



دليل
تحليل حوكمة
مؤسسات التمويل الأصغر



دليل
تحليل حوكمة
مؤسسات التمويل الأصغر



كتبه سيسيل لابينو (سيريز) ودوروثيه بيريت (إيرام)
طُبع في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الإيفاد) عام 2006 بدعم من الصناديق التكميلية الفنلندية.

يأتي هذا الدليل ثمرّة للعمل السابق في مجال الحوكمة التي أداها أعضاء سيريز، ويقوم على الخبرة الميدانية التي اكتسبها شركاء التمويل الأصغر. قدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الإيفاد) و مؤسسة (جي تي زد) دعماً، من خلال المتابعة، ركز على تقديم أداة بسيطة وعملية وسهلة الاستخدام يمكن أن تكون ذات فائدة للمشاركين من التمويل الأصغر.

كُتِبَ هذا الدليل سيسيل لابينو، منسق سيريز CERISE (لجنة التبادل، والانعكاس والاستعلامات حول أنظمة الادخار الائتماني، و دوروثيه پيريت، مستشار إيرام IRAM (معهد بحوث وتطبيقات طرق التنمية) بالتعاون مع أعضاء سيريز. وسيريز (لجنة التبادل، والانعكاس والاستعلامات حول أنظمة الادخار الائتماني) شبكة من المؤسسات القائمة في مجال دعم التمويل الأصغر وتتخذ من فرنسا مقراً لها:

وسيدر CIDR (المركز الدولي للتنمية والبحوث، النمسا)، وسيردا CIRAD (مركز التعاون الدولي في مجال البحوث الزراعية لأغراض التنمية، مونتيلييه)، وغريت GRET (مجموعة البحوث والتبادل التكنولوجي، باريس)، وإيرام IRAM.

والهدف الذي تسعى إليه سيريز هو الاعتماد على تجارب التمويل الأصغر وتبادلها (خلق التجارب، والمنشورات وعقد الاجتماعات مع الممارسين والباحثين ومؤسسات التمويل الأصغر والجهات المانحة، إلخ). والموضوعات الرئيسية للرسملة هي ما يلي:

الحوكمة في التمويل الأصغر، والأثر والأداء الاجتماعيان، وتمويل الزراعة، والتدخل في التمويل الأصغر، ومؤسسات التمويل الأصغر في المناطق الريفية النائية.

المحتويات

الاختصارات
مقدمة

الباب الأول

أداة تشخيصية لتقييم الحوكمة

1-1 من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار؟

1-1-1 الشكل المؤسسي: من المالك؟

1-1-2 سلطة ذوي العلاقة على القرارات الاستراتيجية والتنفيذية

1-1-3 تحليل سلطة اتخاذ القرار؟ كيف تُتخذ القرارات؟

2-1 الرسالة والرؤية الاستراتيجية

1-2-1 نظام معلومات الإدارة

1-2-2 اتخاذ القرارات التنفيذية

1-2-3 التنفيذ: القدرة على تنفيذ القرارات

1-2-4 الإعداد لاتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه

1-2-5 المتابعة والرقابة

1-2-6 مخطوطة اتخاذ القرارات

3-1 كيف تُدار الأزمات أو المشكلات؟

4-1 أساس الحوكمة الرشيدة

الباب الثاني

موضوعات رئيسية وتحديات في الحوكمة

2-1 الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات التمويل الأصغر

1-1-1 تحديد الرسالة: قائمة على احتياجات اجتماعية أم تجارية أم كليهما؟

2-2-1 التمويل والحوكمة: ما الدور الذي يجب أن تلعبه الجهات المانحة؟

3-2-1 تركيز السلطات التنظيمية أو تشريتها: أي من ذوي العلاقة ينبغي إشراكهم؟

4-2-1 النوع المؤسسي والحوكمة: ما الذي يفيد أكثر؟

5-2-1 المركزية أو اللامركزية: ما العلاقة بين المستويات المختلفة في مؤسسة التمويل الأصغر؟

2-2 إدارة المخاطر الرئيسية في الحوكمة

1-2-2 توضيح الأهداف الاجتماعية والسعي نحو تحقيقها: كيفية تجنب الانحراف عن الرسالة؟

2-2-2 النمو: حلقة مفرغة أم لبنة في بناء؟

3-2-2 تعدد ذوي العلاقة: كيفية التوفيق بين المصالح المتعارضة؟

4-2-2 الحوكمة: هيكل متطور

5-2-2 الحوكمة والسياق المؤسسي

3-2 الحوكمة الرشيدة: تحدٍ دائم

جداول

1- مخطوطة متخذي القرار

2- مخطوطة اتخاذ القرار

3- مخطوطة تقييم حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر

4- الصلات بين الرسائل وحالة الملكية في مؤسسة التمويل الأصغر

5- مزايا وعيوب الأطراف المختلفة في مؤسسة التمويل الأصغر

6- العلاقة بين الشكل المؤسسي والحوكمة

7- أنواع المخاطر التي تتهدد مؤسسات التمويل الأصغر

8- مخاطر التحول عن الرسالة

9- عناصر للحفاظ على الرسالة

الرسوم

- 1- سلسلة اتخاذ القرار في الحوكمة
- 2- رسم يوضح تقييم حوكمة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر

المربعات

- 1- مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR): تعارض الرؤية
- 2- الحفاظ على الوظيفة الزراعية لشبكة سيكام (مدغشقر)
- 3- الائتمان الريفي في غينيا: نموذج إدارة مشتركة
- 4- مصادر التمويل والأنواع المؤسسية
- 5- مصادر التمويل: دور الدائنين
- 6- أنواع المستثمرين
- 7- المشاركة المجتمعية في الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه
- 8- دور مُقدم المساعدة الفنية بعد التحول المؤسسي
- 9- إدخال مستثمر خاص: حالة سيميسول (SEMISOL) (تشياببي، المكسيك)
- 10- الحكومات المحلية والتمويل الأصغر: المدخرات البلدية وبنوك الائتمان في بيرو
- 11- الوضع التعاوني ذاته، نماذج مختلفة للحوكمة
- 12- شركتان خاصتان، نموذجان للحوكمة: أمريت AMRET و الائتماني الريفي في غينيا (CRG)
- 13- شروط التحول المؤسسي لمجموعات الخدمة الذاتية في الهند
- 14- جمعيات الإقراض الأصغر في المغرب
- 15- المراكز المتنوعة للسلطة في شبكة فيسيكام (بنين)
- 16- الاستقلال وحدوده
- 17- إعادة تقسيم السلطة – أسلوب مُستخدم في شبكة الصناديق الشعبية (بوركيينا فاسو)
- 18- الانفصال – الشبكات التعاونية في غرب أفريقيا
- 19- التحول التجاري للتمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية: هل هو تحول عن الرسالة؟
- 20- استراتيجية نمو مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR) - بوركيينا فاسو
- 21- مخاطر النمو: حالة كوربوسول (Corposol)
- 22- مخاطر النمو: المدخرات في شبكة صندوق في أنجوان (جزر القمر)
- 23- المدخرون والمقترضون: المساهمون في جمعيات الخدمة المالية في غرب أفريقيا
- 24- توازن القوى بين المسؤولين المنتخبين والعاملين الفنيين: حالة فيسيكام في بنين
- 25- تطور صندوق التنمية الإقليمية في توغو
- 26- قصة نماذج حوكمة نفذها مقدم المساعدة الفنية المسمى سي أي سي إم (CICM)
- 27- النضوج والإدارة الذاتية: شبكات الصناديق القروية للتوفير والائتماني ذاتية التوجيه (CVECA) مثلاً
- 28- فترات تولي المسؤولين المنتخبين لمناصبهم
- 29- استراتيجيات مختلفة، مستثمرون مختلفون
- 30- الجمعيات التعاونية في أفريقيا لا تنمو خارج علاقات اجتماعية قائمة
- 31- التوسط في الصراع: دور السلطة العرفية – الائتمان الريفي في غينيا (CRG)
- 32- مخاطر النماذج القائمة على أعضاء: حالة مجموعات المساعدة الذاتية (SHG) في آسيا
- 33- آليات المتابعة والتقييم

مراجع مختارة

الملحق

- أ - مؤسسة تمويل أصغر تحظى بدعم قوي من المساعدة الفنية
- ب - مؤسسة تمويل أصغر تتحول إلى الشكل المؤسسي

الاختصارات

منظمة الدعم من أجل التنمية الذاتية (لوكسمبورج)	ADA
الوكالة الفرنسية للتنمية	AFD
البنك المركزي لدول غرب أفريقيا	BCEAO
شبكة سيكام (لجنة التبادل، والانعكاس والاستعلامات حول أنظمة الادخار الائتماني).	CECAM
سيريز (لجنة التبادل، والانعكاس والاستعلام عن أنظمة الادخار الائتماني)	CERISE
المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء	CGAP
المركز الدولي الفرنسي لائتمان التبادلي	CICM
سيدير المركز الدولي للتنمية والبحوث	CIDR
مركز التعاون الدولي في مجال البحوث الزراعية لأغراض التنمية	CIRAD
المركز المحلي لائتمان التبادلي	CLCAM
مؤسسة في بيرو	CMAC
الصندوق الوطني للائتمان الزراعي	CNCA
المركز الوطني للدراسات الزراعية في المناطق الحارة	CNEARC
مؤسسة الائتمان الريفي في غينيا	CRG
الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه	CVECA
مؤسسة دي إي جي	DEG
مؤسسة إي إم تي، كمبوديا، (أمريت)	EMT
اتحاد فيسيكام لصناديق الادخار والائتمان الزراعي التبادلي (بنين).	FECECAM
صناديق التنمية الإقليمية (توجو)	"FDR"
جمعية الخدمات المالية	FSA
بنك التنمية الهولندي	FMO
إجمالي الناتج المحلي	GDP
مجموعة البحوث والتبادل التكنولوجي	GRET
الوكالة الألمانية للتعاون الفني	GTZ
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	IFAD
معهد بحوث وتطبيقات طرق التنمية	IRAM
مؤسسة مستثمرون وشركاء "إنفيسيتيسور آيه بارتينير"	I&P
مؤسسة التمويل الأصغر	MFI
نظام معلومات الإدارة	MIS
منظمة غير حكومية	NGO
مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (بوركينافاسو)	PPPCR
المؤسسة المالية التابعة لوكالة التنمية الفرنسية للقطاع الخاص	PROPARCO
جمعية المدخرات الدوارة والائتمان	ROSCA
مؤسسة سيمبلا سوليدارا	SEMISOL
شركة التمويل الدولية	SFI
مجموعة المساعدة الذاتية	SHG
شركة الاستثمار والتنمية الدولية	SIDI
المساعدة الفنية	TA
الاتحاد الاقتصادي والنقدي بغرب أفريقيا	UEMOA

مقدمة

يمر التمويل الأصغر بمرحلة حرجة من حياته. وبينما أثبت التمويل الأصغر قدرته، من خلال طرق متنوعة، على توفير الخدمات المالية للسكان المستثنين من خدمات القطاع المصرفي التقليدي، فإن معظم مؤسسات التمويل الأصغر تواجه تحدى التحول المؤسسي وتحقيق الاستدامة. وبينما يقدم لنا التاريخ الحديث بعض من الأمثلة الناجحة، فثمة أمثلة أخرى كثيرة لم يكتب لها النجاح بالقدر ذاته، بل هي في حقيقة الأمر تجارب فاشلة. إن استدامة مؤسسات التمويل الأصغر لا تتطلب مجرد القابلية المالية للتطور والنمو والقدرة على التكيف مع الأطر القانونية القائمة، بل تتطلب أيضًا رؤية استراتيجية واضحة وتنظيمًا شفافًا وذا كفاءة يقبله جميع ذوي العلاقة المشاركين. وهذه الموضوعات غالبًا ما تتجمع معا تحت مفهوم "الحوكمة".

الحوكمة في التمويل الأصغر: من المساهمين لصالح المساهمين

على الرغم من الجدة النسبية لمصطلح الحوكمة في قطاع التنمية، فقد أصبح في مطلع تسعينيات القرن العشرين مفهومًا لا يمكن الفكك منه عن مناقشة موضوعات اقتصادية واجتماعية. وحاليًا يطبق المصطلح، الذي كان يُستخدم في البداية للإشارة للحكومات والشركات، على التمويل الأصغر.

في أدبيات التمويل الأصغر، ظهر مصطلح الحوكمة لأول مرة في عام 1997 في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP) وعادة ما يشير إلى العلاقات بين مجلس الإدارة وإدارة مؤسسة التمويل الأصغر. بيد أن "حسن عمل" مجلس الإدارة ليس كافيًا لضمان تحقيق رسالة مؤسسة التمويل الأصغر والحفاظ على أصولها.

عند مناقشة الحوكمة، يكون من الضروري توسيع نطاق الدراسة لتشمل جميع ذوي العلاقة المشاركين (الموظفين، والمديرين، والمسؤولين المنتخبين، والعملاء/الزبائن، والجهات المانحة، والشركاء المصرفيين، والمساهمين، والحكومة إلخ). وأيضًا أي شكل تنظيمي له دور "إداري" يكون قد أنشئ عن بداية المؤسسة.

وفضلاً عن ذلك، من الضروري فهم كيفية تغير هذه العناصر في السياقات الاجتماعية الاقتصادية المختلفة.

ويجب على مؤسسات التمويل الأصغر تحقيق التوازن بين العمل بوصفها مؤسسة مالية مستدامة والسعي نحو بلوغ رسالتها التي ترمي إلى تحقيق الصالح العام: تقليل الاستبعاد المالي. تقع الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر في مفترق طريقين: طريق سياسي/أخلاقي، يركز على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وشرعية متخذي القرار واندماج المؤسسة في البيئة، وطريق اقتصادي/إدارية، يرى الحوكمة بوصفها طريقة لتحسين الكفاءة، وتقليل النفقات والوصول بالوسائل إلى أعلى مستوى ممكن.

يتناول هذا الدليل الحوكمة من وجهة نظر "تحليل ذوي العلاقة" أكثر من تناولها من خلال تبني طريقة أكثر تقييداً والتي تقصر الحوكمة على "العلاقات بين ذوي العلاقة وأعضاء مجلس الإدارة".

يجب على المرء أن يستوعب الحوكمة إجمالاً وأن يحدد الأوجه التي تتهددها المخاطر بالنسبة لجميع ذوي العلاقة المشاركين.

التعريف

- في نطاق ما جاء في هذا الدليل، تضم الحوكمة – القائمة بالضرورة على هيكل ملكية المؤسسة – جميع الآليات التي يحدد من خلالها ذوو العلاقة (المسؤولين المنتخبين والموظفون وغيرهم) رسالة المؤسسة ويسعون نحو تحقيقها (أي تحديد الجمهور المستهدف والخدمات المقدمة والتغطية الجغرافية المقررة) والتأكد من ملاءمتها عن طريق تكييف البيئة والحويلة دون الكوارث وتخطيها إن وقعت.
- الرسالة يمكن أن تتغير مع مرور الزمن، ولكن ذوا العلاقة يجب أن يتأكدوا من مواكبة تلك التغييرات. ينبغي تطبيق الحوكمة من منظور عام لاستدامة (ولا سيما المالية منها) مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة: التركيز على التنوع أكثر من التركيز على أفضل أساليب العمل

ويتناول الدليل هذه المسائل بالتفصيل متبوعاً بأمثلة توضيحية لحالات معينة. أعد هذا الدليل ليصاحبه تحليل لحوكمة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر. والطريقة المتبعة تقوم على المبادئ الثلاثة التالية:

- يمكن للحوكمة أن تتخذ كثيراً من الأشكال وليس ثمة "أفضل أسلوب عمل". ويسعى هذا الدليل لإرساء الأساس للحوكمة الرشيدة، متضمناً عناصر ست رئيسية.
- يمكن أن تكون الأزمات وخلل الأداء مصدرًا خصبًا للتعلم؛ وبالتالي ينبغي أن تُجرى دراستها بوصفها عنصرًا مستقلًا عند تقييم حوكمة إحدى المؤسسات. ينبغي ألا تُغفل الأزمات المتأصلة في مؤسسات التمويل الأصغر، ولكن ينبغي تحليلها للوصول إلى فهم أفضل للمؤسسة وبالتالي الحكم على ملائمة شكل الحوكمة من عدمه.
- من الممكن تحليل جميع أنواع مؤسسات التمويل الأصغر دون ضرورة تجاهل خصوصيات أشكال المؤسسات المختلفة. ويفرق الدليل بين الأنواع المختلفة للمؤسسات: الجمعيات التعاونية، والمنظمات غير الربحية، والشركات الخاصة والمؤسسات العامة. ويتناول بالدراسة موضوعات تتعلق بهذه المؤسسات (التحول عن الرسالة والمخاطر المرتبطة بالنمو والنضوج) وقليل من الموضوعات التي تختص بنوع مؤسسي (مثل، العلاقة بين مقدمي المساعدة الفنية والمسؤولين المنتخبين في حالة الجمعيات التعاونية؛ ودرجة الإدماج في البيئة، في حالة البنوك بالغة الصغر).

تقسيم الدليل :

ينقسم هذا الدليل إلى بابين:

- الأول عبارة عن أداة تشخيصية لتقييم حوكمة إحدى مؤسسات التمويل الأصغر. ويستخدم طريقة تقوم على تحليل ذوي العلاقة وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات/المشكلات. ومن خلال استخدام هذا الدليل، ينبغي للقارئ أن يصل إلى مستوى تقييم حوكمة المؤسسات وتقييم وضعها على المخطط التحليلي الذي يتكون من عناصر أساسية تشكل أساساً للحوكمة الرشيدة.
- وأعد الباب الثاني لتوجيه الانعكاسات الخاصة بالخيارات الاستراتيجية وتحديات الحوكمة التي قد تواجهها مؤسسة التمويل الأصغر. وسيجري تناول هذه المسائل تناولاً موسعاً، ثم سيتبعها أمثلة توضيحية لتحقيق درجة أفضل من استيعاب الموضوعات التي تتهددها المخاطر.
- والبابان لهما طبيعة تكميلية. وقد جرى وضعهما ليتناولوا خمسة مباحث (الرسالة/الرؤية؛ والتمويل، والنوع المؤسسي؛ وذوي العلاقة؛ والتنظيم) بغية تمكين القارئ من اختيار المجال ذي الأهمية بالنسبة له والتنقل من باب لآخر.

الجمهور المستهدف

هذا الدليل موجه لأي شخص يرغب في العمل في حوكمة أي مؤسسة تمويل أصغر، سواء كان مسئولاً منتخباً أم مديراً أم جهة مانحة. بيد أنه يستهدف في الأساس مؤسسات التمويل الأصغر وأعضاء مجلس إدارتها لمساعدتهم على تحديد نقاط القوة والقيود المفروضة على هيكل حوكمة مؤسستهم. وينبغي لهذا الدليل أن يسد احتياجات جميع مؤسسات التمويل الأصغر، بغض النظر عن المرحلة التي تمر بها من مراحل النمو أو وضعها القانوني (مشروع، شركة خاصة/بنك تجاري، مؤسسة تعاونية، بنك قروي إلخ). ويمكن أن يُستخدم هذا الدليل أيضاً الجهات المانحة أو الجهات القائمة بالتقييم أو الخبراء الاستشاريون الخارجيون. ويمكن، عند وضع مشروع ما، استخدام هذا الدليل كأساس لحوارات مُمَارَسي المهنة مع الجهات المانحة لوضع الأهداف التي ستشجع على الحوكمة الرشيدة، كما أنه يلقي الضوء على المخاطر التي تتهدد سياقات معينة وذوي علاقة معينين ويساعد على توضيح مسؤوليات كل ذي علاقة. كما يتناول هذا الدليل الأوجه الرئيسية للمتابعة، بما في ذلك كيفية تحليل وترجمة هذه الأوجه. وهذا الجزء من التقييم يخدم عمليات إكمال المخطط التحليلي، وتقييم صلاية حوكمة المؤسسة على المديين متوسط والبعيد.

وأخيراً، يمكن أن يُقدم هذا الدليل إطاراً للجهات التنظيمية (البنوك المركزية، واللجان الإشرافية في البنوك، ووزارات المالية، وشبكات التمويل الأصغر الوطنية) للتفكير بصورة أعم في عناصر التنظيم التي قد تشجع الحوكمة الرشيدة أو تقيدها.

وأخيراً

هذا الدليل موجه لمؤسسات التمويل الأصغر التي تبلغ مستوى معين من النضج. كما أن المسائل التي سيجري مناقشتها في طيات هذا الدليل قد تصلح كقاعدة للتفكير عند إرساء الأسس وبناء المؤسسة. ولكن ينبغي تطبيق هذا الدليل في ضوء الظروف الخاصة بمستخدميه. فهو ليس أكثر من نقطة بدء، ليضاف إليه المزيد ولتثريه التعليقات والأمثلة التي ندعو كل مستخدم أن يوصلها إلينا.

الباب الأول

أداة تشخيصية لتقييم الحوكمة

الهدف:

تحديد الموضوعات التي تتهددها المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر

ينقسم الباب الأول إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول

ذوو العلاقة: من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار؟

الهدف:

تحديد حوكمة المؤسسة ووصفها عن طريق دراسة المستندات (لتحديد الطبيعة القانونية والملكية وسلطات اتخاذ القرار الرسمية) وتحليل أساليب العمل الفعلية (لتحديد الشخص الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار فعليًا).

الأدوات:

مخطوطة اتخاذ القرارات.

النتيجة:

نمط أشكال السلطة.

الفصل الثاني

سمات الحوكمة وآلياتها: كيف تُمارس هذه السلطة؟

الهدف:

تحليل سمات حوكمة المؤسسة عن طريق النظر في الآليات التي تؤثر على اتخاذ القرار (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة نظام المعلومات، وعمليات اتخاذ القرار، وصفات متخذي القرارات، والمتابعة الداخلية والخارجية).

الأدوات:

مسائل رئيسية.

النتيجة:

تقييم لسلسلة اتخاذ القرارات من تحديد الاستراتيجية إلى مراجعة الحسابات والتحكم.

الفصل الثالث

الأزمات: كيف نتعامل مع الأزمات؟

الهدف:

تحليل كفاءة هيكل الحوكمة خلال الأزمات أو فترات المرور بمشكلات.

الأدوات:

مسائل رئيسية حول مشكلة أو أزمة معينة.

النتيجة:

رسم توضيحي لكيفية عمل الحوكمة، ووضع ذوي العلاقة وكيفية اتخاذ القرارات في وقت الأزمة.

وبنهاية هذا الباب، ينبغي للقارئ أن يصبح قادرًا على تقييم نوع الحوكمة المطبقة في المؤسسة ودرجة كفاءتها من أجل تحديد الموضوعات التي تتهددها المخاطر والخيارات الاستراتيجية الواجب تبنيها.

1-1 من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار؟

الهدف:

- تحديد شكل الحوكمة، والوضع القانوني، والملكية وسلطة ودور الأطراف الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات.
- الأدوات:
- مخطوطة اتخاذ القرارات.

مفاهيم رئيسية:

- لا تخطط بين الوضع القانوني وشكل الحوكمة.
- حلل أية أوجه تعارض بين إجراءات اتخاذ القرار الرسمية وطريقة اتخاذ القرارات عملياً.
- لاحظ تنوع الأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- يُستخدم مستويان من التحليل: ماذا يحدث على الورق وماذا يحدث عملياً.
- ينبغي ملاحظة التضارب بين المستويين بعناية خاصة.

1-1-1 الشكل المؤسسي: من المالك؟

أ- ما الوضع القانوني للمؤسسة؟

الوضع القانوني للمؤسسة يحدد من له الملكية ومن له سلطة اتخاذ القرار. ستبين تحليل نصوص إنشاء المؤسسة جهات اتخاذ القرار المختلفة ودور كل منها. تُقام مؤسسات التمويل الأصغر بأشكال مؤسسية متنوعة (مشروع، مؤسسة غير ربحية، جمعية تعاونية، شركة خاصة). سيتحدد اختيار الشكل القانوني من خلال النوع المؤسسي وإجراءات اتخاذ القرارات وبالتالي حوكمة المؤسسة. قد تكون الأوضاع القانونية أكثر أو أقل رسمية (تتراوح من أوضاع البنوك إلى المشروعات). قد تكون المؤسسة جزءاً من القطاع العام أو الخاص أو غير الربحي.

- **مشروع:** المؤسسة لا تأخذ شكلها الرسمي في وقت الإنشاء. ويعد الوضع جزءاً من مشروع التنمية، وغالباً ما يمول من الجهات المانحة مباشرة.

- **منظمات/مؤسسات غير ربحية:** المنظمات/المؤسسات غير الربحية لا يمكنها تلقي المدخرات. في حالة تقديم خدمات ادخار، فيقابل هذا التصرف بالتسامح ببساطة، وغالباً ما يكون ذلك بسبب غياب الإطار القانوني للتمويل الأصغر (مثل: "صندوق Sanduk" في جزر القمر).

- **جمعيات تعاونية:** عبارة عن مؤسسة يملكها أعضاؤها (مثل "فيسكام" في بنين) المستفيدون المباشرون من المدخرات وخدمات الائتمان المقدمة.

- **شركات خاصة:** عبارة عن شركات (بنوك تجارية أو شركات تمويل، مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو غير المحدودة) لها هيكل رأسمالي متنوع، اعتماداً على أصل المساهمين ودوافعهم:

- رأس المال الخاص: محلي (بنوك محلية، موظفين، عملاء إلخ.) أو دولي (بنوك تجارية أو صناديق استثمار اجتماعية، أو صناديق استثمار جهات مانحة أو صناديق تجارية خاصة).

- رأس المال العام: الحكومات المحلية أو الوطنية أو المحلية والوطنية معاً:

- **هيئة عامة:** تكون الهيئات العامة مملوكة للدولة أو تتبع الحكومات المحلية (مثل مؤسسة Cajas municipales في بيرو) وقد تكون شركة مساهمة يُساهم فيها الجمهور – في بعض الحالات التي ينظمها قانون خاص (مثل بنوك التنمية).

ب- ما الدافع وراء هذا الخيار؟

إن تحليل الأسباب التي قادت إلى اختيار شكل مؤسسي معين يمكن أن توفر رؤية حول طريقة المؤسسة والقيود المرتقبة. هناك عناصر مختلفة متعددة يمكن أن تؤثر على اختيار النوع المؤسسي:

- **مستوى التطور المؤسسي:** غالبا يكون وضع المشروعات/ المؤسسات غير الربحية شكلاً وسيطاً يُمهّد للشكل النهائي.
- **القيود القانونية:** سيعتمد اختيار نوع مؤسسي على وجود إطار قانوني معين خاص بالتمويل الأصغر وحده. من الممكن التفرقة بين البلدان ذات الإطار القانوني وتلك التي ليس بها إطاراً قانونياً. ومن بين تلك الدول التي بها إطار قانوني دول تسمح للمؤسسات باختيار لائحتها الداخلية (شركة خاصة، أو جمعية تعاونية أو منظمة غير ربحية) بينما يقدم البعض الآخر اختيارات قليلة أو لا يقدم اختيارات مطلقاً. في البلدان التي ليس بها أطر تنظيمية، تكون جميع الأنواع المؤسسية ممكنة على الرغم من أهمية التأكد من أن السلطات الإشرافية ستقبل الشكل القانوني المختار بغية تجنب المشكلات إذا ما صدر بها تنظيم خاص بالتمويل الأصغر وحده.
- **درجة الترابط الاجتماعي:** يؤدي ارتفاع درجة الترابط بين المجموعة التي ستُكون قاعدة عملاء مؤسسة التمويل الأصغر إلى تحولها غالباً إلى جمعية تعاونية إذا جرى إشراك أعضاء مرتقبين في إنشاء المؤسسة.
- **هيكل التمويل:** مصدر الأموال – المدخرات أو المستثمرون الخارجيون – ستؤثر على ما إذا كانت المؤسسة ستختار شكلاً تعاونياً أو شكل شركة خاصة.
- **دور الحكومة:** سيؤثر دور الحكومة ومشاركتها في رأس المال على كون المؤسسة عامة أو خاصة. في بعض الأحيان يكون وضع الجمعية غير الربحية طريقة تتبناها الحكومات للحفاظ على بعض الرقابة على الموارد المتاحة للمؤسسة.

ج- من يملك رأس المال؟

يظهر التحليل المفصل للميزانية العمومية موارد التمويل وهيكله (حقوق الملكية/معدل الديون)، ومن ثم يبيّن آخرين من ذوي العلاقة الذين يتوقع منهم ممارسة النفوذ سواء كانوا داخل المؤسسة أم خارجها.

- **تحليل هيكل التمويل**
- **حقوق الملكية:** نسبة مئوية من الموارد المتاحة (ومصادر حقوق الملكية: أسهم الأعضاء، أو أسهم المستثمرين الخاصين أو العاميين أو الوطنيين أو الدوليين)
- **الاحتياجات:** نسبة مئوية من الموارد المتاحة
- **الدين الثابت:** نسبة مئوية من الموارد المتاحة
- **خطوط الائتمان:** نسبة مئوية من الموارد المتاحة (بنوك تجارية، جهات مانحة، حكومات)
- **المدخرات:** نسبة مئوية من الموارد المتاحة

1-1-2 سلطة ذوي العلاقة على القرارات الاستراتيجية والتنفيذية

أ- من هم ذوو العلاقة؟

غالبا ما يقتصر تحليل الحوكمة على دراسة العلاقات بين ذوي العلاقة الرئيسيين في المؤسسة الذين يشغلون مناصب المديرين (أعضاء مجلس الإدارة). غير أنه من المهم أن نتناول الفئات الأخرى من ذوي العلاقة الذين لهم دور إما داخل المؤسسة أو على أطرافها. فيما يلي قائمة مراجعة تتضمن الأطراف الرئيسية التي قد تُشارك في الحياة في مؤسسة التمويل الأصغر مقسمة تبعاً للمشاركة الداخلية أو الخارجية ومستوى تأثيرها.

ذوو العلاقة المشتركون وصفاتهم بالنسبة لمؤسسة التمويل الأصغر

- **موظفون ذكور وإناث** (يمكن التفريق بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين في المركز الرئيسي، والموظفين في مكاتب الأفرع، إلخ).
- **أعضاء أو عملاء/زبائن – ذكور وإناث** (يمكن التفرقة إذا كان هناك أعضاء هم أيضاً ممثلون منتخبون في المؤسسة).
- **مقدمو المساعدة الفنية والمروجون لها ومؤسساتها.**
- **الحكومة والوزارات** (ممثلو الدولة).
- **الجهات المانحة** (قد يوجد منها عدد كبير).
- **البنوك** (ولا سيما مع وجود خطوط ائتمان).
- **الحكومة المحلية**
- **ذوو العلاقة الخارجيون** (المستثمرون المؤسسيون، الأفراد الخاصون إلخ).

بالإضافة إلى تحديد ذوي العلاقة الذي يجري إشراكهم، من المهم تحديد دور كل منهم ومسئولياته داخل المؤسسة. يجب علنا، على الأخص، دراسة فهمهم هم لأدوارهم ومدى تبادل هذا الإدراك مع ذوي العلاقة الآخرين ودور المرأة في المؤسسة (مدى تمثيلها في عمليات اتخاذ القرار؟).

ما دور كل ذي علاقة داخل المؤسسة؟

- عرض مقارن لدور كل ذي علاقة (كما تراها الأطراف الأخرى ذاتها ومن حولها).
- تحليل أوجه التعارض بين كل دور كل من ذوي العلاقة نظريًا وواقعيًا وكما يراه الآخرون.

