات في الحسبان بشكل مستقل عن الخدمات المالية. فمعايير الاكتفاء الذاتي المالي لا تنطبق على تلك الخدمات. ولا يتسع مجال هذه الوثيقة لتحديد المعايير المناسبة للخدمات غير المالية.

ثانياً - إستراتيجيات مساندة الجهات المانحة

لقد فشل التمويل القائم على الدعم الكبير المستمر تحت مبررات خيرية. فهذه البرامج تستنزف الموارد دون أن تصير مستدامة. كما أسهمت في تكوين انطباع خاطئ مفاده أن الفقراء غير مؤهلين للتعامل مع البنوك. ويجب على الممولين تقديم المساندة المالية وغيرها من أنواع المساندة بطريقة تضمن نوعية الخدمات المقدمة وتضمن تحقيق أوسع انتشار. إضافة إلى تعزيز التحرك تجاه زيادة الانتشار. وتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي. والاستقلالية عن مساندة الجهات المانحة. آخذين في الاعتبار الخصائص الخاصة لمختلف أنواع المؤسسات. ويجب أن تعمل الجهات المانحة على ضمان أن تبقى المؤسسات على تركيزها على تقديم الخدمات المناسبة للفقراء. في غمار سعيها نحو تحقيق الاستدامة.

أ. الاستخدامات المناسبة للمنح

1. **تنمية القدرات المؤسسية.** تعد مساندة تنمية القدرات المؤسسية ملائمة في جميع المراحل التي تمر بها حياة أي مؤسسة. وينطبق ذلك على نطاق عريض من المؤسسات. وإن كانت هذه المساندة يجب أن تتطور كذلك مع المؤسسة من حيث طبيعتها ومداهها. ويجب أن تصبح تلك المساندة أكثر انتقائية. عندما تصبح المؤسسات قادرة على تلبية المزيد من احتياجاتها من التنمية المؤسسية من داخلها. كما يجب أيضاً أن تزداد تخصصاً. كلما أصبحت المؤسسات قادرة على التعامل مع المشاكل

الأكثر صعوبة.

2. **الرسملة.** تعد منح رؤوس الأموال ذات أهمية إستراتيجية في تمكين المؤسسات من بناء قاعدة رأسمالية. ويمكن استخدام الرسملة في توليد دخل من الاستثمار، وبناء حافظة قروض. وتعبئة الأموال من البنوك المحلية. ومن الأغراض الرئيسية لتقديم التمويل الرأسمالي. تمكين المؤسسات من مزج تكاليف أموال المنح مع المصادر التجارية خلال الفترة التي يستغرقها تحقيق الانتشار وإجراء العمليات بشكل يتسم بالكفاءة. ويجب أن تستخدم الرسملة الممولة من الخارج كعامل حافظ للتعبئة الداخلية للأموال من قبل المؤسسات المحلية ومكملة لها. كما يمكن أن تساعد مساهمات منح رأس المال المؤسسات الساعية إلى التحول إلى مؤسسات وساطة مالية رسمية على استيفاء الحد الأدنى من متطلبات رأس المال.

3. **خسائر التشغيل.** يجب أن تتجنب الجهات المانحة تغطية خسائر التشغيل إلا في أثناء مرحلة بدء العمل أو التوسع الواضحة والمحددة الوقت. فتبعاً لطبيعة أعمال القروض الصغيرة. سيستغرق كل برنامج بعض الوقت للوصول إلى نقطة التعادل. ويجب أن تكون الجهات المانحة مستعدة لتقديم المساندة خلال ذلك الوقت. فبعدها. ستعطي هذه المساندة نتائج عكسية.

4. **الأصول الثابتة.** ربما ترغب الجهات المانحة في مساندة شراء أصول ثابتة. مثل أجهزة الكمبيوتر أو المركبات أو المنشآت. حيث يمكن اعتبار هذا التمويل مساهمة في قاعدة رأسمال المؤسسة.

ب. الاستخدامات المناسبة للقروض

تعد مساندة الجهات المانحة من خلال قروض أمراً مناسباً للمؤسسات القائمة على الإقراض المستوفية لمعايير الأداء. إلا أنه يجب البحث عن رأس المال المُقترض من مصادر محلية وجارية. في أقرب وقت ممكن. وحتى عند بدء العمل. ولكن يجب في الوقت نفسه توخي الحذر في عدم تحميل المؤسسات الناشئة بمخاطر الصرف الأجنبي في القروض المقومة بالعملة الصعبة. ما لم يتم اتخاذ الاحتياطات المناسبة. كما تُنصح الجهات المانحة بالتزام الحذر من إضعاف جهود تعبئة المدخرات التي تقوم بها المؤسسات القائمة على الادخار. مثل جمعيات المدخرات والقروض. من خلال إتاحة القروض لها بتكلفة أقل من تكلفة تعبئة الأموال محلياً.

ج. إيجاد مصادر تجارية للأموال

يتطلب التحول إلى مصادر التمويل التجارية بالكامل أشكالاً خاصة من المساندة تساعد على إدخال المؤسسات في النظام المالي. ويمكن أن تعمل الجهات المانحة كمحفزات لتنفيذ هذا التحول عن طريق وسائل، من بينها ما يلي:

1. مساهمة المستثمرين. من كل من المصادر الرسمية والخاصة. فيمكن للجهات المانحة أن تساعد على تعبئة الاستثمار الخاص.
2. عمليات الطبقة الثانية. التي تجمع الأموال من المصادر التجارية وتعيد إقراضها إلى مؤسسات تمويل مؤسسات الأعمال بالغة الصغر.
3. الضمانات الجزئية للقروض المقدمة من البنوك التجارية إلى المنظمات غير الحكومية.

د. الترابط بين سياسات الجهات المانحة

يجب أن لا يتم تقويض المؤسسات التي تتبع مبادئ سليمة للاستدامة من قبل آخرين يقدمون خدمات منافسة بسعر أقل من التكلفة أو بأساليب غير قابلة للاستمرار. فعند تقديم دعم (من منح أو قروض) إلى مؤسسات مشاريع العمل الحر الصغيرة وبالغة الصغر. يجب على الجهات المانحة ضمان تنسيق تلك المساندة مع الممولين الآخرين. بحيث يتم إعطاء هذه المؤسسات حوافز واضحة كي تصبح قابلة للاستمرار مالياً. وبصفة خاصة. يجب أن تتشاور الجهات المانحة فيما بينها بخصوص أسعار الفائدة الملائمة وغيرها من الشروط التي يتم على أساسها تقديم المساعدة إلى مؤسسة ما. كما يجب أن تنسق الجهات المانحة المساندة المؤسسية مع السياسات القطاعية بحيث يتوفر للمؤسسات المالية، بما في ذلك القطاعات غير الرسمية وشبه الرسمية. ظروف مواتية لتنمية القدرات المؤسسية والنمو.

الملحق "باء"

مصادر معلومات حول تعبئة الإيداعات

MicroSave-Africa: www.microsave-africa.com

دراسات لفريق المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المعني بتعبئة المدخرات:

www.cgap.org/html/p_cg_working_group_papers.html

بوابة التمويل الأصغر:

www.microfinancegateway.org/search.htm

منشورات الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ):

www.gtz.de/publikationen/english/publications/index.asp