ب- أين مكانهم في المؤسسة؟

- من المهم، لكل ذي علاقة من الذي جرى تحديدهم، تحديد من المُمثل منهم مباشرةً في هيكل المؤسسة وأين: في مجلس الإدارة؟ في قسم الأعمال الإدارية؟ في لجنة الإدارة؟ في الجمعية العمومية؟
- قد يتضمن تحليل ذوي العلاقة في كل الأجزاء المختلفة من المؤسسة دراسة ما يلي:
- دور كل ذي علاقة في كل قسم؟
 - كيفية إلحاق الموظفين بالعمل؛
 - كيفية تجديد المناصب.

ج- أي من ذوي العلاقة يتخذ أي قرارات؟

إلى جانب تحليل خلفيات ذوي العلاقة وكيفية تمثيلهم داخل المؤسسة، من المفيد استكشاف دور كل منهم في عملية اتخاذ القرار، مع توخي الدقة في فصل القرارات الاستراتيجية عن القرارات الإدارية.

ينبغي تكييف مخطط اتخاذ القرار (الجدول رقم 1) حسب كل مؤسسة اعتماداً على ذوي العلاقة الذين جرى إشراكهم وما إذا كانت القرارات استراتيجية أو إدارية. سيمكن ذلك من إجراء تحليل لكيفية اتخاذ القرارات فعلياً، تبعاً لذوي العلاقة وجنسه ونوعية القرار.

أمثلة لمخطوطة اتخاذ القرارات: في أمثلة مخططات اتخاذ القرارات، (الملحق "أ" و "ب")، من الممكن، في الحالة الأولى، ملاحظة السلطة الكبيرة التي تستخدمها الأطراف الخارجية عن المؤسسة (مقدمي المساعدة الفنية والجهات المانحة). هذا النوع من توزيع السلطة غالباً ما يوجد في المؤسسات الجديدة أو في المؤسسات التي ما زالت في مرحلة المشروع، والتي لم تجد أطرافها الداخلية مكانها في المؤسسة بعد. غالباً ما يعمل الممثلون المنتخبون لدى مقدمي المساعدة الفنية الذين هم أنفسهم الأشخاص الذين يتعاملون مع أعضاء مجلس الإدارة والأطراف الخارجية. في الحالة الثانية، يكون توزيع السلطة داخلياً ومتبادلاً أكثر؛ ويكون اتخاذ القرار ولاسيما القرار الاستراتيجي، من جانب كل من الموظفين والممثلين المنتخبين.

1-1-3 تحليل سلطة اتخاذ القرار؟

ومن خلال المعلومات التي يجري جمعها حتى تلك النقطة وباستخدام مخطط اتخاذ القرار المملوء (الجدول رقم 1)، يكون من الممكن تصنيف المؤسسة بناء على نمط أشكال السلطة.

والموضوعات الرئيسية في هذا النمط هي ما يلي:

- **درجة تركيز السلطة أو تشتيتها** بين ذوي العلاقة (ممثلة بالرمز "X" في مخطوطة اتخاذ القرارات)؛ ودور المرأة في عملية اتخاذ القرار (هل هو ممثل عن المشاركة الأنثوية؟)؛
- **إلى أي مدى تُمارس السلطة من الخارج** (قادمة من مقدمي المساعد الفنية، الجهات المانحة، الحكومة، ذوي العلاقة الخارجيين) أو من الداخل؛
- **توزيع السلطة بين الموظفين والممثلين المنتخبين**؛
- **درجة الوضوح** (أو انعدامها) بشأن توزيع المسؤوليات (التي تحدد بناء على الطريقة التي بها يجري ملء المخطط).

ويمكن بالطبع دراسة خصائص أخرى اعتماداً على المؤسسة. الهدف هو الشعور بالمؤسسة وكيفية توزيع السلطة داخلها. ليس من الممكن تقييم طبيعة السلطة التي يمارسها ذوو العلاقة المتنوعون خلال المراحل الإنمائية المختلفة. بينما تختلف أشكال اتخاذ القرار اعتماداً على مرحلة التنمية، وفي بعض الأحيان تستمر دون تغيير وتؤثر على المؤسسة مع مرور الزمن.

الجدول رقم 1
مخطوطة اتخاذ القرارات
للاستخدام الأمثلة: انظر الملحق (أ) و (ب)

[illegible]

2-1 كيف تُتخذ القرارات؟

الهدف:

- حلل خصائص حوكمة المؤسسة بغية تحديد الأوجه الإيجابية والقيود التي تساهم في إرساء أسس الحوكمة الرشيدة.

الأدوات:

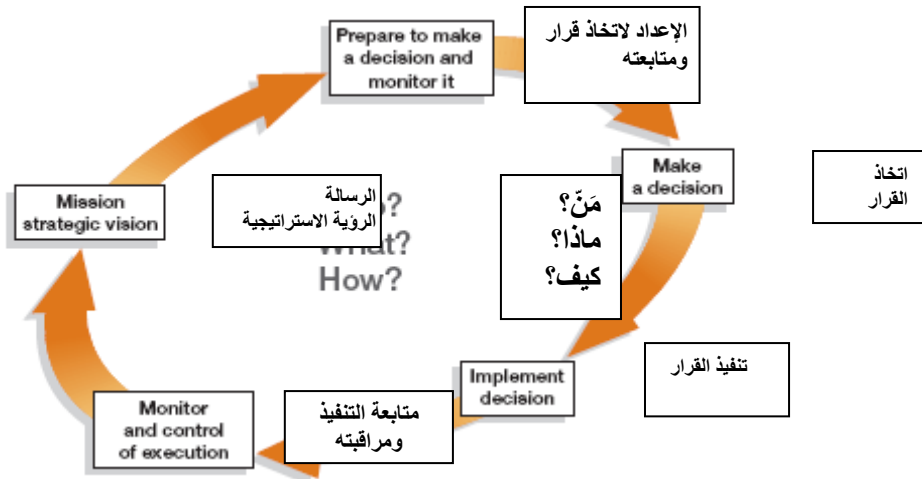
- مسائل رئيسية حول سلسلة اتخاذ القرار.

المفاهيم الرئيسية:

- تقوم حوكمة المؤسسة على سلسلة متصلة تمتد من تعريف رسالة المؤسسة إلى عمل مراجعي الحسابات الخارجيين. وسيؤدي فقدان حلقة واحدة في السلسلة إلى تعرض المنظومة للخطر. ويجب أن تُلبي الوسيلة المستخدمة احتياجات ذوي العلاقة الذي المشاركين. (الشكل رقم 1)

الشكل رقم 1

سلسلة اتخاذ القرار في الحوكمة



ما الآليات التي يستطيع ذوو العلاقة المحددين في الفصل الأول استخدامها لتحديد رسالة المؤسسة والسعي نحو تحقيقها؟ من أجل ضمان الاستدامة عن طريق التكيف مع البيئة؟ للوقاية من الأزمات وتخطيها إن وقعت؟

1-2-1 الرسالة والرؤية الاستراتيجية

أ- التعريف

تتكون الرسالة الاستراتيجية من المبادئ التوجيهية والفلسفة العامة التي تنظم تطورها. وعادة ما يكون ذلك في مرحلة تأسيس المؤسسة. ستتضمن الرؤية الاستراتيجية تعريف الجمهور المستهدف، وأهداف الانتشار، والخدمات المالية المقدمة والشكل التنظيمي. إنها العنصر الأساسي الذي يُعتبر أساس جميع الأنشطة. عادة ما يجري وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في مستندات إنشاء المؤسسة كما تظهر في خطة الأعمال. الرؤية الاستراتيجية يمكن أن تتطور مع مرور الزمن اعتمادًا على التغييرات الداخلية والإطار الخارجي. غير أنه ينبغي أن يقرر ذوو العلاقة بالمؤسسة أية تعديلات في الرؤية وأن يتولوا تنفيذها. فإذا كانت التغييرات غير متعمدة أو فوضوية، حينئذ ستواجه المؤسسة "تحولاً عن في الرسالة".

ب- الرؤية الاستراتيجية والحوكمة.

تساعد الرؤية الاستراتيجية المؤسسة على تحديد مسارها والحفاظ على سبيلها فيه. والغرض من هيكل حوكمة مؤسسة ما هو مساعدتها على تحقيق رسالتها والتي يجب أن يفهما الجميع وأن يشاركا فيها. في التمويل الأصغر، غالبًا ما تكون الرسالة ثنائية: فمن جانب، تكون الرسالة في هذه الحالة قائمة على أساس اجتماعي (عرض الخدمات على المستثنين من القطاع المصرفي الرسمي)، ومن جانب آخر، تحركها بواعث مالية (تقدم منتجات وخدمات كافية لتكون قابلة للبقاء من الناحية المالية). وتعتمد طريقة تحقيق تلك الأوجه مع مرور الوقت على هيكل الحوكمة.

ج. خمسة أسئلة رئيسية حول الرؤية الاستراتيجية

- هل لدى المؤسسة رؤية استراتيجية (اختيارات صريحة تتعلق بالجمهور المستهدف، المنتجات المالية، الانتشار الجغرافي، النوع التنظيمي، إلخ)؟
- هل هذه الخيارات صريحة في مستندات تأسيس المؤسسة؟ أي خيارات؟
- هل هذه الخيارات معبر عنها في خطة الأعمال؟ كيف تتحقق في أنشطة المؤسسة؟ هل الأهداف تتفق مع الطريقة المستخدمة لتحقيقها؟
- هل هذه الخيارات معروفة ويشارك فيها جميع ذوي العلاقة في المؤسسة؟
- هل هذه الخيارات منسجمة مع سياق المؤسسة (البيئة التنافسية، والسياق الاجتماعي والاقتصادي إلخ)؟

1-2-2-الإعداد لاتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه: نظام معلومات الإدارة

أ- التعريف

يشير مصطلح نظام معلومات الإدارة (MIS) إلى البيانات التي تُعالج يدويًا أو بالحاسب الآلي والتي تتعلق بأنشطة المؤسسة والإجراءات المتبعة لجمعها. وهذه المعلومات يجري معالجتها وتوزيعها على ذوي العلاقة داخل المؤسسة لاتخاذ القرار والرقابة.

ب- نظام معلومات الإدارة والحوكمة

قبل اتخاذ أي قرار، يجب الإعداد له وتوثيقه. وبالتالي فالإطلاع على المعلومات الموثوق بها والحديثة يمثل أمرًا بالغة الأهمية لتحقيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسة. ويساهم نظام معلومات الإدارة، ضمن فوائده المختلفة، في متابعة الجهود المبذولة عن طريق ضمان تنفيذ القرارات والتأكد من وجود رؤية ثابتة للموقف الحالي للمؤسسة. ويرجع السبب في الأهمية البالغة لنظام معلومات الإدارة إلى أن مختلف ذوي العلاقة، اعتمادًا على النوع المؤسسي، قد يحتفظوا بمعلومات معينة أو يختاروها أو يخفوها أو ينشروها على نطاق واسع. وعلى الرغم من ذلك، وحيث إن الأمور قد تتغير بسرعة في قطاع التمويل الأصغر، فمن المهم توفير إمكانية الإطلاع السريع على معلومات يمكن الاعتماد عليها.

ج. خمسة أسئلة رئيسية حول الإعداد لاتخاذ القرار

- توفر المعلومات: ما المعلومات التي يجري جمعها (محاسبية، مالية، عمليات، مراقبة آثار) في كل مستوى مؤسسي؟ تحت أي شكل؟ لمن تُقدّم المعلومات؟ هل توفر معلومات حول الموقف فقط أم حول البيئة أيضًا؟
- ما مدى عملية المعلومات؟ هل تصل إلى الأشخاص المستهدفين منها؟
- إلى أي مدى يمكن الاعتماد على المعلومات؟ هل تتوفر على وجه السرعة؟
- من يستطيع الإطلاع على المعلومات؟ (كم يتكرر ذلك؟ لأي غرض؟)
- كيف تُستخدم المعلومات؟ (من أجل الاستراتيجية؟ للتنبؤ؟
- للمتابعة؟)

1-2-3-اتخاذ القرارات التنفيذية

أ- التعريف

تقوم جميع القرارات على المعلومات المتوفرة والمعرفة بالبيئة وكيفية تطورها. القرارات تجعل من الممكن تحويل المبادئ التوجيهية الاستراتيجية إلى حقيقة. اتخاذ القرارات قد يكون أكثر أو أقل تركيزًا اعتمادًا على هيكل الحوكمة.

ب- القرارات والحوكمة

إن تحليل ذوي العلاقة والآليات التي توجه عملية اتخاذ القرار، وأيضاً دور مختلف الأقسام داخل المؤسسة يجعل من الممكن تقييم ترابط عملية اتخاذ القرار من عدمه. يجب وصف الآليات بوضوح في دليل الإجراءات وينبغي السماح بتوزيع الأدوار والمسؤوليات. واعتماداً على تحديد الشخص المسؤول، يمكن أن ينشأ تضارب في المصالح وينبغي أن يلاحظه القائم بعملية التقييم. إن عمليات اتخاذ القرار وإدارة التضارب تشكل جزءاً لا يتجزأ من تقييم الحوكمة.

ج. خمسة أسئلة رئيسية حول اتخاذ القرار

- ما هي عمليات اتخاذ القرار في العمل؟ هل تأخذ شكلاً رسمياً أم بسيطاً وهل يقبلها الجميع؟ هل تحظى بالاحترام؟
- على أي مستوى تُتخذ القرارات؟ ما نوعية القرارات (استراتيجية، تنفيذية، إدارية)؟
- لماذا تُتخذ القرارات على هذا المستوى؟
- مع أخذ ما تتضمنه عملية اتخاذ القرارات في الاعتبار، هل ثمة جدوى من اتخاذ القرار على هذا المستوى؟ من القسم؟ (هل هي عملية مترابطة؟)
- ما هي الأوجه المحتملة لتضارب المصالح؟ كيف يجري وضعها في الحسبان؟ ما المحاولات التي تبذل للتوصل للحلول الوسط وتحقيق الرؤية المشتركة؟
- إلى أي مدى يتحمل ذوو العلاقة المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها؟ هل يجري تقييم قدرة متخذي القرار على التوجيه؟ كيف؟ من يُقيمهم؟

1-2-3 التنفيذ: القدرة على تنفيذ القرارات

أ- التعريف

يعتمد تنفيذ القرارات على ذوي العلاقة ومهاراتهم وأيضاً الوسائل المتاحة لهم. ليس كافياً أن تتخذ قراراً، بل يجب تحويله إلى واقع ملموس. وتشير كلمة التنفيذ إلى تحويل القرار إلى واقع ملموس.

ب- التنفيذ والحوكمة

الحوكمة الرشيدة تتأكد من وجود موارد بشرية كافية لتنفيذ القرارات. ومن ثم، يؤدي تحليل طريقة تنفيذ القرارات إلى الحديث عن موضوعات التدريب والتحفيز والحوافز.

ج- خمسة أسئلة رئيسية حول التنفيذ

- ما الموارد البشرية المتاحة؟ ما مستوى التدريب في وقت الإلحاق بالعمل؟
- كيف تُنمى الموارد البشرية والمهارات؟ هل يوجد برنامج تدريبي؟ كيف يجري التدريب حالياً (من أعلى لأسفل؟ هل هو تدريب فني فحسب؟ هل يوجد تدريب على التحليل النقدي؟)
- ما الحوافز (سياسة المكافآت، والترقيات، والإثابات والارتقاء الوظيفي) أو الزواجر الأخرى (العقوبات) الموجودة لتنفيذ القرارات؟
- ما نوع الوسائل الفنية والمالية المتاحة تحت تصرف المؤسسة؟ وهل تعتبر ملائمة في ضوء قرارات المؤسسة واستراتيجيتها؟
- ما الأدوات المستخدمة لبرمجة القرارات ومراقبتها؟ ما العلاقة بين صانعي القرار ومنفذه؟

1-2-4 المتابعة والرقابة

أ- التعريف

تنتهي سلسلة اتخاذ القرار بالمتابعة، وهي عنصر يحدد الحوكمة الرشيدة ويضمنها. وهنا، يمكن التفرقة بين متابعة أنشطة الإدارة (القابلية المالية للتطور والنمو، الاحتيال، الاسترداد إلخ) وبين متابعة التوجيه الاستراتيجي (الحفاظ على الرسالة، استراتيجية النمو إلخ). تبدأ سلسلة المتابعة في المؤسسة بالمتابعة الذاتية التي يجريها أمين الصندوق وتنتهي بعمليات المراجعة الخارجية التي تجريها السلطات الإشرافية.

ب- المتابعة/ الرقابة والحوكمة

إن قدرة المؤسسة على وضع منهجية متابعة فعالة مزودة بنظام إنذار سريع في حالة خلل الأداء يعتبر واحداً من العناصر الأساسية للحوكمة الرشيدة.

ج. خمسة أسئلة رئيسية حول المتابعة والرقابة

- ما نوعية نظام المتابعة المطبق (داخلي وخارجي)، من أمين الصندوق إلى سلطات البنك المركزي؟
- من له الكلمة العليا؟
- ما قدرة المؤسسة على تحديد المشكلات وتوقع المخاطر؟ ما نوعية نظام المراقبة المستخدم؟
- هل تتم المراقبة الداخلية بانتظام من جانب ذوي العلاقة الشرعيين والمختصين داخل المؤسسة؟ هل موضع للشخص القائم بالمتابعة في البناء الهرمي مرتبط بما يجري مراقبته؟
- ما مدى شرعية مراجعي الحسابات وما مدى كفاءتهم وتنظيمهم؟

1-2-5 المتابعة والرقابة

أ- التعريف

تنتهي سلسلة اتخاذ القرار بالمتابعة، وهي عنصر يحدد الحوكمة الرشيدة ويضمنها. وهنا، يمكن التفرقة بين متابعة أنشطة الإدارة (القابلية المالية للتطور والنمو، الاحتيال، الاسترداد إلخ) وبين متابعة التوجيه الاستراتيجي (الحفاظ على الرسالة، استراتيجية النمو إلخ). تبدأ سلسلة المتابعة في المؤسسة بالمتابعة الذاتية التي يجريها أمين الصندوق وتنتهي بعمليات المراجعة الخارجية التي تجريها السلطات الإشرافية.

ب- المتابعة/ الرقابة والحوكمة

إن قدرة المؤسسة على وضع منهجية متابعة فعالة مزودة بنظام إنذار سريع في حالة خلل الأداء يعتبر واحدًا من العناصر الأساسية للحوكمة الرشيدة.

ج. خمسة أسئلة رئيسية حول المتابعة والرقابة

- ما نوعية نظام المتابعة المطبق (داخلي وخارجي)، من أمين الصندوق إلى سلطات البنك المركزي؟
- من له الكلمة العليا؟
- ما قدرة المؤسسة على تحديد المشكلات وتوقع المخاطر؟ ما نوعية نظام المراقبة المستخدم؟
- هل تتم المراقبة الداخلية بانتظام من جانب ذوي العلاقة الشرعيين والمختصين داخل المؤسسة؟ هل موضع للشخص القائم بالمتابعة في البناء الهرمي مرتبط بما يجري مراقبته؟
- ما مدى شرعية مراجعي الحسابات وما مدى كفاءتهم وتنظيمهم؟

1-2-6 مخطوطة اتخاذ القرارات

تساعد المخطوطة التالية في تحليل عملية اتخاذ القرار. ويمكن استخدامها لتحليل قرار واحد أو عدة قرارات (مثل: تحديد منتج مالي، فتح مكتب فرعي جديد؛ تغيير معدلات الفائدة، إلخ). وتوضح جميع نقاط متابعة السلسلة التي يجري تناولها من خلال الأسئلة الرئيسية (الجدول رقم 2).

الجدول رقم 2

مخطوطة اتخاذ القرارات

المتابعة	التنفيذ	اتخاذ القرار	الإعداد	
				مَنْ؟
				أي معلومات؟
				ما المدة؟
				مع من؟
				من يشرف عليهم؟

1-3 كيف تُدار الأزمات أو المشكلات؟

الهدف:

- تحليل كفاءة الحوكمة خلال الأزمات أو فترات وقوع المشكلات.

الأدوات:

- أسئلة رئيسية لتقييم مشكلة أو أزمة معينة.

مفاهيم رئيسية:

- يمكن أن يفد هيكل الحوكمة الناضج في تجنب الخلل وإدارته: ويمكن للتحليل الذي يُجرى بعد الأزمة أن يحدد نقاط القوة والضعف في الحوكمة.

"إن الحوكمة الرشيدة لا تعني بالضرورة أن المؤسسة ستتجنب الأزمات، ولكن يمكن للحوكمة أن تحد من الضرر."

"تظهر جودة الحوكمة بوضوح خلال الأزمات."

إن تحليل ذوي العلاقة وعمليات اتخاذ القرار يمكن أن تتم وتُعتمد عن طريق دراسة كيفية إدارة الخلل داخل المؤسسة. في أي نظام، يمكن للتغييرات الداخلية أو التغييرات التي تدخل على السياق الخارجي أن تؤدي إلى التوتر، أو خلل الأداء أو حتى وقوع أزمة، والتي يمكن أن تُحدّد وتُحلل بسرعة. "إن الحوكمة الرشيدة لا تعني بالضرورة أن المؤسسة ستتجنب الأزمات، ولكن يمكن للحوكمة أن تساعد على تخطيها." إن القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تساعد على تجنب الأزمات أو تخطيها إن وقعت، في اللحظات الحاسمة علامة على نضج هيكل الحوكمة.

إن الأزمات والمشكلات التي تمر بها مؤسسات التمويل الأصغر هي الصورة الظاهرة للمخاطر التي يمكن عادة تحديدها قبل وقوعها وبالتالي الوقاية منها.

إن إدراك هذه المخاطر والانتباه لها يمكن أن يقي من الأزمات. يمكن تحليل طريقة إدارة الأزمات عن طريق ضرب مثال حي للخلل. ينبغي ألا يكون الموقف محل الدراسة قد وقع منذ فترة بعيدة جدًا، وإلا قد لا يكون له علاقة بتقييم هيكل الحوكمة الحالي.

وسيساعد هذا التحليل على اعتماد التقييم الذي تم حتى ذلك الحين، ويمكن أن يقدم مع النتائج مثالاً توضيحياً حيًا لعملية اتخاذ القرار.

الطريقة التحليلية المقترحة هي كما يلي:

تحديد ذوي العلاقة الذين اكتشفوا المشكلة:

- من هم؟ (فريق الإدارة، مجلس الإدارة، الجهة التي تقدم المساعدة الفنية، الجهة المانحة، إلخ.)
- هل هم ذوو علاقة داخليون أم خارجيون؟
- هل هم جزء من هيكل الحوكمة؟ هل يتضح أنهم هم المسؤولون عن دق ناقوس الخطر؟

مصادر المعلومات:

- كيف اكتشفت المشكلة (نظام معلومات الإدارة، المراجعة الخارجية، عن طريق حادثة، إلخ.)؟
- هل توفرت المعلومات على التو أم كانت معرضة للتجاهل/الإخفاء في أول الأمر؟ ولماذا؟

الإجراءات التي أدت لإيجاد حل:

- على أساس أي معلومات عُدلت الإجراءات؟
- هل تمت التغييرات بسرعة كافية؟ هل ضمت جهودًا متضافرة من ذوي العلاقة؟

الحل:

- ما مدى كفاءة القواعد أو الإجراءات، في ضوء المشكلة المبدئية؟
- هل لها أي تبعات؟
- هل أدت تلك التدابير إلى توافق في الآراء أم أدت إلى تكريس الانقسام؟

1-4 أساس الحوكمة الرشيدة

عند انتهاء الباب الأول، ينبغي أن يبين تقييم حوكمة المؤسسة ما يلي:

- ذوي العلاقة المشتركين؛
- خصائص شكل الحوكمة المطبقة؛
- صلابة ونضج النموذج عندما يواجه أزمات ومشكلات.

ينبغي أن تكون المؤسسات قادرة على التأكد من وجود أساس للحوكمة.

يتكون الأساس من عناصر ست رئيسية:

- رؤية استراتيجية متبادلة؛
- نظام معلومات إدارة سريع ويُعتمد عليه لاتخاذ القرارات ومتابعة المساعدات؛
- وضوح عمليات اتخاذ القرار، وحسن تكييفها وارتباطها بهيكل الحوكمة؛
- مستوى تدريب العاملين وقدرتهم ومشاركتهم التي تضمن تنفيذ القرارات؛
- نظام متابعة يتسم بالكفاءة؛
- قدرة على الوقاية من الأزمات وتخطيها إن وقعت

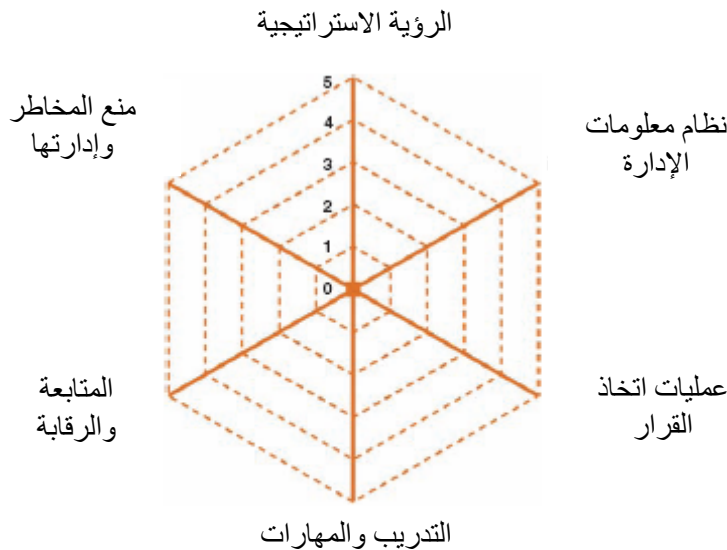
وعلى الرغم من أن كل من هذه العناصر الأساسية يحظى بأهمية كبيرة، إلا أن طريقة تطبيقها في حوكمة مؤسسة ما تختلف؛ حيث إن استراتيجيات مواجهة تحديات الحوكمة تعتمد بالضرورة على سياق كل مؤسسة وتاريخها وأعمالها. يجب أن تندمج المؤسسات في بيئتها عن طريق التكيف المستمر مع الأطر المتغيرة باستمرار (التغييرات في القطاع الاقتصادي، المكانة التنافسية للمؤسسة داخل النظام المالي، العلاقات الاجتماعية، إلخ). يمكن أن تساعد الحوكمة الرشيدة على ذلك، وبالتالي تجعل من المؤسسة قابلة للبقاء والنمو اجتماعيًا.

يعرض الباب الثاني العناصر اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار عند اختيار شكل الحوكمة.

باستخدام مخطوطة التقييم (الشكل 2) التي تأتي في ختام هذا الباب، يُصبح من الممكن تقييم أداء مؤسسة التمويل الأصغر على مقياس من 1 إلى 5 في المجالات الأساسية الست التي تشكل أساس الحوكمة الرشيدة. اقترحنا معايير التقييم (الجدول رقم 3)، ولكنها قابلة للمراجعة والتكيف اعتمادًا على المؤسسة، وشكلها التنظيمي، ومواصفاتها. نقاط القوة والضعف التي تبرز تجعل من الممكن تحديد الموضوعات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحالي وأيضًا تحديد المعرض منها للمخاطر في الأجلين المتوسط والبعيد عندما يتعلق الأمر بتحسين وتقوية هيكل الحوكمة.

الشكل رقم 2:

رسم يوضح تقييم حوكمة مؤسسة تمويل أصغر



الجدول رقم 3

مخطوطة تقييم حوكمة مؤسسة تمويل أصغر

رؤية استراتيجية متبادلة

- رؤية استراتيجية صريحة (جمهور مستهدف، منتجات وخدمات، انتشار جغرافي)
- رؤية استراتيجية أخذت الشكل الرسمي في مستندات الإنشاء
- رؤية استراتيجية متسقة ومتناغمة في مستندات الإنشاء وخطة الأعمال
- رؤية استراتيجية مفهومة من جميع ذوي العلاقة ومتبادلة بينهم (أعضاء منتخبون وأفراد عاملون؛ ذكوراً وإناثاً)
- رؤية استراتيجية مرتبطة بالسياق المؤسسي

وجود قدر كاف من التدريب والمهارات

- الترابط بين التدريب/التخصص والمسؤوليات
- وجود برنامج تدريب داخلي
- وجود حوافز/زواج لتتفيذ القرارات
- الترابط بين الوسائل الفنية/المالية المتوفرة والاستراتيجية المؤسسية (ميزانية التدريب)
- القدرة على تنفيذ القرارات دون مساعدة خارجية

نظام معلومات إدارة متوفر في حينه ويعتمد عليه

- المعلومات كاملة في جميع مستويات المؤسسة (الأفرع والمركز الرئيسي)
- توفير عاجل لمؤشرات محافظ الأوراق المالية والمؤشرات المالية (كم من الوقت يستغرق توفيرها؟)
- جودة نظام معلومات الإدارة وإمكانية الاعتماد عليه
- الاطلاع على المعلومات
- استخدام المعلومات في اتخاذ القرار

نظام متابعة يتسم بالكفاءة

- سلسلة متابعة محددة تحديداً واضحاً (انظر دليل الإجراءات)
- فهم واسع لسلسلة المتابعة من جانب جميع ذوي العلاقة
- القدرة على اكتشاف المشكلات وتوقع المخاطر
- مراجعون مستقلون منتظمون ذوو كفاءة
- توفر تقارير المتابعة ومراجعة الحسابات (مستندات مكتوبة)

عمليات اتخاذ القرار التي تتسم بالوضوح والترابط وحسن التكيف مع الواقع

- عمليات اتخاذ القرارات التي تأخذ شكلاً رسمياً في دليل الإجراءات
- الترابط بين عمليات اتخاذ القرار الرسمية وبين اتخاذ القرار فعلياً
- الترابط بين ذوي العلاقة ومستوى اتخاذ القرار
- الوقاية من تضارب المصالح والإدارة الجيدة له
- محاسبة متخذي القرار

القدرة الداخلية على اكتشاف المشكلات

- نظام إنذار ذو كفاءة (الفترة الزمنية بين بداية المشكلة واكتشافها)
- القدرة على إنتاج رد فعل سريع ومتناسب مع المشكلة (الفترة الزمنية بين اكتشاف المشكلة ورد الفعل)
- وجود خطة استجابة (تجربة، إعادة توزيع سلطة، إلخ.)
- القدرة على تعديل القواعد والإجراءات
- الكفاءة في الوقاية من الأزمات وإدارتها

الباب الثاني

قضايا وتحديات رئيسية في الحوكمة

الهدف:

فهم القضايا التي تتهددها المخاطر من خلال وسائل الإيضاح والأمثلة

يتناول الباب الثاني بعض التحديات المشتركة التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر. سيتمكن القائم بالتقييم من خلال الأداة التشخيصية الموضحة في الباب الأول من تحديد الخيارات الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها المؤسسة. يمكن استخدام الباب الثاني لاستكمال هذه الأداة. كل فصل من الباب الثاني يمكن قرأته واستخدامه على نحو مستقل، اعتمادًا على الموضوعات التي يتناولها. ينقسم هذا الباب إلى جزئين:

الفصل الأول

الخيارات الاستراتيجية

- تعريف الرسالة: قائمة على احتياجات اجتماعية أم تجارية أم اجتماعية وتجارية معا؟
- التمويل والحوكة: ما الدور الذي ينبغي للجهات الممولة أن تلعبه؟
- تركيز السلطات الإدارية أو تشييتها: أي من ذوي العلاقة يجب إشراكهم؟
- النوع المؤسسي والحوكة: ما الذي يحقق أكبر درجة من المعقولة؟
- مركزي أم لا مركزي: ما العلاقة بين مختلف مستويات مؤسسات التمويل الأصغر؟

الفصل الثاني

خمسة مجالات رئيسية من المخاطر

- التحول عن الرسالة؛
- المخاطر المرتبطة بالنمو؛
- المخاطر المرتبطة بتضارب المصالح؛
- المخاطر المرتبطة بالارتقاء المؤسسي؛
- المخاطر المرتبطة بالسياق الاجتماعي الاقتصادي المتغير.

يوضح لكل فصل الجانب المعرض للمخاطر من مؤسسة التمويل الأصغر، ويوضح النقطة بأمثلة ويقدم مقترحات للتوجيه إلى مزيد من التفكير في الموضوع. قائمة التحديات التي تناولناها هنا هي على سبيل المثال وليس الحصر، كما أنها ليست مجهودًا بذلناه لتوفير حلول جاهزة لهذه المشكلات. الهدف الأساسي من هذا الباب هو أن يكون أداة للتشجيع على التفكير.

2-1 الخيارات الاستراتيجية المتوفرة لمؤسسات التمويل الأصغر

الهدف:

- تحديد الموضوعات الرئيسية للحوكمة التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر.

الأدوات:

أمثلة – مقترحات لتوجيه التفكير.

مفاهيم رئيسية:

- سيكون لحل مشكلات الحوكمة التي نتناولها في هذا الفصل أثر كبير على التنظيم الداخلي للمؤسسة. يمكن لعملية الاختيار إذا كانت ذات صلة وكانت تجرى في التوقيت المناسب أن تبني حوكمة ذات كفاءة تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والحفاظ على مصالحها.

2-1-1 تعريف الرسالة: قائمة على احتياجات اجتماعية أم تجارية؟

يتميز التمويل الأصغر برسالة زوجية أو بخط أخير مزدوج: أحدهما مسؤولية اجتماعية (تقديم الخدمات للمستثنين من القطاع المصرفي الرسمي، ومكافحة الفقر)، والآخر تحركه بواعث مالية (الاستدامة). لقد أكد التمويل الأصغر عملياً أن المؤسسات التي تتحمل مسؤوليات اجتماعية يمكن أن تصبح قابلة للبقاء والنمو. ولكن ينبغي لنا أن نعي حقيقة الخيار الذي قد يقع بين هذين الهدفين. يمكن أن يظهر التجاذب بوضوح عندما يكون على مؤسسة التمويل الأصغر أن تتخذ قراراً إما أن تطور مشروعات صغيرة ومتوسطة جديدة ومبتكرة أو منتجات ائتمانية زراعية أو تسهيلات إقراض للعملاء/الزبائن مثلاً. يعتمد تعريف رسالة المؤسسة وارتقائها على دور ذوي العلاقة داخلها، وعلى هيكلها ونموذجها التنظيمي.

أ- أولويات مختلفة لذوي علاقة مختلفين

يعتمد تحديد أهداف المؤسسة على ذوي العلاقة. وبالتالي، على سبيل المثال يمكن أن تكون الجهات المانحة والمنظمات غير الربحية والجهات المقدمة للمساعدة الفنية حريصة على الرسالة الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر، بينما يمكن أن يكون المستثمرين الخاصين والموظفين راغبين في تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدراج أرباح الأسهم وتحسين ظروف العمل. الموظفون الذين يشاركون في اجتماعات الجمعية العمومية والإدارة.

لجان الجمعيات التعاونية الريفية يمكن أن تُحث على استخدام "قدرتها الفكرية" للحصول على مزيد من القوة، بينما إذا أصبحت حليفة للجهات التي تقدم المساعدة الفنية، فهناك مخاطر تتعلق بإدارة الجمعية التعاونية بطريقة توازن بين مصالحها الشخصية والضرر اللاحق بالسكان الريفيين. ولكن، يمكنهم أيضاً استخدام هذه القدرة لتحقيق التوازن بين الممثلين المنتخبين والجهات المقدمة للمساعدة الفنية.

يمكن أن يساعد التدريب أنظمة الحوافز على التوفيق بين ذوي العلاقة والرسالة الاجتماعية لمؤسسة التمويل الأصغر (مثل تقديم المكافآت نظير الوصول إلى العملاء/الزبائن الريفيين أو سوق مستهدفة معينة (المربع رقم 1)

إن التوازن بين مختلف ذوي العلاقة في مؤسسة ما وأدوارهم في توجيه عملية اتخاذ القرار ضرورية للحفاظ على الرسالة الاجتماعية.

المربع رقم 1

مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR): تعارض الرؤية

بدأ مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR) في عام 1988 في إقليم يانتغا الساحلي في بوركينافاسو، وكان بمثابة تجربة لنموذج بنك غرامين في أفريقيا. في بداية الأمر، كان الهدف الرئيسي هو إثبات إمكانية تقديم الائتمان للسكان المهمشين بأسعار السوق مع استرداد المبلغ المقرض بكامله. من البداية، ووجهت طريقة "التنمويين" (قروض صغيرة للفقيرات) التي اتبعها مؤسسو المشروع بـ "رؤية" أخرى للاستدامة والامتهان. ولكن هاتين الطريقتين لم تتفقا مع توجهات موظفي الإقراض الذين ساعدوا

على تدشين المشروع (كان سكان القرى التي تقدم بها الخدمة يعرفون كل من عملائهم/زبائنهم)، وأيضًا المديرين حديثي التدريب الذين كانوا قادرين على تنمية المشروع من الناحية الفنية، ولكن من منظور تحاري. وقد جاءت الرؤية الأخيرة، التي تعكس ارتقاء قطاع التمويل الأصغر ككل، على المشروع عن طريق بنك التنمية (CNCA) بالاشتراك مع مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR)، وعن طريق المديرين وموظفي الإقراض حديثي الاستخدام، كجزء من فريق المساعدة الفنية وبعد ذلك عن طريق الجهات المانحة.

وقد أدت تلك الرؤية إلى خيارات لزيادة إنتاجية موظفي الإقراض وتركيز أنشطة المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك كانت الرؤيتان متعارضتان على طول الخط، حيث إن جزء من العاملين (الممولين بصفة رئيسية) كانوا لا يفتنون يعارضون استراتيجية النمو التي سبق إقرارها. وليس من المثير للدهشة أن نعرف أن تعارض الرؤيتين ظهر من جديد تحت الأضواء عندما واجه مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير أزمة أدت بالمشروع إلى الإفلاس في عام 1998. وكان يبدو أن العجز عن وضع رؤية استراتيجية كان عقبة كؤود أمام المشروع. ونظرًا لأن التوتر لم يدركه أحد أبداً على أنه مشكلة حوكمة خطيرة، كان العاملون في المشروع والمؤسسات الأخرى المشتركة عاجزين عن نزع فتيل الموقف في وقته. إن تضارب الرؤى والرغبة الموعلة في البساطة للحفاظ على الرسالة المبدئية دون السماح بالارتقاء يمكن أن يصبح عقبة أمام المؤسسة. بل يتحتم التوصل إلى توازن مقبول من الجميع ...

(المصدر: سيريز، 2002)

ب- هيكل الملكية والرسالة

إن رسالة المؤسسة والخيارات التي تضعها فيما يخص النوع المؤسسي وهيكل الملكية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض ويؤثران في بعضهما تأثيراً متبادلاً. حقاً، إن هيكل الملكية يمكن أن يتأثر بالرسالة والعكس صحيح.



ومن هنا، يتضح عدم وجود علاقة ضرورية بين رسالة المؤسسة ووضعها القانوني. فالمؤسسة التي تحصل على العون أو تتلقى "دعماً" بصفة عامة (على المستوى الداخلي أو الدولي) من المرجح بدرجة أكبر أن تحقق رسالة للصالح العام بالمقارنة بأي مؤسسة تمول من مستثمرين خاصين. وبالمثل، لا يكون لدى المستثمرين الخاصين الذين يتوقعون الأرباح المطالب ذاتها التي للمستثمرين الاجتماعيين الخاصين التابعين لمؤسسة دولية. ويرجع بالضرورة الانسجام بين الرسالة والجمهور المستهدف والمنتجات المقدمة وهيكل الملكية إلى تاريخ المؤسسة وبيئتها.

وكما لاحظ روزنجراد (2004)، يثبت التمويل الأصغر المستدام أن البنوك التجارية وأيضًا المؤسسات غير الربحية يمكن أن يحرزا نجاحًا ماليًا واجتماعيًا معًا بدلاً من التعارض بينهما: فنوعا المؤسسات كلاهما يمكن أن يخلق قيمة اجتماعية ويطبق مبادئ مصرفية بطرق غير تقليدية بالمرّة ("الخفض downscaling" في حالة البنوك "الرفع up scaling" في حالة المنظمات غير الربحية). ولكن على الرغم من هذه الإمكانيّة، ما زال التمويل الأصغر غير التجاري يؤدي دوراً هاماً. هناك كثير من نماذج التمويل الأصغر (البنوك، شركات التمويل، الجمعيات التعاونية، المنظمات غير الربحية) ومن المهم للغاية أن يتوافق النموذج مع الرسالة. في بعض الأحيان، يكون النموذج الأكثر ملائمة هو الجمعية التعاونية الريفية إذا كان يمكن جني أرباح كبيرة من تمويل المخزون الاستراتيجي والأنشطة التسويقية.

إذا كان النشاط معرض لدرجة عالية من المخاطر، مثل استهداف السكان الذين يعانون من درجة بالغة من التهميش، قد يكون إنشاء منظمة غير حكومية تتلقى إعانات هي النموذج الأكثر ملائمة. ينبغي أن تكون المبادئ التوجيهية (لتوفير النموذج المؤسسي الملائم مع رسالة مؤسسات التمويل الأصغر) هي التوزيع المؤسسي والتفاوت في المنتجات وتقسيم السوق.

ج- هيكل اتخاذ القرار

قد تتغير عمليات اتخاذ القرار في الأنواع المؤسسية المختلفة، ولكن يجب أن تُصمم للمساعدة على اتباع التوجيهات الاستراتيجية (مثل: المجموعة المستهدفة؛ الأهداف الجغرافية) كما نصت عليها الرسالة (المربع رقم 2).

في بعض الحالات، يمكن الحفاظ على المصالح المتنوعة عن طريق التأكد من أن كل ذي علاقة يتمتع بالتمثيل في مجلس الإدارة. إن احترام تعددية ذوي العلاقة يمكن أن يكون طريقة للحفاظ على التوجيهات الاستراتيجية المبدئية للمؤسسة (المربع رقم 3).

د- التفكير في تحديد الرسالة

ليس من الضروري النص على استراتيجية المؤسسة بطريقة صارمة. ولكن هناك عدد من الموضوعات التي يجب تناولها من أجل أن تختار مؤسسات التمويل الأصغر مسارها وأن تحافظ عليه. وبناء على تحليل الأطراف والرؤية الاستراتيجية التي نُفذت في الباب الأول، ينبغي للجهة القائمة بالتقييم أن تحصل على البيانات اللازمة للتفكير في: الأطراف، ولا سيما مدى تأثير دورهم في ضوء رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية. كما ينبغي تحديد أفضل ما يلائم الحفاظ على الرسالة.

المربع رقم 2

الحفاظ على الوظيفة الزراعية لمؤسسة فيفاتا التابعة لشبكة سيكام (مدغشقر).

وهي منظمة فلاحية أسست في مدغشقر في 1989 لتحسين الإنتاجية الزراعية لأعضائها. في البداية، أدارت فيفاتا ثلاثة أنشطة رئيسية: نشاطاً مالياً (خدمات ائتمانية وادخارية من خلال البنوك القروية)، وتجارياً (إمدادات داخلية ومتاجرة)، وفنياً (تدريب). وقد أدت الزيادة في حجم الأنشطة وسن قانون جديد بشأن الائتمان والمدخرات إلى فصل فيفاتا للأنشطة الثلاثة في عام 1994 وإدارة كل نشاط على حدة. وهكذا أنشئت شبكة سيكام (لجنة التبادل، والانعكاس والاستعلامات حول أنظمة الادخار الائتماني). وكانت الشبكة تتفرد بأن محفظة قروضها تنحاز بشدة نحو أنشطة الزراعة وتربية الحيوان. وكان هذا الانحياز له علاقة بأصول الشركة وبحقيقة أن الأعضاء المؤسسون كانوا مزارعين. وقد أدى النمو وتنوع الأعضاء بالشبكة إلى النظر في هذا الانحياز، وقررت فتح أنشطتها لفئات مهنية أخرى. وقد أدت الربحية المتزايدة الناجمة عن إقراض القطاعات غير الزراعية ونفوذ التجار والموظفين المدنيين وملاك المشروعات الصغيرة الذين جاءوا مع هذا القرار إلى تعديل التوازن بين الأنشطة الممولة والمجموعات الاجتماعية التي أدارت الشبكة ووجهتها. وبغية الحفاظ على الوظيفة الزراعية للشبكة، المستقلة الآن عن فيفاتا، هناك عملية تحول مؤسسي في الطريق. وترمي العملية إلى إقامة فئات من ذوي العلاقة تضمن أغلبية الأصوات للمزارعين. وينتمي الأعضاء لواحدة من هذه الفئات:

(1) المزارعون (ما لا يقل عن 50% من الدخل يجب أن يأتي من الأنشطة الزراعية) التي تمثل الأغلبية في

لجان الإدارة؛

(2) فئات فنية أخرى؛

(3) كيانات قانونية (جمعيات تعاونية إنتاجية/تجارية، مراكز شراء).

يجب أن يكون رؤساء لجان إدارة سيكام المحليين ومجالس الإدارة من المزارعين. لأعضاء مجلس إدارة فيفاتا الحق في ثلاثة مقاعد من خمسة عشر مقعد متاح في مجالس إدارة سيكام. والهدف من وجودهم حماية الوظيفة الزراعية لسيكام.

المصدر: راسولو وآخرون، 2002

العلاقة بين الرسالة وملكية مؤسسة التمويل الأصغر

تحديد الرسالة	رسالة اجتماعية	رسالة تجارية	
من المرجح أن تكون الرسالة قائمة على احتياجات اجتماعية في الأساس.	+	+++	مؤسسات غير ربحية
إن رسالة الجمعيات التعاونية هي، قبل كل شيء، تقديم أفضل خدمة بأفضل سعر لأعضائها. وبالتالي تعتمد طبيعتها الاجتماعية على أعضائها. المبادئ الديمقراطية التي توجه عمل الجمعيات التعاونية تجعل من الممكن الدفاع عن مصالح الأغلبية.	++	++	جمعيات تعاونية
تعتمد الرسالة على نوعية المستثمرين: المستثمرون التجاريون (الذين قد يرغبون في تعظيم الأرباح) أو المستثمرون الاجتماعيون (ومن الممكن أن يضموا معايير غير ربحية في أهدافهم).	+++	+	شركات خاصة
غالبًا ما تُوفّر المؤسسات الفرعية أو غير الفرعية المنتشرة في الهيئات العامة اعتمادًا على أهداف غير تجارية. ولكن المؤسسات العامة، يمكن أن تفشل إذا لم توازن بين المصالح العامة والأهداف التجارية.	+	++	هيئات عامة

المربع رقم 3

الالتزام الريفي في غينيا: نموذج إدارة مشتركة

إن هيكل إدارة الائتمان الزراعي في غينيا هو ثمرة عملية توافق آراء بين الأطراف المشاركة، ويرمي إلى إعطاء مثال لفلسفة "الإدارة المشتركة" التي تتميز بها هذه الشبكة. مثل ذوي العلاقة الرئيسيين في قاعدة المؤسسة مجموعتان من المساهمين تمثلان "أعمدة" هيكل الحوكمة وتشاور في التوجيهات الاستراتيجية الرئيسية التي توجه الشبكة. لقد أثبتت الدورات التدريبية المشتركة مع المجموعتين أنها مفيدة للمساعدة على تحقيق التوافق في الرأي. تمتلك مجموعة البنوك المجتمعية التي تمثل أعضاء المقترضين 40% من رأس المال وترشح خمسة مرشحين لمجلس الإدارة. وفقا للوائح الداخلية، تنتخب هذا المجموعة من أعضاء مجلس الإدارة رئيس هيكل شبكة عالي المستوى، وهو شبكة الائتمان الزراعي في غينيا (S.A, CRG) تتكون المجموعة من موظفين، يمتلكون 35% من رأس المال وترشح أربعة مرشحين لمجلس الإدارة. وتعمل المجموعتان معا لوضع رؤية استراتيجية مشتركة. بغية تسهيل التوصل لحلول وسط بين ذوي العلاقة، الذين تتعارض مصالحهم في بعض الأحيان، توجد أقلية ثالثة من الشركاء الخارجيين الذين يقدمون الخبرة الفنية والمالية ويلعبون دور الوسيط. وهذه المجموعة تتكون من منفذ المشروع السابق (IRAM)، ومستثمر مسئول اجتماعيًا (SIDI) وحكومة غينيا، التي تنفذ التزامات المستثمرين الوطنيين الخاصين المستقبليين، أو البنوك التجارية أو المنظمات المهنية التي قد ترغب في تطوير خدمات الشبكة (اتحادات المنتجين العامة، الجمعيات التعاونية إلخ.).

المصدر: سيريز 2002

- **المستندات:** هل تعكس رسالة المؤسسة؟ هل تعدلت في ضوء تطور مؤسسة التمويل الأصغر؟
- **هيكل التمويل:** هل يوجد توازن بين الأهداف المالية والاجتماعية؟ ما نقاط التوتر التي قد تؤدي إلى الانحراف عن الرسالة؟

2-1-2 التمويل والحوكمة ما الدور الذي ينبغي للجهات الممولة أن تلعبه؟

أ- هيكل التمويل/الشكل القانوني

سيؤثر الشكل القانوني الذي تتبناه المؤسسة بقوة على هيكل تمويلها، ولاسيما هيكل رأسمالها.

- **المؤسسات غير الربحية:** من سماتها عدم وجود حقوق ملكية، فالمؤسسات غير الربحية ليس لها ملاك. الاعتماد على التمويل الخارجي يتفاوت وبعض المؤسسات غير الربحية تقتصر من البنوك. ولكن المؤسسات من هذا النوع تعتمد اعتمادًا كبيرًا على المنح والإعانات. ومن سمات هذه الأنواع من المؤسسات الفصل بين مصدر التمويل ومتخذي القرار.
- **الجمعيات التعاونية:** غالبًا ما يكون للجمعيات التعاونية قاعدة رأسمالية تتكون من أسهم الأعضاء، وتتكون، بصفة عامة، من عدد من المبالغ الصغيرة. أهم موارد الجمعيات التعاونية هي مدخرات الأعضاء. غير أن الجمعيات التعاونية قد تتفاوض على خطوط ائتمانية وتستفيد من أموال الجهات المانحة. إن ما يميز الجمعيات التعاونية هو هيكل تمويلها الذي يعتمد على أعضائها (أسهم ومدخرات)، والذي لا يعتمد على ما تساهم به ولكن يعتمد على لائحة عضويتها.
- **الشركات الخاصة:** يتكون رأس المال في الشركات الخاصة من الأسهم، حيث تكون الملكية في يد المستثمرين. وقد يكون عدد المساهمين قليلاً كما هو الحال في الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والتي تتسم بقدر أقل من الصلاية في التنظيم. في حالة الشركات، قد يشترط القانون عدد معين من المستثمرين (فالعديد في فرنسا مثلاً سبعة مستثمرين على الأقل). وعلى حسب كل حالة على حدة، قد تكون الشركات الخاصة قادرة على جمع المدخرات، والاقتراض من البنوك التجارية أو المؤسسات الدولية. من الواضح أن طريقة نمو هيكل تمويل المؤسسة واستعدادها لتلقي مصادر جديدة من التمويل يؤثر أيضاً على حوكمتها (المربع رقم 4).

ب- مصادر التمويل: داخلية أم خارجية

تختلف مصادر التمويل الداخلي أو الخارجي اعتمادًا على مؤسسة التمويل الأصغر. فقد تمول المؤسسة نفسها بأموال من أسهم أعضائها أو من الاحتياطيات أو من مدخرات العملاء/الزبائن. أو قد تعتمد على الموارد الخارجية للتمويل مثل الإعانات المقدمة من الجهات المانحة أو البنوك التجارية.

يؤثر هيكل التمويل ومصادر الأموال (الداخلية أو الخارجية) تأثيرًا كبيرًا على حوكمة المؤسسة وذوي العلاقة المشتركين. إن شكل العلاقة بين ملاك المؤسسة ودائنيها يلعب أيضًا دورًا هامًا في شكل الحوكمة (المربع رقم 5).

ج- خلفية المستثمرين

إن خلفية المستثمرين – عموميين أو خاصين أو تجاريين أو مسؤولين اجتماعيًا أو وطنيين أو دوليين – تُعد عاملاً هامًا يؤثر على الحفاظ على رسالة مؤسسة التمويل الأصغر. (المربع رقم 6).

د- التفكير في هيكل التمويل:

فيما يتعلق بهيكل التمويل، ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أن تفكر في الآتي:

- **العلاقة بين وضعها القانوني والموارد المالية المتوفرة لها:** من الأسهل التوصل إلى مستثمرين خارجيين إذا كانت مسجلة بوصفها شركة خاصة، أو جمع مدخرات الأعضاء إذا كانت مسجلة بوصفها جمعية تعاونية.
- **نوع التمويل المطلوب (رأس مال المساهمين، خطوط استثمار من البنوك التجارية، مدخرات إلخ):** سيؤثر نوع التمويل على هيكل الحوكمة وإدارة الملاك الذاتية لها.
- **إن خلفية المستثمرين وأهدافهم** أمران حاسمان؛ حيث إن نفوذهم في المؤسسة سيختلف بالتبعية، اعتمادًا على ما إذا كانت توجهاتهم تجارية أو اجتماعية.

المربع رقم 4

مصادر التمويل والأنواع المؤسسية

تعتبر مسألة التمويل أمراً حاسماً في المؤسسات المالية بغض النظر على ما إذا كانت تعمل بوصفها بنوكاً تجارية أو شركات تمويل أو اتحادات ائتمانية أو مؤسسات غير ربحية. فجميعها يحتاج لإعادة تمويل محفظة قروضها بطريقة أو بأخرى، سواءً عن طريق الدين أو الودائع أو حقوق الملكية. غير أنه فيما يخص التمويل الأصغر، فمن الواضح أن مسألة التمويل غير مهمة للبنوك التجارية الخافضة، حيث سبق لها تأسيس برامج مدخرات وبدأت عملاً طويل الأمد للأسواق المالية والرأسمالية. مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل بوصفها مؤسسات غير ربحية تحصل على الأموال من الجهات المانحة، والأرباح المحتجزة و، في بعض الأحيان، من المؤسسات المالية الثانوية. بعض من المؤسسات غير الربحية الأكثر نجاحاً استطاعت الحصول على التمويل من البنوك التجارية ولكن نادراً ما كان ذلك بمبالغ تتخطى حقوق ملكيتهم. وفي وقت ما بعد ذلك، وجدت المنظمات غير الربحية الهادفة إلى النمو نفسها مقيدة بعدم توفر التمويل. يمكن الحصول على مزيد من أموال الجهات المانحة ولكن خلال فترة زمنية طويلة، يكون الحل هو التحول إلى مؤسسة مرخصة وخاضعة للإشراف، يمكن أن تحصل بدرجة أكبر من السهولة على التمويل من خلال حسابات الادخار وأيضاً الأسواق المالية والرأسمالية. وهذا هو السبب الرئيسي وراء ظهور عدد متزايد من مؤسسات التمويل الأصغر المتخصصة والخاضعة للإشراف في أمريكا اللاتينية.

المربع رقم 5 مصادر التمويل: دور الدائنين

تتأثر الحوكمة والحكم الذاتي للمؤسسات بال مصادر المختلفة للسلطة: ملاك، جهات تنظيمية خارجية، ولكن أيضاً تتأثر بالدائنين الذين يمارسون نفوذاً لا يستهان به على عملية اتخاذ القرار. ليس ثمة شك في أن حقوق الملكية هي مصدر التمويل الأكثر أهمية فيما يخص الحوكمة المباشرة. توفر حقوق الملكية الحق في التصرف. ولكن ليس الملاك وحدهم هم من يشكلون هوية المؤسسة ويمارسون السيطرة عليها، بل هناك الدائنون الذين يمارسون السلطة ذاتها. المؤسسة التي تعتمد اعتماداً أساسياً على دائن واحد، قد يكون عليها أيضاً أن تلتزم بشروطه. وسواء كان هذا الدائن يشكل جزءاً من المجلس أو لا، فقد يكون حاسماً في رسم السياسة العامة للمؤسسة. عادة ما تنطوي الأموال الامتيازية على درجة عالية من التدخل الخارجي في الإدارة المالية للمؤسسة. وعلى الأخص، في أنظمة الائتمان الموجه، نجد أن القرارات سابقة التحديد حول استهداف المستفيدين، وأغراض الإقراض، وشروطه (معدلات وهوامش الفائدة الخاضعة للتنظيم، ومدة القرض، ومتطلبات الضمان، وسداد القروض، إلخ)، وإجراءات الإقراض ومتطلبات رفع التقارير، تحدد نطاق الإدارة الذاتية. الجهات المانحة والحكومات كلاهما مرتبط بكثير من النظم التي غالباً ما تنزل بالمؤسسة المالية إلى مستوى الوكالة التنفيذية. ويعرف النجاح بالالتزام بالقواعد والشروط الموضوعة من الخارج. ولا يُسمح بالحصول على الأموال التجارية إلا للمؤسسات المالية ذات الأداء المالي الجيد. وتعبير آخر، يؤدي التعرض لقوى السوق بصورة غير مباشرة إلى التوصل إلى أسلوب إداري معين يؤدي إلى بناء صورة المؤسسة وتحسين ثقة العامة بمن فيهم المودعين وغيرهم من الدائنين وأيضاً المقترضين. وعلى الجانب الآخر، تدير المؤسسات المالية التي تجمع الأموال التجارية نفسها بدرجة أكبر فيما يتعلق بقرارات الإقراض وعملياته، شريطة أن تخضع لقواعد السوق وتحافظ على قيمة مواردها التي جمعتها. المصادر: جيهلر، 1999

المربع رقم 6

أنواع المستثمرين

أدى قطاع التمويل الأصغر إلى تجميع عدد متنوع من المستثمرين من أجل جمع الأموال: مؤسسات حكومية أو متعددة الأطراف، مؤسسات قطاع خاص، منظمات غير حكومية، أفراد خاصون، شركات استثمار تجاري. إن مسألة الاستدامة - سواء المالية أو الاجتماعية منها من الواضح أنها معيار ينبغي أن يتوفر في من ينشد الاستثمار. إن الأهمية النسبية التي تعطى للأوجه الاجتماعية أو المالية ترتبط ارتباطاً مباشراً بنوع المستثمر ولكنها ترتبط أيضاً بحالات صرف الأموال: هل هي قروض أم منح؟ وذلك فإن نوع المستثمر والاستثمار (استثمارات في حقوق الملكية، قروض، ضمانات) عناصر هامة ينبغي دراستها. تلعب القروض دوراً هاماً في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحدد أولوياتها.

2-1-3 تركيز السلطات التنظيمية أو تشقيتها: أي من ذوي العلاقة ينبغي إشراكهم؟

قد يكون لدى مؤسسات التمويل الأصغر سياسات مشاركة أقل أو أكثر، مما يؤدي إلى أثر بالغ على نموذج الحوكمة. في مؤسسات التمويل الأصغر التي لديها قوى عاملة تتقاضى مرتبات ثابتة، تكون السلطة مركزة بصفة عامة بين عدد قليل من الأطراف، أما في النماذج التي تقوم على المشاركة، فالسلطة قد تشتت بين عدد كبير من الأطراف. وهذا التنوع يمكن أن يساعد على التماسك بين عدد كبير من ذوي العلاقة. ولكن إذا أديرت بطريقة سيئة، فيمكن أن تصبح حجر عثرة للمؤسسة التي تشكلها مصالح متشعبة. أين يوجد ذوو العلاقة الكثيرون في مؤسسات التمويل الأصغر؟ ما التوازن الممكن إحداثه بين الأطراف الداخلية والخارجية؟

أ- ذوو العلاقة المشاركون مشاركة مباشرة:

العملاء، أو الأعضاء، أو الموظفون أو جميعهم.

نظراً لأن التمويل الأصغر غالباً ما يرى على أنه وسيلة للتنمية، فكثيراً ما تثار مسألة مشاركة ذوي العلاقة. في بعض النماذج التعاونية والمختلطة (مثل شبكات الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه (CVECA)، انظر المربع رقم 7) تُستخدم مشاركة العميل أو العضو بوصفها أداة للتأكد من أن العرض من الخدمات المالية يتفق مع الطلب؛ وبهذه الطريقة، يُستخدم النظام المالي لتعزيز الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية للسكان. يمكن أن تساعد المشاركة في تقليل تكاليف العمليات وحسن إدارة مخاطر التشغيل.

المربع رقم 7

المشاركة المجتمعية في الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه

إن نموذج الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه (CVECA) تضع على قمة أولوياتها اللامركزية والإدارة الذاتية: وحدة البناء الأولى في هذه الصناديق هي القرية ويمكن للجميع أن يشاركوا في المؤسسة، التي يديرها أعضاؤها. ويُنفذ المساعدة الفنية ومراجعة الحسابات هيكل خارجي خاص يسمى وحدة الخدمة. في نماذج الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه التي أخذت شكلاً رسمياً، يكون المجتمع القروي هو مالك البنك، ويختار المديرون ومراجعو الحسابات عن طريق أعضاء البنك. وتتحد البنوك جمعيات مكونة روابط إقليمية. ولهذه الروابط وضع قانوني يعطيها سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية، كما تتفاوض لصالح البنوك المجتمعية ويمكنها استثناء البنوك التي تعاني من التضرر المالي. وتقدم وحدة الخدمة المساعدة الفنية للبنوك والروابط من خلال عقد يُعاد التفاوض بشأنه سنوياً. وليس للوحدة سلطة اتخاذ القرار. في هذا الهيكل، تكون السلطة في أيدي المستفيدين، على الرغم من أن البنوك المجتمعية تكون خاضعة للإشراف من جانب الروابط، التي تتفاوض حول التنظيم المتعلق مع السلطات الإشرافية وإعادة التمويل.

المصدر: سيريز، 2002

إن إشراك الموظفين في الحوكمة (أي مشاركتهم في هيكل رأس المال) طريقة من طرق إشراك العاملين بفعالية في التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة وتشجيع المشاركة في مواجهة المخاطر وتحفيز الموظفين. ولكنها تثير عدد من الموضوعات أيضًا: هل ترك عدد محدود من المديرين في هيكل رأس المال مرتبط بتقافة المؤسسة حيث تحظى الإدارة الجماعية بتقدير مرتفع؟ أو بالعكس، هل من الممكن لجميع العاملين المشاركة في رأس مال المؤسسة، من خلال جمعية للموظفين، من تحمل مخاطر خلق هيكل متصلب وصعب المراس.

كيف يمكن لجمعية كبيرة أن تحظى بالتمثيل أو تصل إلى التوافق في الآراء؟ هل سيرى الموظفون مشاركتهم باعتبارها فرصة لترتيب أولوية ربحيتهم (المشاركة في نظام المشاركة في الأرباح) أكثر من كونها طريقة للمشاركة في إدارة المؤسسة؟ هل هي واضحة في تحديد المعرض للمخاطر في هذين الخيارين؟ لا يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أن تقرر أن تكون "قائمة على المشاركة" في المرحلة الأخيرة من عملية التحول المؤسسي. تتطلب المشاركة الزراعية مهارات فنية وتنظيمية معينة، كما تتطلب هوية قوية للمؤسسة وقدرات قيادية. وينبغي وضع تكلفتها في حساب عملية التنمية في المؤسسة واستراتيجية التحول المؤسسي. فحتى المتطوعون يحتاجون لتكلفة (مصرف، مزايا مادية إلخ)، والتي يكون من الصعب الحفاظ عليها طوال الوقت، ولا سيما عندما تزيد أعباء العمل. وينبغي دراسة المدخرات التي يمكن الحصول عليها في مقابل التكاليف المترتبة على تدريب المتطوعين وإحلال مهارات أخرى محل مهاراتهم عندما يرحلوا. يمكن لجمعية مهنية أن تمثل الموظفين مع الحد من تكاليف التدريب. إن ربط المستفيدين أو الموظفين أو كليهما بحوكمة المؤسسة وإشراكهم فيها يستغرق وقتًا وجهودًا مضنية من المتابعة والتدريب. قد تطرأ مشكلات. ومن ثم ينبغي أن يُصمم هيكل العولمة للحد من مخاطر استغلال الخدمات لتحقيق المصالح الذاتية من جانب أي مجموعة وللحفاظ على انفتاح المؤسسة على المجموعات الاجتماعية المهمشة

ب- الدور المتنامي للمروجين ومقدمي المساعدة الفنية

كقاعدة عامة، يشهد ممارسو التمويل الأصغر ومقدمو المساعدة الفنية أدوارهم تنمو أمام أعينهم، حتى أنهم غالبًا ما يصلون إلى مستويات لم يكونوا يتوقعوا الوصول إليها خارجه. حقا كان من المعتاد لمقدمي المساعدة الفنية في الماضي أن يشاركوا في مشروعات لفترة زمنية محدودة مقسمة إلى مراحل (دراسة الجدوى، والتجريب، والتوسع، ومرحلة ما قبل التحول المؤسسي، والتحول المؤسسي ذاته، والخروج من المؤسسة). أما اليوم فهناك حاجة إلى الدعم المتواصل طويل المدى. والدعم ليس بالضرورة دعمًا ماديًا (عدد من المؤسسات قد حققت الاستدامة)، ولكنه دعم فني أيضًا (تحليل البيئة وتحديد التوجيهات الاستراتيجية، واحترام الرسالة الاجتماعية للمؤسسة، وتمثيل مؤسسة التمويل الأصغر على المستوى الحكومي أو على مستوى القطاع، إلخ). هناك بدائل عديدة لتقديم الدعم مثل المشاركة في مجلس الإدارة أو خلق هياكل دعم جديد خارج المؤسسة (المربع رقم 8).

ج- إدخال ذوي علاقة جُدد

عندما تأخذ مؤسسات التمويل الأصغر الشكل المؤسسي، غالبًا ما تفتتح على ذوي علاقة جدد لم يشاركوا بالضرورة من البداية. وهؤلاء المشاركون الجدد قد يكونوا مستثمرين خاصين أو حكومات محلية أو منظمات مهنية.

إن قرار الحصول على ذوي علاقة جدد يمكن أن يؤثر تأثيرًا كبيرًا على هيكل الحوكمة، اعتمادًا على مستوى مشاركتهم (أقلية أو أغلبية) في المؤسسة (المربع رقم 9). من الأسئلة التي يطرحها ممارسو التمويل الأصغر بكثرة "كيف نُشرك مستثمرين خاصين في مؤسسات التمويل الأصغر؟" عند تحليل المستثمرين، من المهم أن نفرق بين الأنواع المختلفة (مستثمرون تقليديون، ومستثمرون اجتماعيون، إلخ). ليس كل المستثمرين لديهم الأهداف ذاتها. فبعضهم أكثر اهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية للشركة التي يستثمرون فيها، بينما يركز آخرون على الأداء الاجتماعي.

وقد يكون من المفيد وضع ميثاق للمساهمين لخلق قدر من تنوع ذوي العلاقة في المؤسسة. وميثاق المساهمين عبارة عن وثيقة لاستكمال مستندات تأسيس الشركة وتمكن المساهمين بعضهم أو كلهم من تنظيم علاقاتهم داخل الشركة (شروط الخروج من الشركة، شروط الحماية أو الصفات التي بها يمكن التدخل في إدارة الشركة). وهذا النوع من الموائيق يتناول موضوعات أعمق مما تتناوله اللوائح القانونية الداخلية عن طريق وضع الشروط المطلوبة لحسن إدارة الأعمال، والالتزامات المتبادلة للمساهمين المتنوعين والرؤية المشتركة. إنها أداة مفيدة في المؤسسات التي بها عدد متنوع من الأطراف. إن افتتاح مؤسسة للمساهمين بخلاف الذين يشاركون فيها تقليديًا (الموظفون، العملاء/الزبائن، الجهات التي تقدم المساعدة الفنية) قد يكون نتيجة للرغبة في دمج المؤسسة بدرجة أكبر في البيئة والعمل مباشرة مع ذوي العلاقة المحليين الذين لهم حق مكتسب في الدور الذي قد تلعبه المؤسسة المالية في المجتمع (المربع رقم 10).

ذوو العلاقة من الأقلية والأغلبية: ما الأثر الذي لهم في الحوكمة؟

داخل هياكل الإدارة يجب على ذوي العلاقة من الأقلية والأغلبية الموازنة على أساس وزن مشاركتهم ومصالحهم. من الممكن تحديد مزايا وعيوب المشاركة لكل نوع من أنواع ذوي العلاقة (الجدول رقم 5).

المربع رقم 8

دور مقدم المساعدة الفنية بعد التحول المؤسسي

تحول مؤسسة أمريت (التي كانت تدعى إي إم تي سابقاً) المدعومة من مجموعة البحوث والتبادل التكنولوجي (غريت) في كمبوديا إلى مؤسسة مالية رسمية في عام 2001. لم يشارك العملاء أبداً في حوكمة المؤسسة، وبالتالي، لم يكن يهمهم أن يكونوا جزءاً من هيكل الملكية. كان التحدي هو تحديد من يكون المساهم. إن صعوبة إيجاد مساهمين لم تكن بواعثهم مادية خالصة ويمكنهم المشاركة بخبرة معين (أو على الأقل يُنظر إليهم على أنهم يؤيدون المؤسسة، بالمقارنة بالمساهمين المستقبليين وشركاء إعادة التمويل) هي السبب الذي جعل غريت تحول نفسها إلى المساهم المتمتع بالأغلبية في المؤسسة. وفي وقت تال، أصبحت مساهماً يمثل الأقلية.

المصدر: سيريز، 2002

هـ التفكير في أدوار حملة الأسهم المختلفين

بينما يستطيع عدد متنوع من ذوي العلاقة المساهمة في مؤسسة التمويل الأصغر، فالمزايا تكون محدودة إذا فقد الترابط والتوافق بين مختلف الأطراف. ينبغي لذوي العلاقة الجدد أن ينووا السعي وراء تحقيق هدف مزدوج للمؤسسة (اجتماعي ومالي).

من المواضيع الرئيسية التي ينبغي التفكير فيها:

- اختيار ذوي العلاقة الواجب إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛
 - البواعث الداعية لهذا الخيار، ومستوى التكاملية (مالية وفنية وسياسية) وتوافق المصالح بين ذوي العلاقة؛
-

المربع رقم 9

إدخال مستثمر خاص: في حالة حالة سيميسول (تشيباس، المكسيك)

فاندا تشيباس Fundachiapas مؤسسة يمولها مديرون خارجيون لجمعية تعاونية تعمل في مجال البن في تشيباس بالمكسيك. وقد تلقت مساعدة منذ نشأتها من مؤسسة غريت للقيام بعمليات تمويل أصغر مستدام في إقليم تباتشولا. وقد انقطعت في وقت مبكر إعانات الجهات المانحة، والتي كانت تكمل الإعانات التي تأتي من مؤسسة فوندا سيون برو فيكتيمي (بعد عام واحد نظراً للقيود التي كانت تفرضها الميزانيات في وزارة الخارجية الفرنسية) وبدأت المؤسسة في النظر في خيار المستثمرين الخاصين لتمويل التوسع. وقد تعاقدت غريت مع مستثمر خاص متخصص في التمويل الأصغر وهو إنفيسيتيسور إيه بارتنير Investisseur et Partenaire (I & P) نيابة عن فاندا تشيباس. وقد وافقت إنفيسيتيسور إيه بارتنير على إقراض الأموال للمؤسسة، مما مكنها من مواصلة مسيرتها بعد انسحاب الجهة المانحة. وبحلول نهاية عام 2003، أصبح من الضروري تحويل فاندا تشيباس Fundachiapas إلى مؤسسة رسمية حتى يمكنها الحصول على أموال جديدة لسد الحاجات المتزايدة لعملائها/زبائناتها. حدث التحول المؤسسي في عام 2004؛ فقد فضل ذوو العلاقة أن يكونوا شركة خاصة، والتي بدت هي الخيار الأفضل ليلتزم طريقة عمل المؤسسة والإطار المحلي. تمتلك إنفيسيتيسور إيه بارتنير أغلبية الشركة الجديدة، سيميسول، بنسبة 65% من الأسهم، والباقي موزع على الشركاء المؤسسين المكسيكيين (15%) و غريت (20%). كان إشراك مستثمر خاص بوصفه مساهماً يتمتع بالأغلبية أمراً ممكناً نظراً لمعرفته بقطاع التمويل الأصغر. وعلاوة على ذلك، كان يتمتع بعلاقة سابقة مع غريت، حيث استثمر الاثنان معا في المؤسسة الكمبودية المسماة أمريت EMT (AMRET سابقاً). إنه مستثمر أثبت استعداده للاستثمار في مؤسسات التمويل الأصغر على المدى البعيد دون نية لبيع ممتلكاته بسرعة. وتعتبر إنفيسيتيسور إيه

بارتنير مؤسسة غريت "قائداً مساعداً" وتعترف بالخبرة الفنية للمنظمات غير الحكومية كاستكمال لقدراتها الاستثمارية الخاصة. وقد عبرت عن رغبتها (كما عبر عنها الشركاء المكسيكيون) في أن تصبح غريت مستثمراً مشاركاً، على الأقل من الناحية الشكلية. وقررت غريت في نهاية الأمر استثمار 20% من سيميسول ومن ثم تُرجم وجودها بوصفها مساهماً إلى صفة فعلية لاتخاذ القرارات. يتحمل نشوب تضارب في المصالح بين كل من إنفيسيتيسور إيه بارتنير (الجهة المقدمة للقروض والمستثمرة في سيميسول) وغريت (المستثمر، والجهة المقدمة للمساعدة الفنية)، وهو أمر شائع في مؤسسات التمويل الأصغر والتي لا يمكن تجنبها في المؤسسات حديثة العهد. يعي الشركاء ذلك، ويجب الاعتماد على الحوكمة الرشيدة للمؤسسة (القرارات تصدر من مجلس الإدارة) لمواجهة الصراعات المحتملة. ولكن اليوم تبدو سيميسول حالة شاذة، مع مشاركة مستثمر خاص في وقت مبكر. غير أن هذا التكوين سيكون بلا شك أمراً ضرورياً في المستقبل، في البلدان التي يفرض فيها النظام القانوني التحول المؤسسي بسرعة كبيرة، ونظراً لأن الجهات المانحة تكون متحفظة بشأن إعانة مؤسسات التمويل الأصغر في مرحلة النشأة.

المصدر: غريت، 2004

- الوزن المحدد لكل مساهم، كيفية إشراكهم؛
- كيفية الحض على مشاركة ذوي العلاقة المرغوب فيهم أو تيسير تلك المشاركة المنظمات الفلاحية، الحكومات المحلية)
- ما نوع المستثمرين الواجب ادخالهم، وما بواعثهم وقيودهم وطلباتهم؛
- العلاقة بين الاستراتيجية المالية للمؤسسة ودور ذوي العلاقة في تمويل المؤسسة.

عند وجود عدد متنوع من ذوي العلاقة، تعتبر درجة تركيز السلطة أو تشتتها مسألة يتحتم دراستها. يمكن أن يؤدي التشتيت الكبير للسلطة إلى تقليل مسؤوليات كل مجموعة، مما يؤدي إلى وقوع مشكلات. أما فائدة تركيز السلطة فتتمثل في أن من يتمتعون بها يكونون بالضرورة راغبين في ما يحدث في المؤسسة. من الممكن أيضاً وجود عدد قليل من ذوي العلاقة يمثلون كثير من الأفراد (مجموعات الموظفين أو العملاء، على سبيل المثال)، مما قد يُصعب من عملية اتخاذ القرار. تعتمد الحلول على المكانة التي تختارها مؤسسات التمويل الأصغر بالنسبة للحكومة والجهات المانحة والعملاء/الأعضاء، والشركاء الخارجيين (ذو العلاقة الأجانب، البنوك، المؤسسات المهنية، إلخ.) وموظفيها. بإيجاز، عند وضع هيكل الحوكمة، يجب دراسة كثير من العناصر من أجل خلق هيكل مهني قادر على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت السليم.

المربع رقم 10

الحكومات المحلية والتمويل الأصغر: المدخرات المحلية وبنوك الائتمان في بيرو

تضرب شبكة المدخرات المحلية وبنوك الائتمان، التي أسست في عام 1981 وتدعمها جي تي زد منذ عام 1985، مثلاً مثيراً لمؤسسات التمويل الأصغر التي أسست بقوة الدفع القادمة من المؤسسات المحلية. كما تمثل البنوك أمثلة لبعض التحديات الرئيسية في مجال الحوكمة. كانت نتيجة خطوط الائتمان المحلية التي تطورت عبر الزمن، شبكة من ما يقرب من 145 بنكاً ووصلت إلى خدمة أكثر من 500.000 عميل/زبون، مما جعل منها رائد قطاع التمويل الأصغر في بيرو.

وتهدف الشبكة إلى جمع المدخرات لاستخدامها بوصفها مصدراً مستقراً للأموال (المدخرات حالياً تغطي ما يقرب من 88% من القروض) وتعزز اللامركزية في عملياتها خارج العاصمة ليما. وللشبكة، المسجلة كشركة خاصة، هيكل حوكمة متفرد به مساهم واحد. الحكومة الإقليمية المحلية. أما السلطات البلدية فتُمثل في المجلس من خلال وفد من سبعة أعضاء هم ممثلون محليون ينحدرون من خلفيات متنوعة (رمز ديني، ممثل

محلي عن البنك المركزي، ممثل محلي عن الغرفة التجارية ومنظمات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأعضاء مجلس المدينة من أحزاب الحكومة والمعارضة). وهذا الهيكل الذي يشبه الكليات الدراسية يجعل من الممكن إدارة البنوك وفقاً لأهداف التنمية المحلية مع تجنب التدخل السياسي. تجري مراقبة البنوك بطريقة منتظمة ومنهجية (وسائل الرقابة الداخلية، والإشراف المصرفي، واتحاد الشبكات، إلخ).

وعلى الرغم من ذلك، يبدو هيكل الملكية ونماذج الحوكمة ممثلة لعدد من الصعوبات، وفقاً لتحليل أجراه البنك الدولي (1999). وقد أعاق تنمية بعض البنوك في بعض الأحيان تسييس الشبكة وأدت إعادة استثمار جزء كبير من الأرباح في المشروعات الاجتماعية إلى الحد من الرسالة. كما تؤدي الطبيعة العامة للشبكة إلى إبطاء العملية الإدارية، نظراً للموافقات الإدارية اللازمة للإنفاق.

وأخيراً، أدى انعدام السيطرة الاجتماعية على التفويض ببعض البنوك إلى التحول إلى طريقة تجارية أكثر، مما أدى إلى الإضرار بالأهداف الاجتماعية التي سبق وضعها في البداية. أما الآن فقد أصبحت الشبكة مხოولة لتقدم طائفة واسعة من الخدمات المصرفية وفتح الأفرع في ليما (وبالتالي فتح باب المنافسة من ميبانكو والبنوك التجارية)، ويجب عليها الموازنة بين المخاطر والفرص التي توفرها هذه الخيارات والتفكير في شخصيتها البلدية من أجل خلق استراتيجية طويلة المدى.

المصدر: من برينكام ومور، 2004 وبرونيت وآخرون، 1999

2-1-4 النوع المؤسسي والحوكمة: ما الذي يحقق أكبر درجة من المعقولية؟

يكون اختيار النوع المؤسسي ضرورياً عندما تكون الاستدامة هي الهدف الذي ترمي المؤسسة إلى تحقيقه. وعادة يجري الاختيار عند إقامة مؤسسة أو عند تحويل المشروع إلى الشكل الرسمي أو عند بواجه المشروع نمواً قوياً على الأخص. يلعب الإطار التنظيمي للدولة دوراً مهماً في الاختيار حيث إن الخيارات المؤسسية غالباً ما تكون محدودة في التمويل الأصغر (المنظمات غير الحكومية، الجمعيات التعاونية، البنوك التجارية، الشركات المالية). ولكن حتى مع النوع المؤسسي الواحد، يمكن تطبيق أشكال مختلفة من الحوكمة، اعتماداً على الخيارات المؤسسية للمؤسسة.

أ- نوع مؤسسي واحد، نماذج حوكمة كثيرة

الاختيار بناء على الإطار التنظيمي

غالباً ما يعتمد اختيار النوع المؤسسي على الإطار التنظيمي الحالي. على كل مؤسسة أن تضع تفاصيل نموذجها على أساس تاريخها وإطارها ورؤيتها الاستراتيجية، ولكن على الرغم من ذلك، لا يحدد الهيكل المؤسسي الحوكمة المطلوبة. فيمكن لنفس الأنواع من المؤسسات أن يكون لها هياكل حوكمة مختلفة كل الاختلاف (المربع رقم 11).

فبالنسبة للشركات الخاصة، لا يكون نموذج الحوكمة مختلفاً فحسب بل يمكن أن يكون مختلفاً للغاية اعتماداً على المساهمين (وطنيين أو دوليين أو داخليين أو خارجيين بالنسبة للهيكل، أو لهم مسؤوليات اجتماعية أو تجارية)، ولكن يعتمد أيضاً على تاريخ المؤسسة وهويتها (المربع رقم 12).

تطوير الأنواع المؤسسية

على الرغم من أن الأنواع المؤسسية التي ينص عليها القانون لمؤسسات التمويل الأصغر محدودة إلى حد بعيد، فهناك حالات معينة تأخذ في الاعتبار مجموعة متنوعة من ذوي العلاقة.

شكل قانوني جديد: جمعية تعاونية للصالح العام

تعتبر الجمعية التعاونية للصالح العام أداة للتنمية المحلية والمستدامة مستخدمة في فرنسا، ولكن كانت ولا تزال مصدراً للإلهام لبعض مؤسسات التمويل الأصغر. وهذا النوع من الهياكل يحاول إقامة النشاط وتعزيزه وتنميته وتحويله إلى نشاط مستدام في جميع أرجاء الإقليم عن طريق تمثيل مصالح جميع المشاركين فيه. فهو يدر أرباحاً باعتباره هيكلاً تجارياً، ولكن باعتباره جمعية تهدف للصالح العام، سيعيد استثمارها في البحوث والتنمية. وهذا الشكل القانوني يضمن استفادة جميع ذوي

العلاقة بالمؤسسة (الموظفون، المستفيدون، الأطراف المحلية العامة والخاصة). وتصبح الأطراف الاجتماعية الاقتصادية المختلفة في الإقليم مديرين مشتركين لهيكل اقتصادي يلعب فيه كل طرف دورًا محددًا (المصدر: مارجادو، 2004).

الجدول رقم 5
مزاي (+) وعيوب (-) الأطراف المختلفة لمؤسسات التمويل الأصغر

المساهمون الممثلون للأغلبية	المساهمون الممثلون للأقلية
الموظفون 😊 يتلقى الموظفون تحفيزًا. 😊 يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات التي سينفذونها بأنفسهم 😞 صعوبة الإنشاء. 😊 يشارك الموظفون بكثافة ويكتسبون هويتهم من المؤسسة. 😊 الفرصة متاحة للمشاركة في النمو طويل المدى. دائمًا ما يُمثل الموظفون عن طريق مؤسسة مهنية. 😞 مخاطر التفرقة بين الموظفين (من ينبغي إشراكه وكيف؟) 😊 تتطلب مجهودات تدريبية. 😞 مخاطر التحول عن الرسالة (مصالح الموظفين تغلب على الرسالة الاجتماعية للمؤسسة). 😞 مخاطر الصراعات الداخلية تخلق حالات اختناق.	😊 يتلقى الموظفون تحفيزًا. 😊 يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات التي سينفذونها بأنفسهم 😞 صعوبة الإنشاء. 😊 يتلقى الموظفون تحفيزًا. 😊 التوازن بين ممثلي العملاء/الزبائن والموظفين الذين لديهم خلفية فنية 😞 صعوبة الإنشاء. 😊 تتطوّر تدريب العملاء/الزبائن على مناصبهم ودورهم باعتبارهم مساهمين.
العملاء/الزبائن 😊 تتوافق استراتيجية مؤسسة التمويل الأصغر مع أهداف العملاء. توفر المعلومات حول الاحتياجات المتنامية للعملاء/الزبائن 😊 مما يساعد على تجنب الروتين والتحول عن الرسالة. 😊 العملاء من الملاك والمديرين يساعدون على تقليل تكلفة العمليات. 😞 تضارب المصالح. 😊 تتطلب مجهودات تدريبية بشأن المعرض للمخاطر في عملية التحول المؤسسي وتحديد الرؤية الاستراتيجية وإدارة المخاطر والتكيف مع السياق إلخ.. 😊 التوافق مع الأشكال الأخرى من المؤسسات الاجتماعية المحلية. صعوبة في المجتمعات غير المهيكلية (مثل: كمبوديا).	😊 يتلقى الموظفون تحفيزًا. 😊 التوازن بين ممثلي العملاء/الزبائن والموظفين الذين لديهم خلفية فنية 😞 صعوبة الإنشاء. 😊 تتطوّر تدريب العملاء/الزبائن على مناصبهم ودورهم باعتبارهم مساهمين.
المطورون/مقدمو المساعدة الفنية 😊 يمكن أن تلعب دور الوسيط في أوقات الأزمات. 😊 تشجع المساهمين المرتقبين بالثقة في أنفسهم. 😊 تضارب المصالح. 😊 مخاطر تحويل المشروع إلى مؤسسة بدلا من الاستفادة من عملية التحول المؤسسي لإحداث التغييرات أو طرح الابتكارات. 😊 قد تضعف مشاركة المساهمين الداخليين (الموظفون، والعملاء).	😊 يمكن أن تلعب دور الوسيط في أوقات الأزمات. 😊 سلطة النصح والتوجيه

المساهمون الممثلون للأقلية	المساهمون الممثلون للأغلبية
ذوو علاقة خارجيون خاصون 😊 المراقبة ووجهات النظر والدعم 😊 الوساطة الخارجية 😊 مصادر للتمويل والخبرة 😊 المهنية 😊 الانفتاح على عدد متنوع من ذوي العلاقة 😊 المعرفة الضعيفة بالمؤسسة والبلد أو كليهما = مخاطر عدم تقديم المخاطر تقديراً صحيحاً 😊 مخاطر التحول عن الرسالة 😊 قد تضعف مشاركة المساهمين الداخليين (الموظفون، والعلماء).	😊 طريقة لإدخال الحكومة في حالة مشاركتها الكبيرة خلال مرحلة المشروع. 😊 تسهل نقل الملكية إذا كانت الحكومة هي مدير المشروع الرسمي ولديها إمكانية التخلي عن الأسهم لمستثمرين وطنيين خاصين. 😊 لا تضيف قيمة بالضرورة لمؤسسة التمويل الأصغر (يمكن أن تكون الحكومة شريكا دون المشاركة في هيكل رأس المال أو دون أن يكون لها مقعدا في المجلس)
😊 الحكومة 😊 طريقة لإدخال الحكومة في حالة مشاركتها الكبيرة خلال مرحلة المشروع. 😊 تسهل نقل الملكية إذا كانت الحكومة هي مدير المشروع الرسمي ولديها إمكانية التخلي عن الأسهم لمستثمرين وطنيين خاصين. 😊 لا تضيف قيمة بالضرورة لمؤسسة التمويل الأصغر (يمكن أن تكون الحكومة شريكا دون المشاركة في هيكل رأس المال أو دون أن يكون لها مقعدا في المجلس)	😊 الطريقة لإدخال الحكومة في حالة مشاركتها الكبيرة خلال مرحلة المشروع. 😊 تسهل نقل الملكية إذا كانت الحكومة هي مدير المشروع الرسمي ولديها إمكانية التخلي عن الأسهم لمستثمرين وطنيين خاصين. 😊 لا تضيف قيمة بالضرورة لمؤسسة التمويل الأصغر (يمكن أن تكون الحكومة شريكا دون المشاركة في هيكل رأس المال أو دون أن يكون لها مقعدا في المجلس)
😊 الحكومة المحلية 😊 التقدير المحلي للمؤسسة. 😊 مخاطر تسييس المؤسسة. 😊 البيروقراطية تبطئ عملية اتخاذ القرار.	😊 المنظمات المهنية 😊 مؤسسات التمويل الأصغر جزء لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي. 😊 إمكانية تبادل المعارف والتعاون الفني مع المنظمات الأخرى. 😊 اعتماد المهنة من الناحية الفنية. 😊 الميل إلى السيطرة ووضع مصالح مهنة واحدة على رأس الأولويات. 😊 يكون لديها عادة عدد قليل من الموارد للاستثمار في مؤسسة التمويل الأصغر.

كما يمكن ربط تطور الشكل القانوني بالتغييرات في مؤسسة التمويل الأصغر، وذلك بصفة رئيسية عندما يتعلق الأمر بالتمويل. من الشائع الحديث عن "تعميم de-mutualization" الجمعيات التعاونية الائتمانية وتلك التي تتلقى المدخرات أي تحويلها إلى مؤسسات عامة، التي تضطر إلى ترك وظيفتها التبادلية لأسباب مالية.

أهمية الخيارات الأولية: "الاعتماد على المسار"

في حين يحدد النوع المؤسسي كيفية تنظيم المؤسسة، فإنه لا يحدد نموذج الحوكمة. يجب وضع مسار المؤسسة في الحسبان. في أغلب الأحيان، تؤثر القرارات التي تتخذ مبكراً بشأن التنظيم أن إجراءات اتخاذ القرار تأثيراً بالغاً في تطوير المؤسسة. سيكون للخيارات المبدئية أثر على المستقبل ولا سيما فيما يخص تكاليف التدريب والشكوك المرتبطة بالتغيير. تغيير مسار المؤسسة ليس ممكن دائماً، فالتغييرات يجب أن يحضر لها ويجب أن تُبرمج. وبالمثل، من المستحيل تحويل مشروع ما بدأ بنموذج إداري يديره الموظفون دون إشراك للعملاء إلى جمعية تعاونية يملكها الأعضاء ويديرونها، دون قدر كبير من التغيير والتدريب ونشر المعلومات.

ب- بناء هيكل حوكمة دون شكل قانوني سابق التحديد

قطاع التمويل الأصغر جديد نسبياً ولم تؤسس كل دولة إطاراً قانونياً وتنظيمياً خاص به. في بعض الأحيان، ترغب المشروعات المحلية على أن تتبنى نموذجاً مقبولاً قانوناً من أجل إعطاء الصبغة الرسمية لدورها أو ببساطة لمواصل العمليات.

المربع رقم 11

تتشرك الجمعيات التعاونية (التي يشار إليها أيضاً باسم جمعيات المدخرات أو الائتمان والاتحادات الائتمانية) في عدد من المبادئ المشتركة:

تبدأ بجمع المدخرات، وتقرض جزء فقط من المدخرات التي تجمعها، ويديرها الأعضاء وتكون مستقلة، ولا سيما عن الحكومة. عملياً، يوجد تنوع كبير بين هياكل حوكمة الجمعيات التعاونية، وهو أمر ينبع بصفة عامة من وجهتي نظر متعارضتين: أهمية بناء قاعدة اقتصادية كبيرة وقوية عن طريق تنويع الأعضاء أو الحفاظ على تجانس معين وقرب يُسهّل أدائها لدورها الرقابي الاجتماعي. ومن الأسباب الداعية إلى التنوع:

اختلاف مقاييس الانتشار. بعض الشبكات تعطي أولوية لتماسكها المحلي من خلال البنوك المجتمعية على المستوى القروي (كافو جينغيو في مالي) بينما تسعى أخرى نحو الاستفادة القصوى من النشاط الاقتصادي المفعم بالحركة في بعض المناطق (فيسكام في بنين تنشئ بنوكاً مجتمعية على مستوى الأحياء)؛

- معايير عضوية أكثر أو أقل تقييداً. في حين يعطي الكثير من الجمعيات التعاونية في أمريكا اللاتينية؛
- الأولوية للجمهور المتجانس (من نفس المهنة مثلاً) يفتح آخرون الباب للسكان المتنوعين
- الذين يعيشون في منطقة ما (جمعيات لوزا في التعاونية في البرازيل)؛
- عدد أقل أو أكثر من المديرين المهنيين التابعين بصورة أقل أو أكثر للممثلين المحليين المنتخبين. اعتماداً على حجم البنوك المجتمعية، تستقدم بعض الشبكات التعاونية مديريين من المنطقة المحلية، لديهم قدر قليل من التعليم، بينما يستخدم آخرون عاملين مؤهلين تأهيلاً عالياً ومتخصصين في الإدارة المصرفية. واعتماداً على حالة العاملين ودورهم الإداري في الشبكة، قد يكونوا تابعين بدرجة أكبر أو أصغر للممثلين المحليين المنتخبين، أو على العكس من ذلك، ينفذون توجيهات الاتحادات العامة (فيسكان في بنين)؛
- يُقدم مزيج من الخدمات المتنوعة مع توفر الموارد. بعض الشبكات تعطي الأولوية للمدخرات ولا تعيد تدوير إلا قدر صغير من الأموال في صورة قروض.
- والبعض الآخر يستخدم أغلبية المدخرات لمنح القروض ومزج هذا المورد مع الموارد الخارجية للأموال، ولا سيما عند التنويع لدمج فئات جديدة من الأعضاء (المرأة مثلاً) أو منتجات جديدة (ائتمان متوسط المدى). وهذا الشكل من إعادة التمويل يمكن أن يسبب الاضطراب في الأرصدة الداخلية ويزيد النفوذ الخارجي لبعض الجهات المانحة على حوكمة المؤسسة (قرض التعليم في شبكة تيافو في مدغشقر على سبل المثال).

المصدر: (سيريز، 2002)

عندما تكون المؤسسات بهيكل جديد، لا تكون بالضرورة جاهزة للتخلي عن استقلالها، ولا سيما إذا كان هيكل التكوين غير مخطط له في البداية. كما لا ترغب بالضرورة في تفويض صفتها التمثيلية. وعلاوة على ذلك، مسألة كيفية تمويل هيكل على المدى البعيد يوفر المساعدة وليس الأدوات الرقابية، غالبا ما تكون أمرا بالغ الأهمية لقبول شكل جديد يمكن أن يضعف من استقلال المؤسسة.

ج- بناء مؤسسة التمويل الأصغر في ظل إطار تنظيمي صارم

في بعض البلدان تنسم التشريعات الخاصة بالتمويل الأصغر بالصرامة كما تفرض نوعا مؤسسيا معينا (جمعية تعاونية أو شركة خاصة أو منظمة غير ربحية). وتواجه المؤسسة تحدي التوافق مع النموذج المفروض عليها، بينما تحاول الحفاظ على استراتيجيتها ورسالتها. فعلى سبيل المثال، ليس من السهل أن تأخذ المؤسسة شكل الجمعية التعاونية إذا لم يشترك العملاء/الزبائن، خلال مرحلة المشروع، في عملية اتخاذ القرار (انظر 1-2-3 حول المشاركة) (المربع رقم 14).

ب- الدور المتنامي للمروجين ومقدمي المساعدة الفنية

كقاعدة عامة، يشهد ممارسو التمويل الأصغر ومقدمو المساعدة الفنية أدوارهم تنمو أمام أعينهم، حتى أنهم غالبا ما يصلون إلى مستويات لم يكونوا يتوقعوا الوصول إليها خارجة. حقا كان من المعتاد لمقدمي المساعدة الفنية في الماضي أن يشاركوا في مشروعات لفترة زمنية محدودة مقسمة إلى مراحل (دراسة الجدوى، والتجريب، والتوسع، ومرحلة ما قبل التحول المؤسسي، والتحول المؤسسي، والخروج من المؤسسة). أما اليوم فهناك حاجة إلى الدعم المتواصل طويل المدى. والدعم ليس بالضرورة دعما ماديا (عدد من المؤسسات قد حققت الاستدامة)، ولكن دعما فنيا (تحليل البيئة وتحديد التوجيهات الاستراتيجية، واحترام الرسالة الاجتماعية للمؤسسة، وتمثيل مؤسسة التمويل الأصغر على المستوى الحكومي أو على مستوى القطاع، إلخ). هناك بدائل عديدة لتقديم الدعم مثل المشاركة في مجلس الإدارة أو خلق هيكل دعم جديد خارج المؤسسة (المربع رقم 8).

ج- إدخال ذوي علاقة جدد

عندما تأخذ مؤسسات التمويل الأصغر الشكل المؤسسي، غالبا ما تفتتح على ذوي علاقة جدد لم يشاركوا بالضرورة من البداية. وهؤلاء المشاركون الجدد قد يكونوا مستثمرين خاصين أو حكومات محلية أو منظمات مهنية. إن قرار الحصول على ذوي علاقة جدد يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على هيكل الحوكمة، اعتمادا على مستوى مشاركتهم (أقلية أو أغلبية) في المؤسسة (المربع رقم 9). من الأسئلة التي يطرحها ممارسو التمويل الأصغر بكثرة هي "كيف نُشرك مستثمرين خاصين في مؤسسات التمويل الأصغر؟" عند تحليل المستثمرين، من المهم أن نفرق بين الأنواع المختلفة (مستثمرون تقليديون، ومستثمرون اجتماعيون، إلخ). ليس كل المستثمرين لديهم الأهداف ذاتها. فبعضهم أكثر اهتماما بالمسؤولية الاجتماعية للشركة التي يستثمرون فيها، بينما يركز آخرون على الأداء الاجتماعي. وقد يكون من المفيد وضع ميثاق للمساهمين لخلق قدر من تنوعهم في المؤسسة. وميثاق المساهمين عبارة عن وثيقة لاستكمال أوراق تأسيسية الشركة وتمكن بعضهم أو كلهم من تنظيم علاقاتهم داخل الشركة (شروط الخروج من الشركة، شروط الحماية أو الصفات التي بها يمكن التدخل في إدارة الشركة). وهذا النوع من الميثاق يتناول موضوعات أعمق مما تتناوله اللوائح القانونية الداخلية عن طريق تعريف الشروط المطلوبة لحسن إدارة الأعمال، والالتزامات المتبادلة للمساهمين المتنوعين والرؤية المشتركة. إنها أداة مفيدة في المؤسسات التي بها عدد متنوع من الأطراف. إن افتتاح مؤسسة للمساهمين بخلاف الذين يشاركون فيها تقليديا (الموظفون، العملاء/الزبائن، الجهات التي تقدم المساعدة الفنية) قد يكون نتيجة للرغبة في دمج المؤسسة بدرجة أكبر في البيئة والعمل مباشرة مع ذوي العلاقة المحليين الذين لديهم حق مكتسب في الدور الذي قد تلعبه المؤسسة المالية في المجتمع (المربع رقم 10).

دوو العلاقة من الأقلية والأغلبية: ما أثرهم في الحوكمة؟

داخل هيكل الإدارة يجب على ذوي العلاقة من الأقلية والأغلبية الموازنة على أساس وزن مشاركتهم ومصالحهم. من الممكن تحديد مزايا وعيوب المشاركة لكل نوع من أنواع ذوي العلاقة (الجدول رقم 5).

د- التفكير في النوع المؤسسي نماذج حوكمة كثيرة

بمجرد اختيار المؤسسة للنوع المؤسسي، تقوم المؤسسة بتبني ذلك النوع، ويجب أن تبدأ في عملية تحديد هيكل حوكمتها. ولكن غالبا ما تفرض البيئة الخيارات المؤسسية، وكثيرا ما تكون الخيارات منحصرة الجمعيات التعاونية أو المؤسسات التجارية أو المنظمات غير الربحية. وبخلاف الجوانب القانونية الصارمة، يؤثر التاريخ ومصدر التمويل (حقوق الملكية، المدخرات، الأموال الخارجية) على اختيار نموذج الحوكمة والأدوار الموكلة بها مختلف الأطراف.

المربع رقم 12

شركتان خاصتان، نموذجان للحوكمة: أمريت AMRET و سي آر جي CRG

أمريت (المعروفة سابقاً باسم "إي إم تي") مسجلة بوصفها شركة ذات مسؤولية محدودة يملكها مساهمون خارجيون. اختارت أمريت إشراك عدد صغير من المساهمين من أجل ضمان التماسك والقدرة الفنية الكبيرة. والمساهمون الحاليون جميعهم من الفرنسيين ويمثلون مجموعة متجانسة نسبياً: ثلاثة من مقدمي الخدمة الفرنسيين وفرع من وكالة التنمية الفرنسية. أما وضع الموظفين في هيكل رأس المال فمخطط له أن ينفذ في عام 2005.

أما شركة كريدي رورال دي غوينيه (الائتمان الريفي في غينيا) فشركة خاصة يُشارك المساهمون فيها مباشرة في المؤسسة. وقد اختارت الشركة الكفاح من أجل تنويع المساهمين من أجل أن يمثل ذلك تنوع المساهمين فيها. ورأس مال الشركة مقسم إلى ثلاث مجموعات: ممثلون عن البنوك الاجتماعية (40%)، ممثلون عن الموظفين (35%)، وغيرهم من الشركاء (25%) مقسمون بين حكومة غينيا، ومقدمي المساعدة الفنية "IRAM" والمستثمر الاجتماعي "SIDI".

وعلى الرغم من أن المؤسستين يشتركان في نفس الوضع القانوني، فإن هيكلي الحوكمة بينهما بون شاسع. في حالة أمريت، يكون الوصول إلى بعض المستثمرين الخارجيين (وليس غيرهم) هو المحدد لهيكل الحوكمة. في حالة كريدي رورال دي غوينيه، سعى هيكل الحوكمة نحو خلق توازن بين المساهمين الرئيسيين في المؤسسة: البنوك الاجتماعية (أي العملاء/الزبائن) والموظفين.

المربع رقم 13

شروط تحول مجموعات المساعدة الذاتية إلى مؤسسة في الهند

مبادرة لتقوية مجموعات المساعدة الذاتية اضطلع بها البنك الوطني للزراعة والتنمية الريفية (NABARD) وتتضمن خلق نموذج حوكمة ووضع قانوني ملائمين لعمليتهما. في مارس/آذار 2002، كان هناك أكثر من 460,000 مجموعة مساعدة ذاتية و7.8 مليون شخص يعملون من خلال تلك المجموعات لدى البنوك الهندية.

الدور الداعم لمجموعات المساعدة الذاتية والروابط مع البنوك

في حين لعبت بعض البنوك الشريكة دوراً نشطاً في تعزيز مجموعات المساعدة الذاتية واستطاعت الحفاظ على الروابط طوال الوقت (مثل "تفريج" أعضاء مختارين من مجموعات المساعد الذاتية ليصبحوا عملاء/زبائن)، تفرض العلاقة بين البنوك ومجموعات المساعدة الذاتية عدداً من التحديات. بعض البنوك مازلت ترى القروض المقدمة لمجموعات المساعدة الذاتية على أنها شيء ترغبهم الحكومة على دفعه، من أجل الوفاء بمحبتهم في إقراض الفقراء. كما أبدت البنوك مقاومة لفكرة تحمل تكاليف العمليات المتعلقة بالتدريب ومتابعة المجموعات، مما يثير سؤالاً حول حوافز البنوك لاستمرار إقراض مجموعات المساعدة الذاتية وتطوير الإقراض على المدى البعيد. وعلى الرغم من ذلك، بعض البنوك مثل أي سي أي سي طبقت طريقة جديدة، وهي تحويل تكاليف التدريب إلى تكاليف داخلية ومتابعة مجموعات المساعدة الذاتية في عملياتهم. سيكون من المثير ملاحظة الآثار طويلة الأجل للطريقة المعتدلة لتأسيس المجموعات وتدريبها (مثل مجموعات آس سي أي سي) بالمقارنة مع طريق التدريب الأكثر شمولية وكثافة التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية.

دور الاتحادات العامة: بغية هيكل شبكات مجموعات المساعدة الذاتية، تطورت اتحادات تلك المجموعات بغرض دمج المجموعات لضمان القابلية المؤسسية للتطور والنمو. وهذه هذه الاتحادات العامة تؤدي إلى وضع مجموعات المساعدة الذاتية في هيكل تنظيمي ضروري للغاية لنموها وتطورها، حيث إنها منظمات صغيرة. ومن خلال الاتحادات العامة، تستطيع مجموعات المساعدة الذاتية الفردية الاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير لخدمات مثل الحاسبة ومراجعة الحسابات. يمكنهم تقليل تكاليف الإنتاج لدى المؤسسات المالية التي تقرضهم وتعزز الروابط مع البنوك. كما يمكنها تقليل التعثر عن طريق تحسين المتابعة والرقابة. وأخيراً، يمكنها الضغط على الحكومة بطريقة تنسم بدرجة أكبر من الفاعلية. واعتماداً على المنظمات غير الحكومية التي تدعم مجموعات المساعدة الذاتية، تختلف استراتيجيات بناء الهياكل الاتحادية. فالبعض يفضل المؤسسات ذات المستوى العالي من أجل تقوية عملية التعلم لدى المجموعات (عدد أكبر من أعضاء المجموعة = تبادل أكبر للمعلومات) والتضامن بينها. ولكن البعض الآخر يفضل إقامة اتحادات كثيرة صغيرة لتنفيذ مهام مثل نشر المعلومات والتدريب وحل النزاعات، حتى لا تحتاج المنظمة غير الحكومية بعد إلى التدخل ويمكن للمجموعات العمل بأنفسها. كما توجد استراتيجيات إقامة الهياكل الاتحادية التي ستلعب دور الوسيط المالي (في الحالتين الأخرتين، لا يلعب الاتحاد دوراً مالياً؛ ويكون مجموعات

المساعدة الذاتية علاقة مباشرة مع البنوك). في هذه الحالة، ينبغي أن يبنى قرار لعب دور الوسيط المالي على الميزة النسبية التي ينبغي أن يوفرها هذا العرض (حيث إن البديل سيكون تطوير روابط مباشرة بين مجموعات المساعدة الذاتية والبنوك)، وهي القدرات المتوقعة للاتحاد العام وتكاليف التحول إلى اتحاد، وأيضاً قدرة الاتحاد على إدراج الدخل لتغطية تكلفة الخدمات غير المالية المقدمة للجهات التابعة لمجموعات المساعدة الذاتية. مازالت الجهود تبذل لإيجاد الوضع القانوني الملائم لمجموعات المساعدة الذاتية واتحاداتها. وبالمثل، تواصل البنوك تحمل مخاطر تمويل المجموعات والاتحادات. ولكن من المسؤول عن إفلاس المجموعة، البنك الذي يمولها أم الاتحاد؟ إقامة اتحاد، يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات في كل مستوى تحديداً جيداً. يجب على الجهات الفرعية قبول سلطة إشرافية جديدة، كما يتطلب الأمر، وتحليلاً وتوزيعاً للتكاليف والقدرات الفنية المطلوبة عند كل مستوى (ولا سيما لنظام معلومات الإدارة الذي يراقب الأنشطة). كيف يمكن بناء شبكة متماسكة من خلال اندماج الوحدات المستقلة؟

المصادر: الإيفاد، 2003-2004، بالر، 2004

مواضيع رئيسية ينبغي التفكير فيها بشأن الأنواع المؤسسية

- التماسك بين الوضع القانوني ونوع الحوكمة المرغوب؛ بالطبع سيؤثر النوع المؤسسي على الحوكمة ولكنه ليس العامل الوحيد المحدد لها؛
 - العلاقة بين الوضع القانوني الأمثل والسياق: ربما يكون على المؤسسة الانحناء أمام القيود القانونية؛ فمن النادر أن تستطيع مؤسسة ما تغيير القانون – والأكثر من ذلك أن المؤسسة يجب أن تُكيّف نفسها حسب الأطر القانونية الموجودة بالفعل؛
- نظرة مستقبلية للحوكمة تتضمن إمكانية التغيير (إضافة هيكل عالي لشبكة البنوك القروية المحلية، على سبيل المثال) والتي يمكن أن تساعد في تجنب التحولات في السلطة التي قد لا تكون محل ترحيب من ذوي العلاقة. (الجدول رقم 6).

2-1-5 مركزي أم لا مركزي: ما العلاقة بين مختلف مستويات مؤسسة التمويل الأصغر؟

عند بناء مؤسسة تمويل أصغر، ينبغي الاختيار بين الأحجام المتاحة للعمليات: هل ستقدم الخدمات محلياً أو إقليمياً أو على مستوى القطر كله؟ كما قد يكون من الواجب أيضاً اتخاذ قرارات خلال مرحلة النمو أو مرحلة التوسع. إن طريقة تنظيم المؤسسة (في الحي السكني أو القرية أو على مستوى عدد من القرى، على سبيل المثال) وطريقة عمل المستويات المختلفة (بين الأفرع والمركز الرئيسي، على سبيل المثال) تؤثر ليس فقط على الاستمرارية المالية للمؤسسة ولكن أيضاً على العلاقات الاجتماعية التي تشكل إطار عمليات المؤسسة. ومؤسسة التمويل الأصغر التي تتخذ قراراتها من خلال هيكل متعدد المستويات تطرح مستوى معين من التعقيد، وينبغي أن تدرس كيفية تأثير هذا الخيار على أهداف المؤسسة (تخصيص المؤسسة من جانب العملاء، الإدارية الصارمة، الاستدامة المالية، إلخ).

المربع رقم 14

جميعات الإقراض الأصغر في المغرب

تلزم التشريعات المغربية مؤسسات التمويل الأصغر باتخاذ شكل غير ربحي. فليس من الممكن تقديم قروض أصغر تحت أي شكل مؤسسي. وعلى الرغم من أن هذا التنظيم قد يساعد مؤسسات التمويل الأصغر على الحفاظ على رسالتها الاجتماعية، فإنه غالباً ما يجد من نموها ونضوجها. وسرعان ما تواجه تلك المؤسسات مشكلات في الحصول على أموال. ولا يسمح لها بجمع المدخرات ولا يسمح وضعها باعتبارها مؤسسة غير ربحية بجذب مستثمرين خاصين. كما أنها محدودة في قدرتها على التفاوض حول خطوط الائتمان مع البنوك التجارية. وعلاوة على ذلك، يستلزم الوضع غير الربحي لتلك المؤسسات نوعاً من الحوكمة تقطع العلاقة بين العملاء والجهات المانحة من جهة والجهات المانحة ومتخذي القرار من جهة أخرى. تواجه مؤسسات التمويل الأصغر المغربية متاعب حوكمة معينة نظراً لفرض ذلك النوع المؤسسي

المصدر: إيرام، 2005

أ- اختيار مدى الانتشار ومستوى اتخاذ القرار

ومن خلال تنفيذ العمليات على المستوى المحلي، تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر الاستفادة من المعرفة العملية لاحتياجات العملاء ومن المتابعة القريبة للغاية. وهذا ما يميز الأنظمة غير الرسمية مثل روسكا (ROSCA) والبنوك المتجولة. ولكن هذه الطريقة محدودة فيما يتعلق بالتوسع والتنوع. تُتخذ القرارات على المستوى المحلي. فالحمل على المستوى الإقليمي يجعل من المستحيل العمل في مناطق متجانسة نسبياً (اجتماعياً واقتصادياً) مما يؤكد التكيف التام للخدمات لتناسب السكان. يمكن للعمليات التي تتم على نطاق القطر كله أن تسد الاحتياجات التي حُددت على المستوى الوطني. هناك مخاطر متنوعة ولكن التكاليف يمكن أن تكون مرتفعة ويمكن أن تكون مجهودات تنسيق عمليات اتخاذ القرارات صعبة. وبالإضافة إلى ذلك، تمكن العمليات التي تنفذ على نطاق واسع من وضع آليات للتعويض المالي في المناطق المتنوعة تنوعاً كبيراً (الأفرع التي بها فائض من السيولة من المدخرات يمكن أن تقرر الأفرع التي في حاجة إلى الموارد لإقراضها داخلياً. كما تقدم طلباً منظماً على برامج أو خدمات المستوى القومي (مثل سداد الحوالات أو التحويلات المالية).

الاستمرارية المالية

يؤكد مؤيدو اللامركزية مقدار تقليل التكاليف. جمع المعلومات حول المقترضين واختيار المقترضين واستعادة القروض والودائع والمسحوبات كلها تتم على المستوى المحلي، مما يؤدي إلى تقليل السفر وتكاليف الفرصة البديلة للعملاء/الزبائن. يمكن للجنة محلية إدارة العمليات اليومية، وغالباً ما يكون ذلك تطوعاً في بداية الأمر، ثم يدفع أجر القيام به على أساس حجم الأنشطة والأرباح أو كليهما. وبالتالي يمكن للعمليات التي تتم على المستوى المحلي أن تحقق استعادة التكاليف بسهولة خلال عدة سنوات. ولكن هذا لا يعني الكثير، فبالبنوك المجتمعية/القروية لا تتطور من تلقاء نفسها، وتحتاج إلى المساعدة والإشراف والتدريب. كما قد يكون من الضروري إقامة هيكل اتحادي أو عالي واحد أو أكثر للتعامل مع المسائل المتعلقة بالتمويل أو لتمثيل الهياكل المحلية على المستوى القومي. وبالتالي، يجب أن ترجع الاستمرارية المالية إلى الشبكة ككل. فطريقة تنظيم المؤسسة (على مستوى قرية واحدة أو عدة قرى أو على المستوى الإقليمي، على سبيل المثال) وعدد المستويات التي بها يؤثر تأثيراً عميقاً على الاستمرارية المالية. من الأسئلة التي قد تُطرح عند دراسة تكاليف الشبكة: إلى أي مدى يُستخدم المتطوعون المحليون وكم يُدفع لهم؟ كيف يمكن تقليل عدد المستويات في هيكل المؤسسة، أو التركيز على الهياكل على المستوى الإقليمي أكثر من التركيز على المستوى القومي؟ ما اقتصادات الإنتاج الكبير الممكنة؟

العلاقات الاجتماعية

لا يؤثر نطاق عمل مؤسسة التمويل الأصغر على استدامتها المالية فحسب، بل يؤثر أيضاً على علاقاتها الاجتماعية، اعتماداً على السياق الاجتماعي. ويبدو أن العمل على المستوى المحلي أكثر كفاءة للحفاظ على الرقابة الاجتماعية (ولا سيما فيما يخص اختيار المقترضين وممارسة الضغوط على المتعثرين). في المناطق الريفية، كلما تمت عملية اتخاذ القرار بعيداً عن القرية، صُعِبَ على المرأة المشاركة (باستثناء بعض فئات أصحاب الحرف)، نظراً لجدول أعمالهن وصعوبات الانتقال. ولكن المؤسسات المحلية الخالصة تؤدي إلى تركيز السلطة في يد حفنة من الصفوة، واتباع روتين معين، وصعوبات في إيجاد العمالة الفنية المحلية وصعوبات حل المنازعات الداخلية.

اتخاذ القرار

هناك نوعان أساسيان من خيارات اتخاذ القرار:

- في حالة المركزية، يعطي الهيكل المركز الأوامر للبنوك المحلية.
- في حالة اللامركزية، تمنح الإدارة الذاتية للبنوك المحلية. في بعض الحالات، قد يكون توصيل المنتج هو الشيء الوحيد الذي تنطبق عليه اللامركزية. وفي حالات أخرى، يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر مثل تطوير المنتجات أو خيارات الانتشار بطريقة لا مركزية. وبهذه الطريقة، يمكن تعويض القيود المفروضة بسبب المسافة ووقوع بعض الأفرع في مناطق منعزلة باللامركزية في اتخاذ القرار. مع اللامركزية، يجب الالتزام التام بتماسك الشبكة. فالقرارات التي تقع ضمن مسؤوليات الهيكل المركزي والأساسية للمؤسسة ينبغي أن تعطى مكانة متقدمة، وينبغي عمل الشيء نفسه فيما يخص القرارات التي يُفوض اتخاذها للمستوى المحلي. يعني أسلوب اتخاذ القرار بطريقة لامركزية أن يكون متخذي القرار مساهمين في المؤسسة ويشاركون بطريقة ما في هيكل ملكيتها. حقاً، كثيراً ما تتعلق لامركزية اتخاذ القرار بمشاركة المساهمين المحليين في ملكية المؤسسة (المربع رقم 15).

المربع رقم 15

المراكز المتنوعة للسلطة في شبكة فيسيكام (بنين)

لدى شبكة فيسيكام هيكل مكون من ثلاثة طبقات للبنوك المجتمعية في القاعدة، يتبعها اتحادات واتلافات إقليمية. والبنوك مملوكة لأعضائها الذين ينتخبون ممثلين لشغل مناصب في الجهات الإدارية. والبنوك هي مراكز الربح الخاصة بها: فهي التي تجمع المدخرات وتوفر القروض. ولها وضعها القانوني الخاص بها. والاتحادات الإقليمية هي في الأصل مراكز خدمة للبنوك المجتمعية. ويقوم الاتحاد العام بتمثيل الشبكة والتنسيق بين مكوناتها والإشراف عليها. وتحدد السياسات والقواعد والإجراءات الإدارية عند هذا المستوى. كما يقوم الاتحاد العام بتنسيق الأنشطة التدريبية ويتعامل مع عمليات جمع الموارد ويدير العلاقات مع الجهات المانحة. وتتركز في الاتحاد سيولة الشبكة ويقوم بإدارتها. ويقوم الاتحاد بعمليات التفتيش والمراجعة الداخلية في سائر مكونات الشبكة. وعلى الرغم من أن هذه الكيانات مستقلة نسبياً، فهناك اتجاه لتجاهل التوجيهات الاستراتيجية العامة التي يفترض أن توجه الشبكة. وفي بعض الأحيان، يكون توافق الرأي حول القرارات الاستراتيجية توافقاً سطحياً، مما يصعب من تطبيقها. إن الاستقلال المفرط في كل مستوى يمكن أن يكون له آثار عكسية على تماسك الشبكة. وقد لوحظت مشكلات تتعلق بإدارة الموارد البشرية والالتزام على المستوى المحلي، دون وجود أي طريقة لتدخل المستويات الأعلى. ولكن منذ 1998، ساعدت الجهود التي بذلت لإعادة تأكيد القواعد التنفيذية للشبكة ووضع الفريق الفني تحت إشراف الاتحاد على الحد من المشكلات.

المصدر:

ب- العلاقة بين مستويات المؤسسة

يجب على مؤسسات التمويل الأصغر ولا سيما الجمعيات التعاونية العمل على إدارة التداخل بين أهدافها المالية والاجتماعية، وبين استراتيجيتها وأنشطتها التنفيذية، وبين الاستقلال التي ترغب فيه وتماسك الشبكة (المربع رقم 16). يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات في كل مستوى من مستويات الشبكة تحديداً جيداً. يجب أن تكون اللوائح الداخلية دقيقة ومحددة بغية تجنب أي التباس حول الشخص الذي له صلاحية اتخاذ القرار (في الجمعية العامة أو بين الممثلين المختارين) ومن المسؤول عن العمليات التنفيذية. أما الأخير فيجب أن يبقى مركزاً على تنفيذ العمليات والإشراف عليها. واستخدام معرفته لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة (المربع رقم 17). من الشائع ملاحظة أن الجمعيات التعاونية المحلية ترغب في الانسلاخ من الشبكة. ويعتمد وقوع الانسلاخ من عدمه على العلاقة بين الجمعيات المحلية والهيكل العالي (المربع رقم 18).

المربع رقم 16

الاستقلال وحدوده

الاستقلال معركة يومية، ويجب ألا يوفق فيه ثقة عمياء.

يعتمد الاستقلال على ما يلي:

- القدرة التنظيمية: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد رسالتها،
- وإجراءاتها التنفيذية تحديداً لا يتطرق إليه الشك. الاستقلال هو علامة نضج المؤسسة.
- القدرة الإدارية: كما أن الاستقلال علامة على أن المؤسسة قادرة على تحديد آليات اتخاذ القرار وتنفيذها لمواجهة التحديات.
- القدرة على الأداء: قدرة المؤسسة على تحويل أغراضها إلى أهداف ونتائج محددة، وعلى قياس كفاءتها وكفاءتها وأثرها.
- القدرة على الاعتماد على الذات: الاستقلال ليس مجرد مسألة ربحية مالية. بل يتضمن أيضاً ما تقوم به المؤسسة لإدارة تكاليفها وإدارة المخاطر التي تواجهها وصيغ تعلمها بالصيغة الداخلية.

الاستقلال هو...

- مسألة تنظيم داخلي مثل قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات وأيضاً الحفاظ على قاعدة رأس مالها والنمو.
- مسألة تنظيم خارجي مثل قدرة المؤسسة على التفاوض ودراسة بيئتها والانسحاب منها بغية تحسين المؤسسة وتطويرها.

ينبغي الاستقلال على الحركة الداخلية وطريقة ارتباط المؤسسة ببيئتها. ووسط عملية البناء هذه يبدأ عمل الطريقة القائمة على التضامن. وقد تكون ذات طبيعة فنية أو استشارية. إن الحركة داخل الشبكة التعاونية توجهها مسيرة الاستقلال والتضامن، وينبغي أن يتبوأ التضامن مكانة متقدمة في حالة وقوع مشكلات.

المصدر: أويديرايجو، 2004

ج- التفكير في خيار مركزية أو لا مركزية الحوكمة

يعتمد عدد مستويات المؤسسة على سياقها العام. (مجال العمل، كثافة السكان، الناتج الاقتصادي المتوقع)، الجمهور المستهدف، الرغبة في إقامة خدمة قريبة للسكان أو الحاجة إليها، والتاريخ وأسلوب المؤسسة. المركزية توفر مزايا مثل اقتصاديات الإنتاج الكبير (بصفة أساسية للتدريب ومراجعة الحسابات والإدارة) وخاصة إذا كانت الشبكة متجانسة إلى حد ما وأيضاً كقوى ضغط ضخمة وقدّر أعظم من الوضوح. وعلى الجانب الآخر، تُصعب من المتابعة في المناطق البعيدة بصفة خاصة عن الهيكل العالي، وتعقد نظام المعلومات ومراجعة الحسابات.

المربع رقم 17

عادة تقسيم السلطة - أسلوب مستخدم في شبكة صناديق الشعبية (بوركنيا فاسو)

الاستقلال وحدوده "عندما تعجز إحدى الجمعيات التعاونية القروية عن سد احتياجاتها، فإنها تعرض الشبكة كلها للخطر. التضامن يجب أن يُنفذ ويعوض عن الإدارة الذاتية. إنه مسألة حياة. أما أسلوب إعادة توزيع السلطة فاستراتيجية المقصود منها الحماية والتبادل والتنظيم. ويستلزم ذلك الأسلوب مشاركة المستويات الأخرى من الشبكة في حل المشكلات." إن أسلوب إعادة توزيع السلطة "يوفر للشبكات آلية تنظيمية ذاتية تمكن المستويات الأعلى (الاتحاد أو الائتلاف) من التدخل بأسرع ما يمكن في حالات التحايل أو تضارب المصالح أو العجز الإداري أو أي موقف آخر يهددها." والمشكلات المرتبطة بهذا الأسلوب عادة ما تكون ذات شقين:

- تطبيقه بطريقة ديمقراطية: "احتكار الصفوة للسلطة وحجم المسؤولية الاجتماعية والتضامن يمكن أن يؤديا إلى انعدام القدرة على الرد."

- الحفاظ على أخلاقيات الإدارة: "يمكن أن تؤدي مداومة فتح الباب للجمعيات التعاونية إلى خلق مؤسسة متجانسة على نحو متزايد. والثقة والتضامن اللذان كانا يوماً ما سر قوة المؤسسة يصطدما بمشكلات الاحتيايل وتضارب المصالح، ولا تمتلك أجهزة اتخاذ القرار بالضرورة إمكانية حلها."

يكن مفتاح عملية إعادة توزيع السلطة في عملية المراقبة ومراجعة الحسابات، وذلك بفضل عمليات التفتيش والإشراف المالي. عند توفر المعلومات حول العجز الذي لوحظ، "تبدأ ماكينة السلطة في العمل." وبمجرد عجز البنك القروي محل الدراسة عن تأكيد إدارته الذاتية وإدارة المشكلات، يبدأ التحول في السلطة إلى المستوى الأعلى.

إنها استراتيجية وقائية تطورت بناء على المشكلات التي صادفت الشبكة وأخذت شكلاً رسمياً في لوائح المؤسسة الداخلية. ولوائح المؤسسة يجب "أن تحدد الموقف التي يسكن للجهاز، الواقع عند المستوى الأعلى من الجهاز الذي يخضع للمساءلة، فيها سلطة اعتماد أو رفض بعض التصرفات." تعتبر إعادة توزيع السلطة عنصراً رئيسياً لتضامن الشبكة. وتتضمن مسائل التوازن وتقاسم السلطة ووضوح رسالة الشبكة وأدوار ومسؤوليات مختلف الهياكل التي تتشكل منها.

يبدأ أن طريقة تقاسم السلطة ليست طريقة ثابتة لا يجوز المساس بها. بل يجب "أن تخضع للدراسة دورياً بغية التوصل إلى التكاملية وتجنب الإطالة غير المرغوب فيها... إن الحركة التي تحكم عمل شبكة الجمعيات التعاونية هي في حقيقة الأمر حركة سلطوية."

المصدر: من أويديرايجو، 2004، جنتل، 2004

المربع رقم 18

18 الانفصال – الشبكات التعاونية في غرب أفريقيا

الهيكل العالي للشبكة التعاونية يمارس بعض السلطة على القاعدة، ولكن في الوقت نفسه، يكون لهؤلاء الأعضاء مكان في "قمة" المؤسسة، حيث أنهم يشاركون في الجمعية العامة.

إنه مسألة تسبب التوتر: فمن جهة، يخضع الأعضاء العاديون لقواعد الاتحاد، ومن جهة أخرى، يحملون صفة ذوي العلاقة في الجمعية العمومية التي توفر لهم السيادة.

ويمكن أن تكون المتطلبات الثلاث الرئيسية التي يفرضها الاتحاد على فروعها المحلية (الإدارة الجيدة، وقواعد الأداء المالي، وخدمات إصدار الفواتير) مصدر الصراع بين القمة والقاعدة. يجب على الاتحاد أن يضمن حسن الإدارة لتجنب تعريض مدخرات أعضائه، وبالتالي صورة الشبكة للخطر. وغالباً ما تكون قواعد الأداء المالي مفروضة على جميع التعاونيات المحلية، دون وضع حركية كل منها وإدارته في الاعتبار. بعض التعاونيات المحلية لا تقبل بذلك عن طيب خاطر، ولا سيما إذا لم تجري مناقشته في الجمعية العمومية.

كما توجد قواعد، ضرورة لأمن الشبكة، لا يقبلها الأعضاء الذين يقدمون مصالحهم الشخصية قبولاً تاماً. الشرط الثالث يتعلق بخدمة إصدار الفواتير التي يقدمها الاتحاد العام أو الإقليمي للجمعيات التعاونية المحلية.

في حالة انعدام الشفافية في عملية إصدار الفواتير، سواء احتسبت التكلفة بطريقة تقريبية أو في صورة غرامة، يتجه الممثلون المنتخبون بالتعاونيات المحلية إلى الاعتقاد بأن الاتحاد العام يستغل سلطته.

هناك عدة سمات محددة للجمعيات التعاونية المحلية أو الاتحادات الإقليمية قد تقودها إلى الرغبة في الانفصال عن الشبكة:

1- العاملون المنتخبون أو الفنيون الذين لديهم الاتجاه نحو الاستفادة من الجمعية التعاونية للحصول على المنافع الشخصية. إذا كان هذا هو السبب من وراء الرغبة في الانسحاب، فالجمعية التعاونية محكوم عليها بالفشل. ودور الاتحاد العام في هذه الحالة هو إبلاغ الجمعية العمومية بالمشكلات التي ظهرت.

2- الشعور بالاستغلال من جانب الاتحاد العام. وهذا الشعور ينبع من انعدام فهم القواعد اللازمة لتنفيذ عمليات الاتحاد، نظراً لانعدام الشفافية أو التدريب. وعادة ما يمكن نزع فتيل التوتر عن طريق الحوار والشرح وربما عن طريق مراجعة بعض القواعد.

3- السخط بين بعض الأعضاء إذا لم تُكثف قواعد الاتحاد العام حسب مواقف الأزمات (مثل الكوارث الزراعية). إذا كان رد فعل الاتحاد العام صارماً جداً في هذه الحالات، فقد يؤدي ذلك إلى سوء الفهم ورغبة التعاونيات المحلية في الانفصال.

4- خزينة بها مبالغ كبيرة من المدخرات ورأس المال. يكون لدى المسؤولين الشعور بأنهم يدفعون للآخرين وعادة ما يساورهم الشعور بالسلطة. تقسيم الجمعية التعاونية إلى هيكلين من أجل تجنب "الجمعيات التعاونية الوحشية" ومن أجل مواصلة تقديم خدمة قريبة، يمكن أن يقلل من مخاطر امتلاء الجمعية بالأموال، ولكن هذا يتصادم بالطبع مع مسيرة تحقيق الربحية، والتي يفضل معها الهياكل الكبيرة نظراً لاقتصادياتها المتعمدة على الإنتاج الكبير.

من المهم أن تكون جزءاً من الجمعية العمومية وأن تستمع للمناقشات في البنوك المحلية. كما أنه من الضروري للغاية فهم إمكانية عمل الشبكة بسرعات مختلفة (أي أن القواعد نفسها لا تنطبق بالضرورة على الجميع) وأن تدرك كيفية التكيف.

اللامركزية تسمح بقدر أكبر من المراقبة، وبعلاقة قريبة من المنتفعين، وبدرجة معينة من الترابط بين الأفرع في مختلف الأقاليم الجغرافية وبقدر أكبر من المشاركة، ولا سيما مشاركة المرأة.

ويُترجم هذا إلى حاجة إلى مزيد من الموارد البشرية (والشيء نفسه يجب عمله في الهياكل المركزية) كما توجد مخاطر انخفاض التماسك، نظراً للتطوير المختلف للغاية والمتناقض أحياناً وأيضاً لاختلاف اتخاذ القرار من منطقة لأخرى.

وبالتالي هذا التحدي الغرض منه إقامة علاقة بين المستويات العليا والدنيا، واعتماداً على المؤسسة، وسماتها الجغرافية واللوجستية والاجتماعية السياسية، كما أن الغرض منه تحديد مستوى المشاركة من القاعدة للقمة.

الجدول رقم 6

العلاقة بين الشكل المؤسسي والحوكمة

الشكل المؤسسي	الملكية	هيكل التمويل	تحديد/احترام الرسالة
مؤسسات غير ربحية/منظمات مجتمع مدني	بدون أصول؛ احتياطات فقط ملكية غير محددة	التمويل بصفة رئيسية من المصادرة العامة وخطوط الائتمان التي يُتفاوض بشأنها مع الجهات المانحة.	الرسالة القائمة على الاحتياجات الاجتماعية
جمعيات تعاونية	رأس مال اجتماعي مملوك للأعضاء الملاك.	العلاقة بين المدخرات وجمع الأموال والائتمان. الانفتاح على المستثمرين الخارجيين ممكن ولكنه محدود.	الرسالة هي تحديد مصالح الأعضاء.
شركات خاصة تسعى للربح	رأس مال مملوك للمساهمين. الأعضاء هم المساهمون.	التمويل يأتي من مستثمرين خاصين (مسؤولين تجارياً أو اجتماعياً، محليين أو دوليين) ومن قروض مقدمة من البنوك التجارية.	رسالة قائمة في الأساس على الاحتياجات التجارية في حالة المستثمرين التجاريين، وقائمة على الاحتياجات الاجتماعية في حالة المستثمرين المسؤولين اجتماعياً. يمكن تحالف المساهمين من تحديد الرسالة بين المساهمين.
ذوو علاقة مشاركون في اتخاذ القرار		مسائل رئيسية	
الانفصال بين الجهات المانحة والمستفيدين والأعضاء ومتخذي القرار (الموظفين والممثلين المنتخبين)		إمكانية الوصول إلى الأموال لتمثيل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة (مخاطر تكوين "النادي الخاص" العلاقة بين الممثلين المنتخبين والسلطات المحلية والموظفين/العاملين الفنيين.	
المشاركة المكثفة للأعضاء، هيكل صاعد مع تمثيل لقاعدة الأعضاء في لجان الإدارة المركزية. شخص واحد/ مبدأ الصوت الواحد. المساواة بين الأعضاء بغض النظر عن استثماراتهم. تكلفة سهم العضوية عند أدنى مستوى حتى لا تكون عائقاً أمام العضوية. عدد غير محدود من أسهم العضوية.		رغبة الأعضاء في المشاركة. العلاقة بين الممثلين المنتخبين والموظفين الذي قد تكون لهم مصالح متشعبة. العلاقة بين الهيكل المركزي والأفرع، ولا سيما مسائل الإدارة الذاتية والتضامن المالي. العلاقة بين المستويات المختلفة من اتخاذ القرار.	
يعتمد تنوع المساهمين على كيفية تمثيلهم في هيكل رأس المال (مستثمرون خاصون، مستثمرون مسؤولون اجتماعياً، موظفون، مستفيدون إلخ) العلاقة بين عدد من الأسهم المملوكة والتأثير في اتخاذ القرار. يمكن أن يكون عدد الأسهم محدوداً وبالتالي لا يقدم للجميع. إمكانية تنظيم الأسهم في مجموعات من المساهمين.		إمكانية التحول عن الرسالة نظراً لضغوط المساهمين التي يمارسونها لتحقيق الربحية. دور ونفوذ مختلف المساهمين. ارتقاء المساهمين أو خروجهم من المؤسسة أو ضمهم لها. مستوى مركزية اتخاذ القرارات	

2-2 إدارة المخاطر الرئيسية في الحوكمة

الهدف:

* استمرار التركيز على المخاطر المشتركة التي يمكن أن تهدد هيكل العولمة، أي المؤسسة نفسها.

الأدوات:

* أمثلة حية للمواقف التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر؛ أفكار للتفكير.

مفاهيم رئيسية:

* كل مؤسسة التمويل الأصغر تواجه أزمات يجب توقعها. ستؤدي المراقبة والإدارة الوقائية لهذه المخاطر إلى السماح للمؤسسة بتجنب الأزمات والخلل في الأداء، وتخطي المشكلات بدرجة أكبر من السهول.

إدارة مؤسسات التمويل الأصغر هي المسؤولة عن الوقاية من المخاطر. وبالتالي يرتبط وضع الآليات التي تمكن من إدارة المخاطر ارتباطاً مباشراً بكيفية عمل الحوكمة. التمويل الأصغر معرض لمجموعة متنوعة من المخاطر التي ينبغي للمؤسسات الوعي بها (الجدول رقم 7).

إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمصادر المعلومات وتحديد ذوي العلاقة الذين سيكون لهم سلطة إطلاق التحذيرات واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة. وبالتالي يجب أن تشجع المؤسسة، في بيئتها الداخلية، على شيوع ثقافة إدارة المخاطر التي يشارك فيها جميع ذوي العلاقة في كل مستوى من المستويات. ومن عناصر تلك الثقافة فهم البيئة وتحليل المؤشرات والتفاعلية في اتخاذ القرار وإجراءات الرقابة الداخلية.

2-2-1 توضيح الأهداف الاجتماعية والسعي نحو تحقيقها:

كيفية تجنب الانحراف عن الرسالة

أ-التحول عن الرسالة والتحول المؤسسي

يحدث التحول عن الرسالة عندما ترتقي المؤسسة دون موافقة المساهمين فيها، أو عندما لا يتجلى ذلك الارتقاء أو يختار اختياراً واضحاً. كثيراً ما يظهر التحول عن الرسالة عندما تتحول مؤسسة التمويل الأصغر من مشروع له أهداف اجتماعية قوية إلى مؤسسة رسمية لديها ضغوط نحو جمع موارد مالية وتحقيق الاستدامة بسرعة.

مصادر وتكاليف هذه الأموال، وأيضاً هيكل رأس المال ومطالب المساهمين، يمكن أن تدفع جميعها المؤسسة إلى العمل التجاري والسعي نحو الربح.

جميع المؤسسات تواجه هذه المخاطر، بغض النظر عن أوضاعها، وعادة ما تؤدي إلى الإضرار بأهدافها الاجتماعية المنصوص عليها رسمياً في الرسالة.

ومن ثم يعتمد احترام الرسالة الأساسية على تحديد شخص في وقت مبكر كي يقوم "بحماية" الرسالة. لتحقيق الاستدامة المالية من الضروري الحد من التكاليف وزيادة الإيرادات. ويتضمن ذلك قروض أكبر و ضمانات لتقييد المخاطر وإقراض القطاعات التي تتمتع بفرص اقتصادية قوية وتنوع المنتجات وزيادة إنتاجية موظفي القروض. يمكن أن تؤدي هذه الجهود إلى إعادة توجيه الخدمات نحو نوع مختلف من العملاء أو إلى إحداث تغييرات في العلاقة بين العملاء/الزبائن ومؤسسات التمويل الأصغر (مثل انخفاض القرب من العملاء/الزبائن أو تقليل المعلومات المتعمقة عن العملاء).

هل هذا يعتبر تحولاً عن الرسالة أم مجرد ارتقاء ضروري للعلاقة بين العملاء ومؤسسات التمويل الأصغر؟ هل التغييرات تتناول الفلسفة الأساسية لمؤسسات التمويل الأصغر أو تستجيب فقط لتوقعات العملاء/الزبائن؟

الجدول رقم 7
أنواع المخاطر التي تتهدد مؤسسات التمويل الأصغر

المخاطر التشغيلية	• مخاطر الائتمان (التعثر، السيولة، العملاء الجدد) • المخاطر الإجرامية (الاحتيال، السرقة، إلخ) • مخاطر العمليات (نقل الأموال، أمن الأفرع) • المخاطر المرتبطة بالعاملين (حوادث العمل، المسؤولية المدنية، إلخ)
المخاطر المرتبطة بالمعلومات	• نظام معلومات الإدارة (لا يعتمد عليها، تأخيرات، عاملون جاهلون) • نظام المحاسبة (إجراءات غير كافية، مشكلات التنفيذ، جودة منخفضة للغاية) • إجراءات اتخاذ القرار (الاعتمادية والملائمة والانتظام)
المخاطر التنظيمية	• المخاطر المتعلقة بالعاملين (وضوح المسؤوليات، المناصب) • مخاطر الإدارة (الاحتفاظ بمديرين جيدين، تشجيع الولاء) • المخاطر المرتبطة بإجراءات الرقابة الداخلية • الاتصالات، العلاقات مع ذوي العلاقة الخارجيين (التماسك، الجودة)
المخاطر الاستراتيجية	• النصوص القانونية (النوع المؤسسي، الأجهزة الإدارية والتمثيلية) • التمويل (المدخرات، إعادة التمويل، حقوق الملكية، المساهمون) • سياسة تطوير المنتجات المنتجة التي تسد احتياجات العملاء) • البيئة التنافسية (الإشباع، التنافس) • الرؤية والرسالة (التناقض بين هذا المسار والواقع)
المخاطر البيئية	• المناخ/البيئة السياسية/البيئة الاقتصادية

المصدر: من بيث، 2002

المربع رقم 19

التحول التجاري للتمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية: هل هو تحول عن الرسالة؟

في عام 2000، أجرت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء دراسة للاتجاه للتحويل التجاري للتمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية، حيث متوسط أحجام القروض في المؤسسات الخاضعة للتنظيم أكبر بكثير منها في المؤسسات غير الخاضعة للتنظيم. وقد خلصت الدراسة إلى أن متوسط حجم القروض في منظمات المجتمع المدني الخاضعة للتنظيم (322 دولار) تعادل تقريباً ثلث تلك التي في المؤسسات غير الخاضعة للتنظيم (803 دولار). وفيما يخص نسبة إجمالي الناتج القومي لكل نسمة، تمثل قروض المنظمات غير الحكومية 23.6%، وهو تقريباً نصف قروض المؤسسات الخاضعة للتنظيم 27.2%.

وتحلل الدراسة اختيار العملاء في الفئتين من المؤسسات (السكان الفقراء في مقابل أصحاب المشروعات الصغيرة) وأيضاً "العامل المتعلق بالجيل" الذي يمكن أن يفسر الاتجاه: الجيل الأول من المنظمات غير الحكومية التي تحولت إلى مؤسسات خاضعة للتنظيم قد نمت بعملائها/زبائنهم. كما لاحظت الدراسة أيضاً أن نجاح بعض التجارب الأولى للتمويل الأصغر كان لها أثر تجريبي للمؤسسات الأخرى، حيث أدخلت أطراف جديدة للقطاع. وترى البنوك والجهات التي تقدم القروض الاستهلاكية التمويل الأصغر حالياً بوصفه سوقاً خاصة جديدة. وهذه المؤسسات تتنافى على الشيء نفسه، وخاصة

العملاء/الزبائن الحضرين، مثل مؤسسات التمويل الأصغر التي كان لها بعض الأثر السليبي في الأماكن التي كان التشجيع بها عاليًا، مثل بوليفيا. ولا تتضمن الدراسة أن التحول التجاري يؤدي مؤسسات التمويل الأصغر إلى التحول عن رسالتها المبدئية التي تعني بخدمة العملاء/الزبائن الأكثر فقرًا، بل تضمنت أن هناك حاجة لمزيد من تقسيم السوق. وعلى الرغم من ذلك، تلمح الدراسة إلى مسائل تتعلق بتطور القطاع الذي يتجه نحو السكان الفقراء في بيئة تنافسية تسودها المؤسسات الخاضعة للتنظيم. المهادفة للربح.

المصدر: كريستين، 2001

الجدول رقم 8 مخاطر التحول عن الرسالة

الرسالة	مخاطر التحول عن الرسالة
مؤسسات غير ربحية	• من المرجح أن تكون الرسالة قائمة على احتياجات اجتماعية في الأساس. • غياب آلية التوازن بين القوى بين الأعضاء/العملاء وعمليات اتخاذ القرار؛ • مخاطر العمل كـ "نادٍ خاص" • انعدام الاتصال بين المستخدم ومتخذي القرار والمستثمرين، • انعدام ثقافة الأعمال ومخاطر المسؤوليات الانتمائية التي تتهدد الرسالة الاجتماعية للمؤسسة إذا لم تستطع أن تكون مستدامة ماليًا.
جمعيات تعاونية	• إن رسالة الجمعيات التعاونية، هي قبل كل شيء تقديم أفضل خدمة بأفضل سعر لأعضائها. وبالتالي تعتمد طبيعتها الاجتماعية على أعضائها. المبادئ الديمقراطية التي توجه عمل الجمعيات التعاونية تجعل من الممكن الدفاع عن مصالح الأغلبية. • اقتسام الأعضاء الأكثر نفوذًا للمؤسسة (غالبًا ما يكونوا الأغنى)، ويكون ذلك بصفة رئيسية نظرًا لدور المدخرات في الجمعية التعاونية، • مخاطر التحول إلى "السيطرة" واستبعاد شرائح معينة من السكان؛ • مخاطر تمتع الموظفين الذين يتقاضون أجورًا ثابتة لقدر مفرط من السلطة مما يؤدي إلى ضعف مشاركة الأعضاء والمسؤولين المنتخبين.
شركات خاصة	• تعتمد رسالة على نوعية المستثمرين: المستثمرون التجاريون (الذين يرغبون في تعظيم الأرباح) أو المستثمرون الاجتماعيون (ومن الممكن أن يضمنوا معايير غير ربحية في أهدافهم). • يمكن أن يؤدي التغيير في المساهمين أو تقديم الأسهم بطريقة فوضوية إلى التحول عن الرسالة. دخول مساهمين جدد يمكن أن يسبب تحولًا في الانسجام بين المستثمرين، وبالتالي الإخلال بأي توازن سابق يكون قد حدث.
هياكل عامة	• الرسالة هي توفير الخدمات (بما في ذلك السلع العامة) والتي يكون القطاع الخاص عاجز عادة عن توفيرها. • انعدام الإدارة المالية الصارمة والبيروقراطية المفرطة يمكن أن يؤدي إلى الخروج عن مسار تحقيق الرسالة.

يلزم تحليل عمليات الارتقاء وأثرها على الحوكمة من خلال عدسة الرؤية الاستراتيجية التي تنشئها المؤسسة. يتطلب الحفاظ على الرسالة الأساسية للمؤسسة مجهودًا مضمّنًا، ويمكن أن يؤدي تغيير المساهمين إلى الإخلال بالتوازن بين رسالة المؤسسة الاجتماعية والمالية في أي وقت (المربع رقم 19). توجد مخاطر تتمثل في التحول عن الرسالة، بغض النظر عن النوع المؤسسي. وعلى الرغم من ذلك، قد تتخذ المخاطر أشكالًا متعددة اعتمادًا على الشكل المؤسسي (الجدول رقم 8).

ب- المخاطر المرتبطة بالتحول عن الرسالة

تكون مخاطر التحول عن الرسالة قوية لا سيما عندما تتحول مؤسسة التمويل الأصغر إلى مؤسسة رسمية أو عندما يتغير المساهمون، ولكنها توجد أيضا خلال أوقات أخرى من ارتقاء المؤسسة (الجدول رقم 9).

الجدول رقم 19
عناصر للحفاظ على الرسالة

عناصر للحفاظ على الرسالة	المخاطر التي قد تؤدي إلى التحول عن الرسالة	
- إشراك الأطراف في تحليل المسائل التي تتهددها المخاطر عند تحديد الرسالة الاجتماعية. - التوصل لتوافق الرأي بين الأطراف المختلفة (البناء المشترك للقدرات، إلخ) - السماح بدور للشركاء المؤسسين في تحديد الاستراتيجية. - الحصول على مساهمين يضمنون الرسالة.	تضارب الرؤى بين المساهمين ذوي المصالح المختلفة. مغادرة المؤسسين الأصليين (الجهات المانحة، المؤسسون، ممارسي العمل).	ذوو العلاقة
- التأكد من أن مصالح المستثمرين الجدد تتوافق مع مصالح المؤسسة. - تحديد جزء من المحفظة للمنتجات الجديدة، ووضع سقف للقروض. - مؤشرات الأداء الاجتماعي التي ستساعد على الحفاظ على الرسالة (انظر مثلا المستند "سيريز"، 2005، وزيلر وآخرون 2003). - تطوير ثقافة مؤسسية حول رسالة مؤسسة التمويل الأصغر (التدريب والحوافز إلخ). *تحديد الرسالة ومناقشتها في خطة الأعمال.	وضع مستثمرين خاصين وموظفين إلخ في هيكل حقوق الملكية. التنوع تجاه العملاء الأقل فقراً، والقطاعات التي تتمتع بفرص اقتصادية قوية، وطرح منتجات جديدة إلخ.	تمويل الهيكل والأهداف المالية
- التحضير للتغيير. - إبلاغ كل طرف بدوره الجديد. - تقييد إدخال بعض الأطراف، وطرح إمكانيات الادخار أو الاقتراض ولكن ليس سلطات اتخاذ القرار؛ المحافظ على صوت الأغلبية في أيدي من يحافظون على الرسالة. قضاء الوقت في تدريب الجدد وتحويل ثقافة المؤسسة. - تطوير آليات الحوافز، وتذكير العاملين بانتظام برسالة المؤسسة.	- التغيير في قاعدة الأعضاء/العملاء أو المساهمين (إدخال موظفين مدنيين حكوميين أو أشخاص من خارج المجتمع المحلي، تجار أكثر من المزارعين، والسكان الحضريين أكثر من السكان الريفيين إلخ). - تحديد سلطة "الملاك" الأصليين. - وصول موظفين جدد لا يعرفون تاريخ المؤسسة. - الوقوع في الروتين: فقدان الإحساس بالرسالة، وانخفاض العناية بالعملاء المستهدفين.	الهيكل المؤسسي

ج- التفكير في مسألة الانحراف عن الرسالة

ينبغي لمؤسسات التمويل الأصغر أن تكون حذرة في الحالات التالية على وجه الخصوص:

التغيرات المؤسسية (التغيير في الوضع القانوني، التحول المؤسسي) قد يثير مسألة التحول عن الرسالة.

- هناك تغييرات في العاملين (مغادرة الأطراف المؤسسة أو إحضار مساهمين جدد) أو التغيرات في السياق الاجتماعي الاقتصادي (ارتقاء الروابط الاجتماعية، العملاء/الزبائن الجدد إلخ).
- من أجل الحفاظ على الرسالة الأصلية، من الضروري:

- التحضير للتغييرات قبل ذلك حدوثها، ولا سيما عندما يتطلب الإطار التنظيمي في البلد تغييرات في الوضع القانوني.
- المحافظة على وجود ثقافة مشتركة بين ذوي العلاقة المشاركين في مؤسسات التمويل الأصغر، من خلال التدريب وتقديم المعلومات للجدد (سواء كانوا موظفين أو مساهمين أو مسؤولين منتخبين).
- تحديد الأشخاص الذين سيحافظون على رسالة المؤسسة، وربما حتى ترك مكان للشركاء المؤسسين في الاستراتيجية.

المربع رقم 20

استراتيجية نمو مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير - بوركينا فاسو

بدأ مشروع الترويج للقرض الريفي الصغير (PPPCR) في عام 1988 مقدماً الخدمات الائتمانية للمرأة في إقليم "الساحل".

وقد تطور اختيار إتباع استراتيجية نمو بالتدريج مع تزايد الرغبة في الاستفادة المالية. والنموذج، الذي جرى تكييفه ليناسب مجموعات المعنية بتضامن المشروع مع الإدارة المركزة والتركيز على العاملين الذين يتقاضون أجوراً ثابتة، نتج عنه تكاليف عالية للغاية للعمليات نظراً للكثافة السكانية المنخفضة. وفي ضوء ذلك، كان النمو يبدو الطريقة الأسرع والأكثر كفاءة لتحقيق الاستفادة. وبالإضافة إلى هذا السبب الهيكلي للسعي نحو النمو، ظهرت عوامل أخرى متعددة على المسرح.

- الأداء الجيد، والطلب العالي والنشر التدريجي للصورة الإعلامية للتمويل الأصغر بوصفه دواء كل داء ساهموا في "إتباع النمو" الذي شارك فيه جميع الشركاء؛
- اعتبر النمو دليلاً على النجاح المنهجي: من الضروري توضيح أن المرحلة التجريبية يمكن تخطيها وأن نموذج المشروع كان قابلاً للنمو والتطور على المستوى "البارز" بدرجة كافية لإحداث التنمية؛
- ومع تطور التمويل الأصغر في بوركينا فاسو، اشتدت المنافسة وحفرت استراتيجيات النمو الجغرافي. وكانت هذه المنافسة بشكل عام أكثر محاباة لمؤسسات التمويل الأصغر التي كانت تسعى وراء الاستفادة؛
- وكان يمكن للمؤسسات الأكبر حجماً زيادة القدرات التفاوضية المؤسسية والمالية للمشروع (سواء للحصول على مزيد من الموارد من الأسواق المالية أو الاعتراف القانوني من الحكومة). وقد زاد النمو من حمل أعمال المديرين وحدد من أعمال المتابعة التي كانوا قادرين على القيام بها مع العملاء/الزبائن. ونظراً لأن المشروع لم يكن يمتلك الموارد البشرية أو المهارات أو الأدوات الكافية، فقد عرض النمو المنظومة للخطر. وقد أدى هذا مجتمعة مع فشل الحوكمة والمشكلات الفنية وصعوبة تكييف نموذج بنك غرامين للسياق الاجتماعي الاقتصادي "الساحلي" في نهاية الأمر إلى إفلاس المشروع.

المصدر: سيريز، 2002

- وضع آليات (مثل التمثيل من جانب فئات مثل الموظفين، والأعضاء والمسؤولين المنتخبين) تساعد على الحفاظ على الرسالة التي وضعتها فئة واحدة من المساهمين.
- المساعدة في توحيد مصالح مختلف المساهمين (من خلال تدريب المجموعات، على سبيل المثال).

2-2-2 النمو: حلقة مفرغة أم لبنة في بناء؟

النمو السريع على مستوى واحد من الشبكة أو الأفرع المحلية غالباً ما يعتبره كل من الموظفون والعملاء نقطة إيجابية. إنه علامة على النجاح، ويمكن أن يخلق شعوراً بالابتهاج. غير أنه قد يؤدي إلى تعثر متزايد وقد يؤدي على المدى المتوسط إلى مشكلات يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى الإفلاس.

أ- العناصر التي تسهم في النمو

في الأساس هناك نوعان من النمو: النمو الموسع (نمو العملاء/الزبائن، حجم المحفظة، التوسع الجغرافي) والنمو القادم من تنوع المنتجات المالية (أنواع القروض، أنواع المدخرات، التسهيلات المالية، التحويلات المالية الدولية، إلخ).

هناك عناصر كثيرة يمكن أن تؤدي للنمو مثل البحث عن الربحية والاستدامة المالية، أو الرغبة في سد احتياجات العملاء/الزبائن، وفرص التطوير أو المنافسة (المربع رقم 20).

ب- مخاطر النمو الفوضوي

يمكن أن يمثل النمو الفوضوي خطرًا على مؤسسات التمويل الأصغر. فهو يترجم عادة إلى تعثر متزايد بسبب عدم اتباع الإجراءات اتباعًا صحيحًا (انعدام الوقت أو التحكم) أو ظهور عدم تكييفها تكييفها صحيحًا مع المستوى الجديد من العمليات. وهذه النوع من المشكلات يقع عندما لا تطبق الإجراءات الرقابية الداخلية أو الخارجية وعند عدم تنشيط نظام الإنذار المبكر (المربع رقم 21).

يمكن أن يؤدي النمو إلى ركود ما في تطبيق الإجراءات، أو زيادة مفرطة في أعباء العمل، أو التشبع بالمعلومات أو الأدوات الرقابية. كما أن العلامات التي قد تنذر بوقوع أزمة لا تكون ظاهرة بالضرورة، ويمكن للنمو السريع أن يكون له أثرًا على "تعقّل" ذوي العلاقة الذين ينبغي أن يكونوا حذرين: يمكن للنمو أن يخفي المشكلات الداخلية (الاحتيايل، ومشكلات تتعلق بهيكل التكلفة)؛ ويمكن أن يخفي الأمور الخارجية أيضًا (التشبع، والاستغراق في الديون، إلخ) ومرة أخرى، هذا المخاطر يمكن إدارتها بشرط توفر المعلومات وأنظمة التحكم وعمل تلك الأنظمة، وبشرط شيوع ثقافة الوقاية من المخاطر (المربع رقم 22).

كما يمكن أن يؤدي عبء العمل المتزايد على موظفي القروض إلى إضعاف العلاقات التي بينهم وبين عملائهم ويؤدي إلى تغييرات في كيفية تطبيق آليات الضمان.

يمكن أن يؤدي النمو الفوضوي إلى إضعاف الحوكمة نظرًا لانعدام الرقابة على موظفي القروض، واختيار العملاء بطريقة لا تتسم بالشفافية و"استعمال الإجراءات كأدوات" أكثر من تخصيصها تخصيصًا سليمًا من جانب الموظفين أو العملاء/الزبائن.

ج- التفكير في مخاطر النمو

كقاعدة عامة، من أهم أوجه الحوكمة الفعالة الحفاظ على النمو المتوسط ومساعدة ذوي العلاقة على التعامل داخليًا مع مخاطر التوسع الخاطف. من المهم تحديد:

- نوع النمو اللازم لمؤسسات التمويل الأصغر (حجم القروض، وعدد العملاء في الأفرع الحالية، والأفرع الجديدة، والمنتجات الجديدة)؛
- توافق هذا النمو مع السياق؛
- الوسائل المتاحة لمراقبة النمو والحد من المخاطر (منظومة المعلومات، منظومة الرقابة، الحوافز، إلخ).

المربع رقم 21

مخاطر النمو: حالة كوربوسول كولومبيان "Corposol Colombian"

وهي منظمة غير حكومية كولومبية (وفرعها فيناسول "Finasol") بدأت عملياتها في عام 1988 بعدد قليل من الموظفين وما يعادل 20,000 دولار أمريكي. كان النمو ملحوظًا، وجلب للمؤسسة 600 موظف ومحفظة قروض تبلغ قيمتها ما يقرب من 35 مليون دولار بعد سبع سنوات. ولكن بعد عدة أشهر، مرت كوربوسول بسلسلة من الأزمات التي أدت إلى إفلاسها في وقت مبكر من عام 1996.

وقد ذكر أن النمو السبب الرئيسي في أزمات كوربوسول. "كان النمو الملحوظ لكوربوسول وفيناسول هو النتيجة الأكبر (وفي الوقت ذاته السبب وراء) خسارة التأثير على الطريقة التي اتبعت في البداية. كانت القروض تمنح لمجموعات التضامن بدون احترام المعايير التي كان ينبغي تطبيقها. وقد قدمت للعملاء/الزبائن الجديدين قروضًا متعددة لطريقة متزامنة، مما نتج عنه استغراق في الدين. كانت القروض المتعثرة يعاد تمويلها. وكانت بعض خطوط الائتمان تمنح دون فوائد، ولك تكن الاستعادة المتأخرة للديون توضع في الحسبان."

كان النمو ضارًا بجودة المحفظة، مما أدى إلى المعاناة السريعة بسبب سياسة الإقراض الجديدة التي كانت أكثر تساهلاً وبسبب إعادة تمويل القروض المتعثرة التي اخفت الحقيقة.

"طورت كوربوسول منتجاتها وخدماتها ونوعتها كثيرًا بسرعة، دون قضاء الوقت اللازم لاختبار هذه المنتجات الجديدة. وقد أدى ذلك إلى العديد من المشكلات: لم تكن الاحصاءات يُعتمد عليها ولم تكن القروض تتفق بعد مع احتياجات العملاء/الزبائن...". في حالة كوربوسول، أدى المزيج من هذه العوامل مع عدم فاعلية نظام الإنذار المبكر الذي كان ينذر بالمشكلات في وقت متأخر للغاية إلى إفلاس المؤسسة في وقت مبكر.

"عدة دروس في تحقيق الاستدامة:

- من الممكن فقدان الرقابة على أسلوب الإقراض؛
- تتعدى استدامة المؤسسة إلى ما هو أكثر من الوجه المالي، فالتركيز على الاعتماد على المعونات وحدها أو هوامش الربح فحسب لا يكفي. تعتمد الاستدامة، قبل كل شيء، على كيفية إدارة الرجال والنساء للمؤسسة، وهذا في جميع مستويات المؤسسة. القدرة على التكيف مع النمو والتغيير عنصران مهمان للغاية ينبغي وضعهما في الاعتبار.

2-2-3 تعدد ذوي العلاقة: كيفية التوفيق بين المصالح المتعارضة

يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أن تجمع ذوي العلاقة الذين لديهم مصالح مختلفة تمامًا. حتى لو كان هذا واضحًا من البداية، يكون هدف الحوكمة الرشيدة هو التوفيق بين المصالح المختلفة مع مرور الوقت. يجب أن يضع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الإجراءات وأن يتصرفوا بأنفسهم بطريقة تجعل الجميع في المؤسسة خاضعًا للمحاسبة، وأيضًا خلق بيئة من الثقة المتبادلة بين مختلف ذوي العلاقة.

أ- تضارب المصالح بين المدخرين والمقترضين

يرغب المدخرون في الحصول على معدلات فائدة مرتفعة على ودائعهم؛ بينما يرغب المقترضون في دفع معدلات فائدة منخفضة على قروضهم. ففي المؤسسة التي يكون فيها الأعضاء - سواء المقترضون أو المدخرون - متخذي قرار، يكون هناك تضارب في المصالح بين المجموعتين (المربع رقم 23).

المربع رقم 22

مخاطر النمو: المدخرات في شبكة صندوق في أنجوان (جزر القمر)

شهد اتحاد صندوق أنجوان نموًا سريعًا في جمع المدخرات بين يوليو/تموز 2001 ومارس/آذار 2002، وقد قفزت المبالغ بسبة 50% من 1.6 مليون يورو إلى 2.4 مليون يورو. وبعد الأحداث السياسية التي وقعت خلال فترة الخطر، أصبح اتحاد "صندوق" يتمتع بشهرة ذاتة واكتسب ثقة السكان/ مما نتج عنه نموًا ملحوظًا في المدخرات. وقد أدى النمو السريع، بالتالي، إلى ازدياد مخاطر الاحتيال، نظرًا لأن الأفرع المحلية أصبحت مكتظة بالأموال السائلة. وكانت المخاطر أكبر من ذلك، حيث لم يزد رأس مال الأفرع عمليًا على الإطلاق.

ومع زيادة كميات النقود المتوفرة، والحاجة إلى استثمار هذه المدخرات، بدأ الاتحاد في زيادة حجم الائتمان، على الرغم من أن الأفرع لك تكن قادرة على الوفاء وفاء كافيا، ولم تكن متماسكة تماسكا كافيا (فيما يخص احترام الإجراءات) للقيام بذلك. وبحلول نهاية عام 2001، كان الاحتيال قد اكتشف في بعض الأفرع وكان العملاء/الزبائن يضغطون على موظفي القروض لمنحهم القروض بما يجاوز الحدود المنصوص عليها.

إلى جانب زيادة المخاطر، أدى نمو المدخرات أيضًا إلى زيادة في أعداد المدخرين والعمليات (أي عمليات السحب والإيداع)، مما أدى إلى زيادة عدد القيود في السجلات المالية. وبذلك تشبعت المنظومة المالية بسرعة، مما صُعّب من المراقبة الداخلية بسبب عدم توفر الأعداد بسرعة كافية، وأصبحت أخطاء إدخال البيانات ظاهرة متزايدة.

وبمجرد اكتشاف المشكلات المتعلقة بالنمو، اتخذت تدابير لإحكام السيطرة في وقت مبكر من عام 2002. وصوتت الجمعية العمومية غير العادية على وقف المكافآت بالمدخرات، وبدء فرض رسوم على العمليات (بعد حد معين)، وإصدار قرار بتأجيل دفع الديون على الحسابات الجديدة، وغلق الحسابات غير النشطة التي رصيدها يقل عن 10 يورو.

وبالإضافة إلى هذه التدابير التي كانت تهدف إلى إبطاء نمو المدخرات المعلقة (انخفض النمو من 6% إلى 1% شهريًا)، عمل الفريق لعدة أشهر لتقديم معلومات ومنظومة إدارية جديدة تتكيف مع الحجم الجديد للاتحاد.

وقد أعيد تشكيل الفريق الإدارة ليضم عاملين متخصصين في التسهيل والتفتيش. وبعد ذلك الحين بعام واحد، بدأ نمو المدخرات والاتحاد ككل، وكان ذلك تحت ظروف أكثر أمانًا ورقابة.

المصدر: مقابلة مع إيرام، وتقارير بعنوان "الرسالة" من 2001/2002

ب- التوازن بين العاملين الفنيين والممثلين المنتخبين

الأطراف الرئيسية في المؤسسات القائمة على الأفراد هم الممثلين المنتخبين ملاك المؤسسة والمحافظون على رؤيتها والموظفون المسؤولون عن العمليات ومقدمو الخبرة الفنية. وتعمل هذه الأطراف معًا، ولكن مصالحها وبواعثها ليس متماثلة: يرغب الممثلون/المنتفعون المنتخبون في تعظيم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفي الوقت ذاته الحد من التكلفة،

بينما يرغب الموظفون في تحقيق ظروف عمل لائقة عن طريق الحد من مخاطر العمل. إن التوازن بين هذه البواعث والمخاوف المخالفة هو الذي سيضمن للمؤسسة النمو بطريقة منظمة وخاضعة للمراقبة. (المربع رقم 24).

المربع رقم 23

المدخرون والمقترضون: المساهمون في جمعيات الخدمة المالية في غرب أفريقيا

جميعيات الخدمات المالية التي أنشأها الإيفاد في منذ ما يقرب من 10 سنوات في غرب أفريقيا (موريتانيا، بنين، غينيا)، هي مؤسسات تمويل أصغر على مستوى القرية تُمول ذاتياً من المساهمين وتُدار ذاتياً. كل جمعية خدمات مالية يديرها سكان القرية وقد يديرها الملاك بصفتهم الفردية أو من خلال مجموعة تضامن. ويكون الملاك هم العملاء/الزبائن الوحيدون للمؤسسة. وعن طريق تشجيع تقاسم الأعضاء للمؤسسة، يهدف هذا الأسلوب المبتكر لضمان القابلية الاجتماعية لجمعيات الخدمات المالية للتطور والنمو. كما يُجْتَهِد أيضاً للتوصل للقابلية المالية للتطور والنمو من خلال هيكل يتميز بانخفاض التكاليف. وبالمثل، يلي النموذج أهداف الإيفاد التي ترمي إلى تحسين مستويات المعيشة للفئات الأكثر فقراً.

ويكون الأفراد وأعضاء مجموعات التضامن من المساهمين. وعدد الأصوات الممنوح لكل مساهم يكون بنسبة مئوية من عدد الأسهم التي يمتلكها.

ويحدد عدد الأسهم بعشرة أسهم. وبوصفها مؤسسة ذاتية الإدارة، تتخذ القرارات الخاصة بسياسات معدلات الفائدة والمنتجات والخدمات عن طريق الجمعية العمومية. وبالتالي يتجه المساهمون الكبار إلى زيادة تكلفة الائتمان حتى تزيد قيمة أسهمهم.

في موريتانيا، تقوم مؤسسة موديل د'انفيسمونت إيه دي كريدي أويزيان (MICO) على نموذج جمعيات الخدمات المالية وتقسم حقوق الملكية بين نوعين من الأسهم: وتمتلك الأسهم من الفئة "أ" بالحق في التصويت ولكن لا تتقيد بقاعدة سهم لكل عضو؛ أما أسهم الفئة "ب" فلا تتمتع بذلك الحق في التصويت ولكن يحصل مالكوها على أرباح. يمكن للعضو امتلاك أي عدد يرغبه من الأسهم، ويتم توزيع الأرباح على أساس نسبة مئوية من عدد الأسهم التي يمتلكها كل عضو. وتجسد هذه الآلية هدفين متباينين من أهداف جمعيات الخدمات المالية: (أ) للمساهمين: الربحية، وينبغي أن تكون الإشارة الضمنية لمعدلات الفائدة العالية، (ب) وللشبان المحليين: التنمية الريفية وتمويل الأنشطة المدرة للربح للشبان المستهدفين، وبصفة رئيسية المرأة والفئات الأكثر فقراً، مما يدل على المحافظة على انخفاض معدلات الفائدة.

إن مبدأ المساواة في حق التصويت يُمكن من إعاقه أكبر مساهمين عن الاستيلاء على الجمعية العامة؛ فمصالحهم تُخدم عن طريق توزيع الأرباح المقدم لحاملي أسهم الفئة (ب).

المصدر: أولد بيسيد وآخرون 2002، وثائق متعددة من الإيفاد حول جمعيات الخدمات المالية

ج- الموازنة بين المساهمين والموظفين

تعتبر العلاقة بين الملاك المساهمين والموظفين مسألة متكررة عند تحليل حوكمة أي مؤسسة، سواء كانت من مؤسسات التمويل الأصغر أو شركة عادية. وتعتمد كثيراً على أنواع المساهمين وتوقعاتهم (الربحية، والرسالة الاجتماعية، إلخ)، وأيضاً على دور الموظفين في فريق الإدارة. إنها المعارضة الشهيرة بين "أسلوب المساهمين" الذي يدافع عن دور المساهمين و"أسلوب ذوي العلاقة" الذي يتناول دور جميع الأطراف المشاركة. ويبدو أن القرارات الاستراتيجية لا يمكن أن تتخذ بمعزل عن جميع ذوي العلاقة المشاركين. فمؤسسات التمويل الأصغر الأكثر نجاحاً تحقق الربح من أجل إرضاء المساهمين بينما تجد طريقاً لتكافئ المساهمات التي حصلت عليها من جميع الآخرين المشاركين في عمل المؤسسة.

المربع رقم 24

التوازن بين المسؤولين المنتخبين والعاملين الفنيين: حالة مؤسسة فيسكان في بنين.

في الشبكات التعاونية، تكون السلطة في يد الممثلين المنتخبين. في فيسكام، يتمتع الممثلون المنتخبون بقدر كبير من التأثير في إدارة الشبكة، وذلك على النقيض من معظم الشبكات التعاونية في غرب أفريقيا. وقد طرأ ذلك الوضع بعد إفلاس مؤسسة سي إن سي أيه - التي ترمز للصندوق الوطني للائتمان الزراعي - في عام 1987 وإعادة تأهيل الشبكة في تسعينيات القرن العشرين. وفي وقت مبكر من ذلك الحين، وبمجرد إعلان إفلاس المؤسسة، أسس رؤساء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية المحلية كلية رئاسية تبنت عدداً من التدابير لإنقاذ الشبكة. وكانت هذه المبادرات ترمي إلى جعل الأعضاء خاضعين لقدر أكبر من المحاسبة، وتقوية استقلالية الشبكة وطرح إدارة أكثر صرامة. وقد نفذت المبادرات خلال فترة إعادة التأهيل كلها وأدت إلى إقامة الاتحاد العام سنة 1993.

وقد ساعد هذا الموقف الصارم كثيرًا خلال مرحلة إعادة التأهيل، ولكن ظهر أنه متغلغل بدرجة مفرطة خلال مرحلة تكوين الشبكة. وكانت النقطة القوية في فيسكام من 1988 إلى 1995 - نواة من الممثلين المغممين بالحوية المخلصين للمؤسسة - هي ذاتها واحدة من نقاط ضعفها، وكان من المشكلات التي لوحظت، الإدارة غير الوافية للقروض، ويطئ اتخاذ القرار وانعدام الجزاءات.

ومنذ عام 1998، أعيد تأكيد دور العاملين الفنيين: وكان الغرض منها تأكيد تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات حول ما يجب عمله إذا لم تُنفذ. وبغية تقليل تكاليف التشغيل ولتجنب الصراعات المتعلقة بالسلطة، فضلت التعاونيات المحلية تقديم بعض الخدمات عن طريق المقاولات من الباطن، ومن خلال المتابعة ومراجعة الحسابات. وهذا يساعد في تجنب الورطات الشائعة في الشبكات، ولكن تواجهه عواقب عدم إشراك هؤلاء المقاولين من الباطن بوصفهم ذوا علاقة في عمل الشبكة وإدارتها.

يبدو أن من توازن تُشكّل داخل الشبكة من خلاله يقدم الممثلون المنتخبون معرفتهم بالأعضاء وبالبيئة في حين يقدم الموظفون خبرتهم الفنية. يوضح تاريخ الجمعيات التعاونية أن هذا التوازن مزعزع للغاية. ومن الممكن جدا أن يقع الموظفون مرة ثانية تحت سيطرة الممثلين المنتخبين، أو يقود العاملون الفنيون الذين يتقاضون أجورًا ثابتة المؤسسة إلى اهتمامات فنية أكثر.

المصدر: ادشويو، 2004

د- التفكير في تضارب المصالح

يعتبر تضارب المصالح والصراع على السلطة أهم أوجه الحوكمة. فكلما تنوعت الأطراف، زادت فرص وقوع تضاربات كبير في المصالح.

والمسائل التي سنناقشها هي ما يلي:

- التوازن بين المساهمين والمديرين؛
- الانسجام بين دور كل طرف ومسؤولياته؛
- وجود مصالح متضاربة على المديين القريب والبعيد؛
- مكانة الموظفين والعلماء/الزبائن في الهياكل القائمة بالإدارة (والعلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح المجموعة الاجتماعية)؛
- الحلول الوسط والأدوات التي يمكن أن تُساعد في التوفيق بين المصالح المختلفة.

2-2-4 الحوكمة: هيكل متطور

أ- التاريخ والحاجة للتطور

خلال السنوات القليلة الأولى، غالبًا ما يعتمد نجاح مؤسسة التمويل الأصغر على الشخص أو المجموعة الصغيرة من الأشخاص (مقدمو الخدمة الفنية، الجهات المانحة، الإدارة، إلخ) الملتزمون على المدى البعيد بتحديد رسالة المؤسسة واستراتيجيتها. وهذا الرمز المركزي عادة ما يكون أكثر التزامًا بإنجاح المؤسسة، ويعرض سمعته للخطر لو فشلت.

المربع رقم 25

25 تطور صندوق التنمية الإقليمية في توغو

تحول صندوق التنمية الإقليمية في توغو تدريجيًا من صندوق لدعم المنظمات الفلاحية إلى مؤسسة تمويل أصغر رسمية تعرف باسم الاتحاد الإقليمي للاتئمان المحلي وبنوك الادخار. وتعكس التغيرات التي حدثت مع مرور الزمن على مجلس الإدارة التحول التدريجي في المؤسسة.

وعندما بدأ كان مجلس إدارة الصندوق مكونًا من ممثلين عن الأجهزة الحكومية مثل الإدارة الإقليمية للزراعة. ومع مرور الوقت، صدر قرار بإدماج الأعضاء في المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية، الجمعيات المحلية، إلخ). وبعد عدة سنوات، أدخل ممثلو المؤسسات الفلاحية التي استفادت من خدمات المؤسسة في المجلس رغبة في مشاهدة ذوي علاقة معينين مكرسين أكثر للمؤسسة. وأخيرًا، أُخذ قرار بتقوية هيكل المؤسسة عن طريق إدخال ممثلين عن المؤسسات الفلاحية على مستوى البنوك القروية وتغيير تكوين المجلس الاستشاري على مستوى القمة كي لا يضم بعد ذلك ممثلين عن مجموعات الإنتاج ولكن ممثلين عن البنوك المحلية. وهذه التغييرات التدريجية في المجلس تيرهن على أن هيكل المؤسسة يمكن أن يتغير مع مرور الوقت مع رؤيتها الاستراتيجية ومنظورها المؤسسي. في حالة صندوق التنمية الإقليمية، كان هناك كثير من التغييرات، ولكن المدير احتفظ بتناسك الصندوق. حقًا، عندما تكون هذه التغييرات ضرورية، يكون الحفاظ على تماسك الكل أمرًا بالغ الأهمية.

عندما يغيب ذلك الشخص أو تلك المجموعة أن عندما يجري تجاهل أي منهما، تُفقد لبنة أساسية في هيكل الحوكمة: لا يوجد شخص يمسك بدفة الأمور، أو تتناقش المجموعات ذات المصالحة المتباينة في سلطته.

ومع تطور المؤسسة، تصبح بعض المهارات الجديدة ضرورية وقد يحتاج فريق الإدارة إلى توسيع مهاراته وتعزيزها. ويكون التحدي للأطراف المشاركة الذين يتمتعون بمصادقية تاريخية في الائتمان هو الاندماج مع الأطراف الذين يقدمون الشرعية الفنية.

تكييف نموذج الحوكمة مع مرور الزمن

ويكون الشركاء المؤسسون (الشخص الذي قد يُطلق عليه "واضع الرؤية"، ومقدمو المساعدة الفنية، والموظفون الأوائل، والممثلون المنتخبون الأوائل، إلخ) هم الأبطال الذين وضعوا رؤية مؤسسة التمويل الأصغر في أول الأمر. لقد كانوا الأشخاص الذين أرسوا الأساس وبالتالي كَوَّنوا القدرة على التصرف في شتى المواقف.

المربع رقم 26

قصة نماذج حوكمة نفذها مقدم المساعدة الفنية سي آي سي إم (CICM)

بإلقاء نظرة على نماذج الحوكمة التي استخدمها مقدم الخدمة الفنية المركز الدولي للائتمان التبادلي (CICM)، يصبح من الممكن تحديد ثلاثة أشكال متفردة، كلٌ منها يتفق مع لحظة معينة في دورة حياة المشروع. في حين يمكن لنموذج معين من الحوكمة أن يكون ذا فعالية ومشروعية في لحظة من اللحظات، يمكن أيضاً أن يصبح، في وقت لاحق، عقبة أمام تطور المشروع.

- بدأت حوكمة "المشروع" في الشبكات التي أطلقت بدعم من الجهات المانحة، في بقوة دفع من الحكومات المحلية. يركز نموذج الحوكمة الذي وضع في بداية هذه الأنواع من المشروعات على أسلوب جماعي وعادة يتضمن "لجاناً تحريرية" منها سي آي سي إم، والجهات المانحة الرئيسية والسلطات الإشرافية. إن شكل الحوكمة، الذي لا يكون لذي علاقة واحد صوت يمثل الأغلبية، تحدده بعض القيود. عادة ما تبرغ اختلافات استراتيجية خطيرة بيم ذوي العلاقة. وهذا الشكل من أشكال الحوكمة يبطئ من إجراءات اتخاذ القرار بصورة ملحوظة.
- الحوكمة "المركزية" في المشروعات التي أعيدت هيكلتها. هذا النموذج يحل محل حوكمة المشروعات ويرمي إلى حل الأزمات المتعلقة بالقيادة، والتي تقع عادة بسبب تشتت السلطة. وأبرز ما يميزها الدور المحدود للجهات المانحة في تمويل المشروعات، والدور المحدود لسي آي سي إم (الحاضرة فقط من خلال مدير عام مغترب، حيث إن المركزية تمكن من زيادة الكفاءة وتقليل وقت رد الفعل على اتخاذ القرارات) وتطوير خدمات الدعم لهيكل سي أس سي إم المركزي. وهذه المرحلة من مراحل الحوكمة المركزية تمكن من وضع إجراءات إدارية وطرق عمل صارمة، كما تمكن من استخدام الحاسب في الشبكات والمساهمة في جعل المشروع مستقر مالياً.
- الحوكمة التي تضم ممثلين منتخبين وموظفين، بغرض تحقيق قدر أكبر من الإدارة الذاتية للمؤسسة. هذا النموذج يعتبر ابتعاداً عن النموذج المركزي ويشمل الأعضاء في إجراءات اتخاذ القرار والعمليات الإدارية بطريقة أكثر منهجية. إن وظيفة سي سي إم ليست استبدال الموظفين والأعضاء للأبد. إن تولي إدارة شبكة تعاونية لا يتضمن بالضرورة تسليم السلطة للمستولين المنتخبين، أي ممثلي مؤسسة التمويل الأصغر.

المصدر: سي آي سي إم، 2004

ومع تطور المؤسسة، إما أن يحظى واضعو الرؤية بالدعم من المديرين أو أن يستأصلهم المديرون من المؤسسة. وبالتدريج يحاط المسؤولين المنتخبين والموظفين الأصليين بالقادمين الجدد. ويكون من واجبهم "تمرير الشعلة" لهؤلاء القادمين الجدد، والتأكد من المحافظة على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

ولا يقتصر التطور على ذوي العلاقة، بل الهيكل ذاته يجب أن يتطور وفقاً لتطور مؤسسة التمويل الأصغر والمهارات التي تصبح ضرورية لإدارة المؤسسة (المربع رقم 26).

ب- نضوج الحوكمة نضوج المؤسسة وإدارتها الذاتية

متى يكون من الممكن القول بأن المؤسسة بها هيكل "ناضج"، قادر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة العمليات اليومية، والتنبؤ بالأزمات والتغلب عليها دون اللجوء إلى مقدمي المساعدة الفنية الخارجيين الذين ساعدوا في إنشاء المؤسسة؟

إن الإدارة الذاتية لا تعني وجوب التخلي عن الاتصال بالأطراف الخارجية عن المؤسسة. فبعد كل شيء، يكون تطور مؤسسة التمويل الأصغر مرهونا بقدرتها على الابتكار. والابتكار لا يكون ممكناً إذا كانت المؤسسة جزءاً من حركة أكبر تمكنها من التقدم مستقلة عن الآخرين، ولكن دون أن تكون وحدها بالكامل عند مواجهة التحديات (المربع رقم 27).

المربع رقم 27

النضوج والإدارة الذاتية: مثال شبكات الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه.

العديد من تلك الشبكات على المستوى الإقليمي في مالي ذاتي الإدارة ويعمل بمياكل حوكمة ناضجة للغاية: الصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه في بايز دوغان (منذ 1997)، والصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه في الإقليم الأول (1998)، والصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه في مكتب منطقة النيجر (2000). في كل شبكة، وقعت اتحادات البنوك القروية اتفاقية مع وزارة المالية وتعاقدت من الباطن من شركة استشارية، أنشأها بعض مديري المشروعات السابقين، من أجل تنفيذ عملية مراجعة الحسابات، ونظام معلومات الإدارة والتدريب والبحث عن التمويل التجاري.

لم يعد مقدم الخدمة الفنية سي أي دي آر يلعب دوراً في الحوكمة، ولا يشارك في وضع المبادئ التوجيهية التنفيذية أو اتخاذ القرارات. ولكن عندما تظهر أزمة ما، فإن ذوا العلاقة الداخليين والخارجيين في لصناديق القروية للتوفير والائتمان ذاتية التوجيه (CIVECA) يطالبون المركز الدولي للتنمية والبحوث (CIDR) بالمشورة والمساعدة.

إن الإدارة الذاتية لهذه الشبكات الإقليمية، المحدودة في الحجم والمعزولة إلى حد كبير عن الابتكارات في قطاع التمويل الأصغر، تجعل من الضروري توفير متابعة طويلة الأجل لمساعدة مقدمي المساعدة الفنية المحليين على الارتقاء فنياً ومؤسسياً. وقد تغيرت هذه المتابعة مع مرور الوقت وتغير علاقة تعاقدية في الوقت الحالي.

ومع وضع ذلك في الاعتبار، أنشأ المركز الدولي للتنمية والبحوث مجموعة التمويل الأصغر المشاركة لأفريقيا لتقديم الدعم الفني والمالي لمؤسسات الإدارة الذاتية في الإقليم الذي في حاجة للدعم لينمو ويتطور، سواء كانت شبكات أو أنواع أخرى من مؤسسات التمويل الأصغر التي تتخذ شكلاً مؤسسياً.

النضوج ومخاطر الانزلاق في مستنقع الروتين

وبمجرد أن تصل المؤسسات المستقلة إلى "مرحلة الاستقرار"، يمكن أن تنزلق إلى مستنقع الروتين. تظل الممارسات والإجراءات كما هي بينما يتغير السياق الاجتماعي والاقتصادي وتظهر حاجات أو مجموعات اجتماعية أو قواعد جديدة. ويمكن أن يؤدي الانزلاق إلى مستنقع الروتين إلى التمسك المفرط بالقوة، أو على العكس من ذلك، قد ينتج عنه درجة معينة من الإنهاك. ويمكن أن تتعرض القواعد والإجراءات إلى التخلي عنها تدريجياً، وقد يصبح تصحيح المشكلات صعباً بسبب تحول مديري الأفرع والمراقبين الداخليين إلى التعامل بحد شديد، وصعوبة تطبيق الأفكار الجديدة بالفعل، وعدم دراسة ما يبدوا أفكاراً جديدة بعناية كافية. وغالباً ما يمكن لرؤية الأطراف الخارجية وبرامج التدريب المستمر أن تساعد تحفيز المؤسسة

النضوج واستراتيجيات خروج المستثمرين

ترتقي الحوكمة عن طريق الدور الذي يقوم بها المستثمرون. وغالباً ما يشارك المستثمرون الدوليون في مؤسسات التمويل الأصغر لفترة زمنية محدودة، من أجل مصاحبة الحوكمة مؤقتاً من خلال عملية التحول المؤسسي. وبعد عدة سنوات، يبدأ المستثمرون في التطلع إلى الخروج من المؤسسة وبيع أسهمها. ويكون من المرجح أن يشارك المشترون بطريقة ما في إحداث تغيير في ظل الحوكمة (المربع رقم 29).

ج- التفكير في كيفية ارتقاء الحوكمة

هيكل الحوكمة ليس هيكلًا ثابتًا لا يمكن المساس به. بل ستتغير مستويات الأنشطة والتشبع والتنظيم والسياق الذي تعمل فيها المؤسسة حتمًا، مما يعني إجراء تعديلات منتظمة على نموذج الحوكمة. المسائل التي سنناقشها هي ما يلي:

- الارتقاء بالمهارات – المهارات المطلوبة لبناء المؤسسة وتلك المطلوبة لإدارة النمو.
- ارتقاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودور كل ذي علاقة.
- الباب الثاني: إدارة المخاطر الرئيسية في الحوكمة

المربع رقم 28

مدد شغل المسؤولين المنتخبين لمناصبهم

يتكون تحليل أزمات الحوكمة في الشبكات التعاونية من 26 فرع ويقدم بعض الدروس الشيقة حول أهمية تحديد الممثلين المنتخبين. كانت علامات الأزمة واضحة عندما أتضح عدم تغيير أي من الممثلين في الأجهزة الإدارية (المجلس الاستشاري أو لجنة الائتمان أو اللجنة الاستشارية) على الإطلاق. فقد أنهكوا سلطتهم: وبعد العمل الدؤوب في إدارة جمعياتهم التعاونية المحلية لعدة سنوات، اكتسب كثير من الممثلين في نهاية المطاف بعض العادات السيئة. وكان هذا ممكنًا بسبب إعادة انتخابهم بطريقة منهجية منظمة لشغل مناصبهم في الجمعية العمومية، نظرًا لعدم وجود قاعدة تنظم فترة شغلهم لمناصبهم. ونتيجة لذلك، لم تُحترم الإجراءات، وجرى تجاهل قواعد المحاسبة، وانعدمت الشفافية ولم تعد الأجهزة الإدارية تعمل بطريقة ديمقراطية.

المصدر: إيرام، 2004

- طريقة بذل المؤسسة للجهود الرامية إلى تجنب الانزلاق في مستنقع الروتين وإلى تحديث هيكل حوكمتها (من الأدوات التي يمكن استخدامها استخدام رؤى الأطراف الخارجية، وتحليلات الآثار، وبحوث السوق التي تجرى لقياس رضا العملاء/الزبائن).

2-2-5 الحوكمة وبالإطار المؤسسي

أ- القابلية الاجتماعية للتطور والنمو

إن من الأوجه الهامة لقدرة مؤسسة التمويل الأصغر على الاندماج في بيئتها، وبالتالي التأكد من قابليتها الاجتماعية للتطور والنمو. التكامل يتطلب التكيف المستمر من جانب مؤسسات التمويل الأصغر للأطر المتغيرة (السياسات الحكومية، والتشريعات النظم المالية؛ الأنشطة الاقتصادية للعملاء؛ القطاع المالي؛ المنافسة؛ التفاوتات الاجتماعية، القيم، القواعد، إلخ).

المربع رقم 29

استراتيجيات مختلفة، مستثمرون مختلفون

يمكن تقسيم المستثمرين إلى ثلاث مجموعات:

- مستثمرون عموميون
- مستثمرون خاصون مسئولون اجتماعيًا
- مستثمرون خاصون تجاريون

يعتمد دور المستثمر ومشاركته في هيكل الحوكمة والتزامه فيما يتعلق بالوقت بخلفيته وأهدافه. بعض المستثمرين "مبادرين"، وبالتالي تساعد مشاركتهم في بدء المؤسسة. إف سي، مؤسسة الترويج والمشاركة من أجل التعاون الاقتصادي ((PROPARCO، الجمعية الألمانية للاستثمار والتنمية (DEG)، و البنك الهولندي للتنمية (FMO). وتكمن رغبتهم في محاولة النهوض بالمؤسسة وضخ الأموال فيها لبيان قدرتها على النمو والتطور للمستثمرين الخاصين المحتملين. وعادة ما يشارك هؤلاء المستثمرون لفترة زمنية محدودة ولا يسعون نحو العوائد المرتبطة بالسوق على استثماراتهم. ويترك هؤلاء المستثمرون المؤسسة عن طريق بيع أسهمهم لمستثمرين جدد.

لم يحدث في قطاع التمويل الأصغر إلا حالات قليلة لخروج مستثمرين عموميين حتى عام 2005. ولكن قد يؤدي الخروج إلى تحولات في الرسالة إن لم يبحث المستثمرون العموميون عن المستثمر الخاص الأكثر ملائمة ليخلفهم.

المستثمرون الخاصون الجدد عادة ما يكونوا راغبين في الانضمام بمجرد انطلاق المؤسسة. حقاً، كي تحصل المؤسسة على الأموال الخاصة، يجب عادة أن تظهر قدرتها المالية على النمو والتطور. هناك نوعان من المستثمرين الخاصين: وهم ذوو التوجهات التجارية البحتة ومن يعرفون بالمستثمرين الاجتماعيين. قد يُقصر المستثمر مشاركته على المشاركة الرأسمالية، أو قد يضع نفسه في موضع "الداعم" باختيار مصاحبة تطور المؤسسة ونموها مع مرور الوقت (مثل: سيدي (SIDO)، وأكسيون (ACCION)، وأويكو كريدت (Oikocredit) بالإضافة إلى توفير الأموال. وهذه الأنواع من المستثمرين حاضرة في أجهزة اتخاذ القرار وتلعب دور "الضامن" لرسالة المؤسسة. حالياً لا يوجد سوى عدد قليل من مؤسسات التمويل الأصغر التي بها مستثمرون خاصون لهم توجهات تجارية بحتة. وغالباً ما نجد بنوكاً تجارية في بلدان نامية طورت منتجات تمويل أصغر معينة (عن طريق تقليل حجم خدماتها). إن دور المستثمرين يمكن أن يتطور مع مرور الزمن، وفي بعض الحالات، يتحول المستثمر من دور "المبادر" إلى دور "الداعم". وهناك مثال على ذلك وهو مشاركة مؤسسة غريت (GRET) في أمرت (AMRET). لقد انسحبت جزئياً من المؤسسة، ولكنها تنوي البقاء حاضرة حتى يمكن للمستثمرين الخاصين أن يخلفوها. لم تصبح استراتيجية خروج "المبادرين" واضحة بعد وما زالت تجارب المستثمرين الجدد الذين يأتون لشراء أسهمهم حديثة جداً لدرجة لا تمكن من ملاحظة نتائجها. وعلى الرغم من ذلك، سيكون لتغيير المساهمين أثر على تحقيق التوازن فيما يتعلق بالحوكمة. المصدر: سيريز، 2005

تعريف القابلية الاجتماعية الداخلية للتطور والنمو Internal social viability (المصدر: جي تي زد، إيرام، 2001)

- تحققت القابلية الاجتماعية للتطور والنمو عندما استطاع مخالف ذوي العلاقة التوفيق بين المصالح المتضاربة والتوصل لحل وسط. فبدون توافق سليم في الرأي أو وضع القواعد وتنفيذها داخلياً، غالباً ما نلاحظ أن الإجراءات لم تطبق أو تحترم – فقد يكون هناك إعادة تفسير غير رسمي – مما يؤدي غالباً إلى وقوع أزمات.
- يشير مصطلح القابلية الاجتماعية الداخلية للتطور والنمو Internal social viability تشير إلى الحلول الوسطية أو الاتفاقات بين ذوي العلاقة الذين يشاركون مباشرة في المؤسسة (المقترضون، المسئولون المنتخبون، المديرون، المساهمون) بينما يشير مصطلح القابلية الاجتماعية الخارجية للتطور والنمو external social viability إلى عدم اعتبار مؤسسة التمويل الأصغر بعد كياناً أجنبياً جاء من الخارج، ولكنه يُرى مؤسسة محلية أصلية تخدم السكان والسلطات التقليدية أو الدينية أو السياسية.

ومن ثم يمكن أن تكون أشكال السلطة متنوعة للغاية، سلطوية أو فائقة وجذابة أو ديمقراطية أكثر أو أقل. والمهم في المسألة هو ظهور السلطة بمظهر الشرعية وبقاء تلك الشرعية بسبب أن السلطة ثبت أنها ذات كفاءة دائماً؛ وأيضاً للحفاظ على رؤية متبادلة على المدى البعيد، تكون قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وعادلة، وقادرة على الوقاية من الأزمات أو إدارتها، وقادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، إلخ. ومن بين المسائل الرئيسية التي ينبغي تناولها، ضرورة النظر إلى التوافق بين الأشكال الجديدة للسلطة في مؤسسات التمويل الأصغر (التي تكون بالتراضي غالباً) والمفاهيم المحلية (السائدة في بعض الثقافات) للسلطة، والتي تكون غالباً متسلطة أو هرمية hierarchical. إن أحد المآزق التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر هي التفكير بطريقة منغلقة على الذات ونسيان أن الحوكمة مغروسة في علاقات اجتماعية موجودة من قبل (المربع رقم 30).

المربع رقم 30

الجمعيات التعاونية في أفريقيا لا تنمو خارج العلاقات الاجتماعية القائمة

إن المبدأ الديمقراطي القائل بأن لك شخص صوت واحد الذي يعطي لكل شخص سيادة ويؤسس مبدأ العدالة يهدد ثقافة المسؤولية والتضامن المشتركين، بل أيضاً ثقافة حكم الشيوخ والامتيازات والصمت. "إن الصورة السائدة في مجتمعاتنا هي أن المسؤولية تصاحبها الامتيازات. فالشخص المسئول يُقدم له الخدمة أولاً ويستفيد من خدمات وأوضاع خاصة." عندما تظهر المشكلات، "تكون ممارسة الديمقراطية عملاً عشوائياً... إنه لمن الصعب على العضو أو المدير أن يعاقب الآخرين في المجتمع أو فرداً تربطه به قرابة، ولا سيما إذا كان ابن زعيم القرية أو رئيس الجمعية التعاونية... في الحالات الشديدة، سيظهر شكل من أشكال الصمت أو التغاضي." يجب على الجمعيات التعاونية وضع آلياتها الداخلية والخارجية لمقاومة هذه الانحرافات.

المصدر: من أويديراجو، 2004 واحتل

ولا تكون لتحالفات مؤسسات التمويل الأصغر سلطة رسمية دائماً. في بعض المواقف، يمكن للأشكال التقليدية وغير الرسمية للسلطة أن تساعد في حل المشكلات أو لعب دور الوسيط (المربع رقم 31). ويكون تطبيق نماذج تنظيمية "ديمقراطية" في المؤسسات التي تعتمد على الأسلوب الهرمي اعتماداً كبيراً أمراً ممكناً، ولكنه يسبب مشكلات في بعض الأوقات (المربع رقم 32). ليس الواجب على المؤسسة مجرد إيجاد طريقة للعمل علاقات السلطة القائمة، بل يجب أن تتكيف مع كثير من القيود البيئية الموجودة، مثل استغراق العملاء/الزبائن في الديون، أو التقلبات في أسعار السوق أو مجموعات التضامن الضعيفة على وجه الخصوص. حقاً، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر التكيف مع البيئة بشتى أشكالها.

ب- المتابعة والتقييم

يمكن أن تساعد المتابعة والتقييم على إكمال المعلومات ونظام المراقبة. باستخدام المعومات المحاسبية والمصادر الأخرى من المعلومات (تسجيل الأعضاء، دفاتر المدخرات، طلبات الائتمان، إلخ)، يكون من الممكن تحديد المؤشرات التي ستساعد على تتبع التطورات أو تحديد المشكلات. يمكن للبحث الموجه أن يساعد على فهم مواقف معينة ويقدم تفسيرات لسلوكيات أو مشكلات معينة. وبناء على المعلومات التي حُددت، يمكن استخدام أساليب المتابعة والتقييم لاختبار منتجات مالية وأشكال تنظيمية جديدة. ويمكن إجراء بحوث عملية وأيضاً أدوات تسويقية للاستجابة لمطالب العملاء أو الوصول إلى جمهور جديد. المتابعة/التقييم والبحوث العملية يكونان معاً أداة لتوجيه المؤسسة وفكرها الاستراتيجية، والحفاظ على تزامنها مع بيئتها الاجتماعية الاقتصادية دائمة التغير (المربع رقم 33).

المربع رقم 31

التوفيق بين الصراع والسلطة غير الرسمية - سي آر جي غينيا

مرت مؤسسة الائتمان الريفي في غينيا (سي آر جي) بمشكلة داخلية خطيرة عندما ارتفع التضخم ارتفاعاً ملحوظاً (15% في عام 2003، 50% في عام 2004). تدهورت القوى الشرائية للموظفين وبدعوا في الضغط على المؤسسة للحصول على زيادة في الأجور لم تكن تتفق مع الموقف المالي لمؤسسة سي آر جي. وكان من الممكن أن تؤدي المفاوضات مع الاتحاد إلى إضراب وأزمة إذا لم يستطع معظم كبار الموظفين، الذين يحظون بالشرعية بسبب أعمارهم وأقدميتهم، التوصل إلى حل وسط بين الإدارة والموظفين. وكانت مشاركتهم حذيرة بالملاحظة على وجه الخصوص بسبب دورهم النقابي الهام "صوت الكبار" كما كان الحال في غرب أفريقيا، ونظراً للتدرج الهرمي في مؤسسة الائتمان الريفي في غينيا، لم يكن من المفروض أن يشاركوا في المفاوضات. وهذا المثال يبين أهمية علاقات القوى العرفية التي تكمن وراء مخططات العمل، بينما لم تكن مرتبة بالضرورة للعن، يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في تقوية المؤسسة أو إضعافها.

المصدر: إيرام، 2004

ج- التفكير في الاندماج في البيئة

يمكن أن تصبح مؤسسات التمويل الأصغر وكلاء التغيير الذين يقدمون التوصيات ويعيدلون أساليب العمل والقواعد في القطاعات الأخرى. على سبيل المثال، قد يشجع التزام مؤسسة التمويل الأصغر بإبلاغ الجمعية العمومية عن عملياتها وتمويلاتها في نهاية كل سنة الحكومات المحلية على أن تصبح أكثر شفافية وتعمل بطريقة أكثر "ديمقراطية". يجب أن تساعد الحوكمة المؤسسة على الاندماج في بيئتها، وهو ما يعني طرح أساليب عمل جديدة تساعد البيئة على الارتقاء، ولكن يجب ألا تكون تلك الأساليب جديدة جداً بحيث ترفض باعتبارها أساليب أجنبية غريبة عليهم. أن من المهم للمؤسسات أن تتوافق من حيث المرحلة مع إطارها الاجتماعي والثقافي، بل من المهم أيضاً أن توجد لنفسها مكانة في سوق المنافسة وبين الأطراف الأخرى، وبالتالي يجب أن تمتلك الأدوات التي ستسمح للمؤسسة بالحفاظ على اندماجها في الإطار.

المربع رقم 32

مخاطر النماذج القائمة على أعضاء: حالة مجموعات المساعدة الذاتية في آسيا

تعد مجموعات المساعدة الذاتية (SHG) إحدى ابتكارات التمويل الأصغر ولا سيما في الهند. وهي عبارة عن مجموعة من عشرين شخصاً يجتمعون معاً (دون إطار قانوني) ويشكلون جمعية للمدخرات الدوارة والائتمان، من أجل الادخار المنتظم والإقراض/الاقتراض الذي تحدد المجموعة استخدامه ومبالغه ومدده ومعدلات فائدته. العلاقة مع المؤسسات المالية الرسمية، التي تتوسط فيها المنظمات غير الحكومية في بعض الأحيان، تسمح للمجموعة بالحصول على القروض البنكية التي تعيد توزيعها مجموعة المساعدة الذاتية بعد ذلك بالطريقة التي تراها مناسبة. مجموعات المساعدة الذاتية مجموعات ذاتية الإدارة تعمل كأنها "بنوكاً بالغة الصغير" حيث إنها تقوم بمهمة الوساطة المالية.

في مجموعات المساعدة الذاتية الهندية، يتسم النموذج بالمشاركة والديمقراطية. اتخاذ القرار

ويفترض أن تتصف عمليات اتخاذ القرار بالشفافية واللامركزية ووضع الأعضاء الذين يمثلون عامة الناس في الحسبان. ولكن في بعض مجموعات المساعدة الذاتية، تحظى الزعماء الدور الذي رسم لهم. فعلى سبيل المثال، في إحدى مجموعات المساعدة الذاتية، على الرغم من أن القائد كان يشغل منصبه لأكثر من عامين، قررت المجموعة عدم تغيير القيادة نظراً لرضاها عن عمله. كما انتخب قائد

المجموعة لتمثيلها في اتحاد مجموعات المساعدة الذاتية. ولكن بمجرد مغادرة مُنسق القرية (الذي عينته في هذا المنصب إحدى المنظمات غير الحكومية)، بعد عامين، توقف اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، وبدأ القائد في اتخاذ قرارات المجموعة دون تشاور مع الأعضاء، كما أنه اختلس الأموال. وبدأت أعضاء المجموعة في التخلي عن أدوارهم التي يؤديونها في متابعة أنشطة المجموعة. وأدت الثقة في قائدهم إلى التراخي في تطبيق الإجراءات الرقابية. وبدأ النموذج السلطوي في تولي زمام الأمور ببطء. كان بإمكان أعضاء المجموعة طلب الاطلاع على السجلات، المفتوحة للجميع، وكان بإمكانهم مواجهة قائدهم بشأن تركيز السلطة. كان عدد قليل من الأعضاء أميون، ولكن كانت الأغلبية ذات تعليم جيد نسبيًا. وعلى الرغم من هذا، ومن التدريب الذي حصلوا عليه، ترك الأعضاء أنفسهم تقاعد واثقين ثقة عمياء في قائدهم الذي "لا غنى عنه"، القادر على إدارة كل شيء. بالإضافة إلى ذلك، بدا أن الشعور بالانتماء للمجموعة لم يكن قد نما بالقدر الكافي. وأصبح الأعضاء مترخين في أدوارهم التي يؤديونها للحفاظ على مصالح المجموعة. وبالتدرج تبخر شعورهم بالانتماء لها. إنه من الضروري أن يقيم منسقو المجموعات جودة التدريب والعقل الجماعي المتأصلين في مجموعات المساعدة الذاتية. وأخيرًا، حُلَّت المشكلة عندما تدخل ميسر المنظمات غير الحكومية، وكان على قائد المجموعة إعادة الأموال. وبعد إدراك أهمية المراقبة الداخلية، أصبح الأعضاء مرة ثانية واعين بالعمليات المالية.

المربع رقم 33

المتابعة وآليات التقييم

غالبًا ما تكون شبكات الجمعيات التعاونية مشغولة بالمتابعة، والتقييم والبحوث التنفيذية، ولكن نادرًا ما يوجد نظام رسمي متماسك جاهز للمساعدة في توجيه المديرين أو العاملين الفنيين. واعتمادًا على المشكلات الرئيسية التي سبق تحديدها، من الممكن آلية وضع متابعة بناء على عدد قليل الموضوعات الكبيرة. ويمكن توضيح هذه المشكلات والمبادئ عن طريق ضرب مثل إحدى شبكات الجمعيات التعاونية التي تجمع أفرعًا محلية.

- من هم الأعضاء والمودعون وغير الأعضاء؟ ما أسباب عدم العضوية؟
- ما العوامل التي تؤثر على المدخرات؟ هل المدخرات مركزة في التعاونيات المحلية؟ هل ثمة حاجة لمنتجات جديدة لسد الطلب؟
- ما الأثر الذي يوفره الائتمان؟ هل يوجد طلب غير مسدود؟ هل ثمة حاجة لأنواع جديدة من القروض؟
- ما الظروف الضرورية اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية على المستوى المحلي ومستوى الشبكة؟ في التعاونيات المحلية والشبكة؟
- كيف تسير الحركة داخل الأفرع المحلية؟ ما المعلومات المتاحة للأعضاء؟ من هم المسؤولون المنتخبون في مجلس الإدارة؟
- ما الحجم المثالي للتعاونيات المحلية لضمان القرب من أعضائهم مع تمكني الجمعية التعاونية من الاستفادة؟* ما الهيكل الأنسب للشبكة؟ ما هي مستويات ووظائف البناء الهرمي الإقليمي أو الوطني أو كليهما معًا؟
- بناء على إجابات هذه الأسئلة، يمكن إعداد أدوات ذات درجات مختلفة من التعقيد وذات أهداف مختلفة:
- نظام متابعة قائم على المؤشرات، ومخططات التحليل الوظيفي والمحاسبة.
- نظام تقييم قائم على البحث. الجهود التقييمية لأي ابتكارات تكون قد طرحت.
- اختبار تجريبي للأفكار الجديدة.
- التوصيات الخاصة بالسياسة على أساس نتائج البحث.

المصدر: المفوضية الأوروبية، 2000

3-2 الحوكمة الرشيدة: تحدٍ دائم

إن البحث عن تحقيق الكفاءة في مؤسسات التمويل الأصغر لا يمكن حلها بشكل واحد ثابت من أشكال الحوكمة. بعض الأشكال يمكن تكييفها تكييفاً أفضل لبيئات معينة أكثر من أخرى.

إن أساس الحوكمة الرشيدة الوارد تعريفه في الباب الأول يتمتع بدرجة بالغة من الأهمية، ولكن كثير من تلك الخيارات الاستراتيجية التي تشكل هذه الأساس سيُعاد النظر فيها وستُراجع خلال فترة حياة المؤسسة.

إن بناء حوكمة فعالة أو إجراء تغييرات في ضوء مشكلات الحوكمة ليست مجرد تحديات يمكن حلها بين عشية وضحاها. بل إن الأمر يستغرق وقتاً لوضع استراتيجية مشتركة، من خلال تبادل المعلومات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتوفير الموارد. وحتى عندما يعمل شكل معين من أشكال الحوكمة، لا يكون ذلك الشكل شكلاً ثابتاً، بل يجب أن يتطور بالتوازي مع تطور المؤسسة وبيئتها.

لقد حاولنا من خلال هذا الباب أن نتناول التحديات المشتركة للحوكمة التي من المرجح أن تواجهها مؤسسة التمويل الأصغر مع مرور الوقت. لا توجد إجابة واحد مناسبة لجميع الأسئلة التي طرحناها في هذا الباب، ولكننا قدمنا مجموعة من الموضوعات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تضع في حساباتها العلاقات والخصائص الموجودة في كل موقف.

مراجع مختارة

مراجع عامة في الحوكمة

- Allemand, S., 2002. Gouvernance: le pouvoir partagé. In Ruano-Borbalan, J-C., Choc, B. (eds), 2002. Le pouvoir : des rapports individuels aux relations internationales. Editions Sciences Humaines, Presses Universitaires de France, Paris, pp 109-119.
- Campion, A., 1998 (October). Current Governance Practices of Microfinance Institutions, A Survey Summary, MicroFinance Network, Washington DC, USA, 50 p.
- Campion, A., Frankiewicz, C., 1999. Guide de la gouvernance efficace des institutions de microfinance, Réseau MicroFinance, Document N° 3, Washington DC, USA, 101 p.
- Campion, A., Frankiewicz, C., 1999. Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions, Microfinance Network, Document N° 3, Washington DC, USA, 101 p.
- CERISE, 2002. La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et études de cas. Document collectif, réseau CERISE. 136 p. (<http://www.cerisemicrofinance.org/publication/gouvernance.htm#télécharger>)
- CGAP, 1997 (March). Effective Governance for Microfinance Institutions, Focus Note N°7, CGAP, 4 p. (http://www.cgap.org/docs/FocusNote_07.pdf) CGAP, 1997 (juin). Pour une bonne administration des institutions de microfinance institutions, Focus N°7, CGAP, 4 p. (http://www.cgap.org/docs/FocusNote_07_French.pdf)
- Charreaux G., 2001. Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, in Confiance et rationalité, Ed. INRA, Paris (Les Colloques, n°97), pp. 81-97.
- Christen R.P., 2001 (January), Commercialization and Mission Drift: the Transformation of Microfinance in Latin America, Occasional Paper N°5, CGAP, 24 p. (http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_05.pdf)
- Christen R.P., 2001 (mars), Commercialisation et dérive de mission des IMF: la transformation de la microfinance en Amérique latine. Etude spéciale n°5, CGAP, 24 p. (http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_05_French.pdf)
- Churchill, C.F., 1998. Moving Microfinance forward, Ownership, Competition, and Control of Microfinance institutions, Microfinance Network, 59 p.
- Clarkson, M., Deck, M., 1996 (October). Effective Governance for Microfinance Institutions, Clarkson Center for Business Ethics, Faculty of Management, University of Toronto, Canada - Microfinance Network Annual meeting (publié aussi comme CGAP Focus Note N° 7, mars 1997)
- Commission européenne, 2000 (2e édition). Microfinance – Orientations méthodologiques, Direction générale du Développement, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 162 p.
- GTZ, IRAM, 2001. La viabilité sociale d'une IMF, Atelier de formation et de réflexion, Compte-rendu. GTZ/IRAM, Ouagadougou, Burkina-Faso, 17-19 décembre 2001, photocopies, 52 p. (<http://www.cerisemicrofinance.org/publication/pdf/gouvernance/Viab-soc-GTZ-IRAM.pdf>)
- Hartarska, V., 2004. Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States, Auburn University, USA.
- Hewitt de Alcántara, C., 1998 (mars). Du bon usage du concept de gouvernance, Revue internationale des sciences sociales, numéro 15, (<http://www.unrisd.org/fraindex/media/articles/gouv/toc.htm>)
- International Fund for Agricultural Development, 2003 (March).
- Decision Tools for Rural Finance, IFAD, Rome, Italy, 95 p (<http://www.ifad.org/ruralfinance/dt/>)
- Lapenu, C. 2002 (octobre - décembre). La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche. Revue Tiers Monde, tome XLIII, n° 172, pp 847 - 865. (http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/gouvernance/revue_tm_02_15_09_V5.pdf)
- Lapenu, C., Zeller, M., Greeley, M., Chao-Béroff, R., Verhagen, K., 2004.
- Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, Revue Mondes en Développement, Vol 32, 2004/2, n° 126, De Boeck, Bruxelles, pp 51-68.
- Mintzberg H., 1986. Le pouvoir dans les organisations, Les éditions d'organisation, Paris, 677 p.
- North D.C., 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, pp 57-89.
- Oman, C.P., 2001 (septembre). Corporate Governance and National Development. OECD Development Center, Technical Paper N° 180, OECD, Paris, France, 47 p. (<http://www.oecd.org/dev/publication/tp1a.htm>)
- Perez, R., 2003, La gouvernance de l'entreprise, La découverte, Paris, 123 p. Piotet F., Sainsaulieu R., 1994. Méthodes pour une sociologie de l'entreprise,
- Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, Paris, 377 p.
- Pollin, J.P., 2003. Trois essais sur la gouvernance, Laboratoire d'économie d'Orléans, Document de recherche, 2003-25, 31 p.

- Rock, R., Otero, M., Saltzman, S., 1998 (August). Principles and Practices of Microfinance Gouvernance, Accion International, Microenterprise Best Practices, Bethesda, MD, USA, 46 p.
- Rosengard, J.K., 2004. Banking on Social Entrepreneurship: The Commercialization of Micro finance, Revue Mondes en Développement, Vol 32, 2004/2, n°126, De Boeck, Bruxelles, pp25-36.

دراسات حالة ونصوص كتبت حول قضايا حوكمة محددة

- ADA, 2003 (novembre). Fonds d'Investissement Internationaux, Mobilisation des investisseurs vers la microfinance, ADA, Luxembourg.
- Adéchoubou, M., 2004. Les modèles institutionnels en microfinance : La FECECAM - Bénin, Berne, Atelier Inter-coopération Suisse, 16 p.
- Beth, C. 2002 (Mai). Compte-rendu de la mission au Cambodge, Gouvernance d'EMT, Douvet, Beth et associés, Draft, Paris, 25 p.
- Brinkmann, A., More J., 2004. La gobernabilidad del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en Perú, Proyecto de Fomento al Sistema Financiero Rural (SFR), document interne, 3 p.
- Burnett, J., Cuevas, C., Paxton, J., 1999. Peru: The Cajas Municipales de Ahorro y Credito, Sustainable Banking with the Poor, The World Bank, Washington, DC.
- Centre International du Crédit Mutuel (2004). Une voie alternative de régulation et de partage : le projet d'une confédération des mouvements africains de crédit mutuel. In Guérin, I., Servet, J-M. Exclusion et Liens financiers, rapport du Centre Walras 2003, Economica, Paris, pp 392 - 403.
- CERISE, 2004. Enjeux et limites de la participation des bénéficiaires et des salariés dans la structure de gouvernance des institutions de microfinance. in Guérin, I., Servet, J-M. Exclusion et Liens financiers, rapport du Centre Walras 2003, Economica, Paris, pp 361-379. (<http://www.cerise-microfinance.org/>)
- CERISE, 2005 (à paraître, en Français et anglais). Audit des performances sociales des institutions de microfinance: la définition d'un outil – Rapport de synthèse - Initiative sur les Indicateurs de Performances Sociales - Phase 2 (SPI 2), Coopération suisse, FPH, 30 p.
- SPI2 - Rapport Complémentaire N°1: La nouvelle version du questionnaire - Initiative sur les Indicateurs de Performances Sociales - Phase 2 (SPI 2), Coopération suisse, FPH, 27 p.
- SPI2 - Rapport Complémentaire N°2: Le guide d'accompagnement du questionnaire - Initiative sur les Indicateurs de Performances Sociales - Phase 2 (SPI 2), Coopération suisse, FPH, 80 p.
- SPI2 - Rapport Complémentaire N°3: Les résultats du test - Initiative sur les Indicateurs de Performances Sociales - Phase 2 (SPI 2), Coopération suisse, FPH, 16 p.
- Clark, H., 2004 (June). Capacity Leads, Capital Follows : Donors and Investors Match Instruments to ACLEDA's stage of Development, CGAP
- Direct, Case studies in Donor Good Practices, N°14, Washington, DC., 4 p, (http://www.cgap.org/direct/docs/case_studies/cs_14.pdf) CGAP, 2004. Foreign Investment in Microfinance, Debt and Equity from Quasi Commercial Investors, Focus note n°25, Washington DC., 12 p.
- Condé, K., Bouju, S., Gentil, D., 2001. Le Crédit Rural de Guinée vu par ses acteurs, L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel. Collection Etudes et Travaux, Edition du GRET, CRG, IRAM, Paris, 95 p.
- Fournier, Y., 1996. Systèmes de microfinance. Les niveaux adéquats, mais lesquels ? document interne, IRAM, Paris, 12 p.
- Gentil, D. 1996. Le niveau adéquat pour les SFD, document interne, IRAM, Paris, 5 p.
- Gentil, D., 2001. Les crédits de proximité, le cas du Crédit Rural de Guinée, dans Décentralisation : entre dynamiques locales et mondialisation. Cahier du Gemdev n° 27, 2001.
- Giehler, T., 1999. Sources of Funds for Agricultural Lending, FAO/GTZ, Agricultural Finance Revisited, AFR N°4, Rome, 101 p.
- IRAM, 2001. Viabilités et impacts de la microfinance, Bilan et perspectives. Journées d'études IRAM, 7-8 septembre 2001, IRAM, Paris. Jansson T., 2003. Financing Micro Finance, Exploring the Funding side of Micro finance institutions, Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Technical Paper Series, Washington DC, 29 p.
- Labie, M., 2002. De Finansol à Finamerica : Quelques leçons d'une crise majeure dans le monde de la microfinance Latino Américain, Exclusions et liens financiers, Rapport du Centre Walras, Economica, 2002.
- Labie, M., 2003. Corporate Governance in the Non-profit Sector : a Framework for Microfinance Organizations, 19th EGOS Colloquium, Copenhagen Business School, July 3-5, 2003, 11 p.
- Labie, M., Sota, J., 2004. Gouvernance et organisation de microfinance : de la nécessité de délimiter les apports d'un conseil d'administration. Le cas d'une ONG colombienne. in Guérin, I., Servet, J-M. (ed), Exclusion et liens financiers, Rapport du centre Walras 2003, Economica, Paris, pp 380-391.
- Le Picard Ducroux, C., Daubert, P., 2002 (février). Une responsabilité d'opérateur, De l'expérimentation à l'actionnariat dans une institution locale : regards sur 10 années de travail en microfinance au Cambodge.

- Coopérer aujourd'hui n° 30, Les Documents de Travail de la Direction Scientifique, GRET, Paris, 30 p.
- Margado, A., 2004 (Avril). Société coopérative d'intérêt collectif : A nouvelle donne territoriale, nouvelle forme coopérative. Journal de Territoire, N°447.
- Ouedraogo A., 1997. Partage des pouvoirs entre les constituantes d'un réseau, RCPB Burkina-Faso, ADA Dialogue, Numéro 11, Juillet-Septembre 1997, pp 1-12
 - Ouedraogo A., 2004 (Juin). Les caisses populaires du Burkina-Faso et le concept de rapatriement du pouvoir, Centre d'Innovation Financière, 30 p.
 - Ould Bessid, S.A., Mahmoud, M.O.M., 2002. Présentation du système de crédit oasien en Mauritanie, ONG Anadelp, Projet Oasis II, Financement de l'Agriculture familiale dans un contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance? Séminaire international, Dakar, Sénégal, 1-24 janvier 2002, 15 p.
 - Palier, J. 2004. Formes institutionnelles de la micro finance en Inde. Les Self-Help Groups, une innovation à manipuler avec précaution. in Guérin, I., Servet, J-M. Exclusion et Liens financiers, rapport du Centre Walras 2003,
 - Economica, Paris, pp 305-329.
 - Rasolo, J.A., Harinaina, S., Fraslin, J-H., 2002. Le rôle des organisations paysannes dans la gestion des activités de microfinance. L'organisation FIFATA à Madagascar, Financement de l'Agriculture familiale dans un contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance?
 - Séminaire international, Dakar, Sénégal, 21-24 janvier 2002, 16 p. Thekkekara, Thanksy, F., Rupa Mistri, Varsha Khobragade, 2004. Case study on Governance Issues, Document interne, MAVIM (Mahila Arthik Vikas Mahamandal , Women's Economic Development Corporation).
 - Williamson O.E., 1991. Economic Institutions : Spontaneous and Intentional Governance, J. Law, Econ. Organ., vol. 7, Special Issue, pp 159-187.
 - Zeller, M., Lapenu, C., Greeley, M., 2003 (October). Measuring Social Performance of Microfinance Institutions: A proposal. Social Performance Indicators Initiative (SPI), Final Report. Argidius Foundation, CGAP, 18 pages + 4 complementary reports.

الملحق

استخدام مخطوطة اتخاذ القرارات

كيفية استخدامها؟

- أولاً ينبغي تحديد جميع ذوي العلاقة المشتركين في عملية اتخاذ القرار: يؤثر هيكل الملكية، ومصادر التمويل، والعلاقات بين الأطراف في عملية اتخاذ القرار.
- ارسم جدولاً لذوي العلاقة والقرارات الرئيسية.
- لكل سؤال، أعط ذوي العلاقة عدداً من (1 إلى 3) في مكان علامة (x) اعتماداً على سلطتهم في عملية اتخاذ القرار.

كيفية تحليل المخطوطة؟

يقوم التحليل على خصائص المثال الذي تناوله الباب الأول.

- تركيز السلطة أو تشتيتها بين ذوي العلاقة: هل هناك عمود واحد يمثل نوع واحد من ذوي العلاقة الذين يركزون السلطة أم يشارك كل طرف محدد في اتخاذ القرار؟ ينبغي أن يفرق التحليل بين القرارات الاستراتيجية والإدارية.
- السلطة في يد أطراف خارجية (جهات مانحة، مقدمو مساعدة فنية، حكومة، ذوو علاقة خارجيون) أو داخلية (عملاء، موظفون): ما الأعمدة التي ملأتها – هل تلك التي على اليسار فقط (السلطة الداخلية)؟ أم التي على اليمين (السلطة الخارجية)؟
- توزيع السلطة الداخلية بين الموظفين والممثلين المنتخبين: ما الأعمدة المملوءة أو ينبغي ملؤها وفقاً للمستندات التأسيسية للمؤسسة وهيكل ملكيتها؟
- توزيع المسؤوليات (واضح أم غير واضح): هل من الممكن تحديد ذوي علاقة معينين لكل قرار؟ ما هي الأرقام المعطاة في المخطوطة، وأين ينبغي أو توجد، وفقاً للمستندات وهيكل الملكية؟

الملحق (أ)
مؤسسة تمويل أصغر تحظى بدعم قوي من المساعدة الفنية

ذوو العلاقة الخارجيون			الموظفون		الموظفون/العملاء		ذوو العلاقة القرارات
الحكومة/السلطات المصرفية	مقدمو مساعدة فنية	جهات مانحة/ممولون	مدبرون	أعضاء مجلس إدارة	ممثلون منتخبون	أعضاء أو عملاء في الجمعية العمومية	
	XXX	XXX		XX	X		الخيارات الاستراتيجية
						الرسالة/الرؤية (الجمهور المستهدف، الخدمات المالية المقدمة إلخ)	
XX	XXX	XX	X	XX	X	X	
	XXX	X	X	XX	X		
	XXX	XX					
XX	XXX			XX			الخيارات الإدارية
	XXX			XX			
	XXX			XX	X		
	XXX			XX	X		
	XX	X		X	X		

الملحق (ب)
مؤسسة تمويل أصغر في طور التحول المؤسسي

ذوو العلاقة الخارجيون				الموظفون		الموظفون/العملاء		ذوو العلاقة	القرارات
الحكومة/السلطات المصرفية	مقدمو مساعدة فنية	ذوو علاقة خارجيون	جهات مانحة/ممولون	مدبرون	أعضاء مجلس إدارة	ممثلون منتخبون	أعضاء أو عملاء في الجمعية العمومية		
		XX	XX		XX	XX	X	الرسالة/الرؤية (الجمهور المستهدف، الخدمات المالية المقدمة إلخ)	الخيارات الاستراتيجية
		XX	XX	X	XXX	XXX	X	الانتشار الجغرافي	
	X	X	X	X	XX	XX		استراتيجية النمو/تطوير المنتجات الجديدة	
		XX	XX			XX		اختيار عضو مجلس الإدارة	
XXX	X	XX	XX		XX	XX		معدل الفائدة	
	X	XX			XX			سياسة الأجور	الخيارات الإدارية
	X				XX	X		الخدمات المالية المقدمة	
	X				XX	X		سياسات الإقراض والاسترداد	
		X	X		XXX	X		استخدام الأرباح	



International Fund
for Agricultural
Development



Deutsche
Gesellschaft für
Technische
Zusammenarbeit



Bundesministerium
für wirtschaftliche
Zusammenarbeit
und Entwicklung



Comité d'échanges,
de réflexion et
d'information sur
les systèmes
d'épargne-crédit



Institut de
recherches et
d'application
des méthodes
de développement