

تحول المنظمات غير الحكومية



Widening the circle, moving ahead

MICROENTERPRISE BEST PRACTICES

Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814 USA



A USAID-funded project, implemented by DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. in collaboration with Accion International, Foundation for International Community Assistance, Harvard Institute for International Development, International Management and Communications Corporation, Ohio State University Rural Finance Program, Opportunity International, and the Small Enterprise Education and Promotion Network



تحول المنظمات غير الحكومية

إعداد

أنيتا كامبيون

فيكتوريا وايت

يونيو 2001

أعد هذا البحث بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مكتب البرامج العالمية، مركز النمو الاقتصادي والتنمية الزراعية، مكتب تنمية المشروعات متناهية الصغر، من خلال تمويل مشروع أفضل الممارسات في المشروعات متناهية الصغر، عقد رقم PCE-C-00-96-90004-00.

تعمل أنيتا كامبيون حالياً مديرة تنمية البنوك والمشروعات لدى كيمونكس إنترناشيونال، وهي مؤسسة للاستشارات الإنمائية مقرها واشنطن العاصمة. عملت سابقاً مديراً لشبكة التمويل الأصغر، وهي جمعية عالمية تضم مؤسسات التمويل الأصغر المتقدمة. أمضت السيدة كامبيون ثلاث سنوات في مالي حيث عملت مديراً لبرنامج تنمية المشروعات الصغيرة لهيئات السلام. كما عملت كمديراً إقليمياً للمتطوعين العالميين من آسيا وأمريكا اللاتينية، وعضو مجلس إدارة مؤسسة PromJuer، وهي مؤسسة للتمويل الأصغر في بوليفيا، في الفترة 1994-1995. وعملت السيدة كامبيون أخصائي معاشات ومستشار مالي أول لدى مؤسسات مالية رسمية بالولايات المتحدة. وقد بدأت عملها في مجال التنمية الدولية في كوستا ريكا، حيث عملت استشاري للأعمال الصغيرة في الفترة 1988-1990.

تعمل فيكتوريا وايت مديراً عاماً بمؤسسة أكسيون إنترناشيونال منذ أبريل 2001. وعملت فيكتوريا في الفترة 1998-2001 مع كالميدو Calmeadow من خلال مهام استشارية لعدة مؤسسات للتمويل الأصغر. وقبل الالتحاق بمؤسسة كالميدو، عملت فيكتوريا مسئول مشروع لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حيث تولت مسؤولية إدارة مشروع أفضل الممارسات في المشروعات متناهية الصغر كما كانت مسؤولة عن إدارة المشروع كلياً وكذا التوجيه الفني. وخلال الفترة 1991-1993، عملت فيكتوريا أخصائي فحص البنوك لدى البنك المركزي بنيويورك، حيث عملت على استخدام الأدوات والنماذج المالية لتحليل جودة الأصول، ودقة رأس المال، والسيولة، وأرباح البنوك الأجنبية والمحلية. كما شاركت فيكتوريا في تأليف التحول المؤسسي: تحول منظمات التمويل الأصغر غير الحكومية إلى مؤسسات مالية منظمة (1999). وحصلت السيدة وايت على درجة ليسانس الآداب من كلية ويلسلي ودرجة الماجستير في الاقتصاد الدولي والشئون الدولية من جامعة جون هوبكينز، كلية الدراسات الدولية المتقدمة بواشنطن العاصمة.

جدول المحتويات

| | |
|----|---|
| 5 | مشهد عملية التحول – من الذي يتحول؟ |
| 8 | أهداف التحول – لماذا يتم التحول؟ |
| 9 | المنظور المؤسسي |
| 9 | الوصول إلى رأس المال التجاري |
| 11 | القدرة على جذب المدخرين |
| 13 | تحسين خدمة العملاء |
| 13 | توسيع نطاق الوصول |
| 15 | منظور الصناعة |
| 15 | ملكية القطاع الخاص |
| 15 | تحسين الإدارة والمساءلة |
| 16 | قضايا رئيسية في التحول |
| 17 | الاندماج في النظام المالي الرسمي |
| 17 | البيئة السياسية والاقتصادية |
| 18 | آثار الاندماج في النظام المالي الرسمي |
| 18 | الإطار التنظيمي |
| 19 | الملكية والإدارة |
| 20 | المهمة المؤسسية |
| 20 | تشكيل مجلس الإدارة |
| 21 | خيارات الملكية |
| 23 | الملكية المحدودة للقطاع الخاص المحلي |
| 25 | قضايا تحويل الأصول والالتزامات |
| 27 | التنمية التنظيمية |
| 28 | استمرار دور المنظمات غير الحكومية المؤسسة |
| 28 | الثقافة التنظيمية |
| 29 | الموارد البشرية |
| 30 | نقل العملاء |
| 31 | ملخص |
| 32 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول والأشكال التوضيحية

جدول

| | | |
|----|---|---|
| 6 | إحصائيات لمؤسسات التمويل الأصغر وقت التحول | 1 |
| 8 | الإحصائيات الحالية لمؤسسات التمويل الأصغر المتحولة | 2 |
| 22 | ملكية مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة وقت التحويل وفي 1999 | 3 |

شكل توضيحي

| | | |
|----|---|---|
| 11 | شكل رقم 1: مقارنة الأسهم بدفتر إجمالي القروض لدى BancoSol | 1 |
|----|---|---|

تحول المنظمات غير الحكومية

مع إنشاء مؤسسة بانكوسول BancoSol في 1992، شهدت صناعة التمويل الأصغر ميلاد اتجاه جديد في مجال التنمية المؤسسية: تحول المنظمات غير الحكومية إلى مؤسسات مالية منظمة. وفي حين لا تتبناه جميع المؤسسات، فقد أصبح التحول المؤسسي الهدف الاستراتيجي لعدد كبير من المنظمات غير الحكومية المعنية بالإقراض الأصغر. وقد نشأت الفكرة منذ ما يزيد على عقد مضى نتيجة للهدفين المتلازمين من خلال السعي إلى زيادة أعداد العملاء ممن يمكنهم الحصول على خدمات التمويل الأصغر وتقليل الاعتماد على الجهات المانحة. ساق هذين الهدفين المجال نحو المزيد من الاندماج مع القطاع المالي الرسمي، مما دفع عدد كبير من المنظمات غير الحكومية إلى دراسة التحول إلى كيانات منظمة ذات ملكية خاصة.

ويستخدم مصطلح "تحول" بشكل عام في هذا الفصل ليعكس العملية المؤسسية للتغيير التي تظهر عندما تخلق المنظمات غير الحكومية للتمويل الأصغر أو تتحول إلى مؤسسات منظمة للتمويل الأصغر. وفي حين تعد الأشكال الأخرى للتحول المؤسسي ممكنة، مثل التحول من كيان عام إلى مؤسسة للتمويل الأصغر ذات ملكية خاصة، فإن هذا الفصل يتناول فقط القضايا الخاصة بتحول المنظمات غير الحكومية إلى مؤسسات تجارية منظمة للتمويل الأصغر، وهي الشكل الأكثر انتشاراً في مجال التمويل الأصغر اليوم.

يلخص هذا الفصل النتائج والدروس المبدئية المستفادة من المنظمات غير الحكومية العاملة في التمويل الأصغر التي قامت بإنشاء مؤسسات منظمة وذات ملكية خاصة للتمويل الأصغر.¹ ويبدأ بالنظر في الخصائص المؤسسية للمنظمات غير الحكومية الرائدة، وتحديد أسباب دراسة المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح للتحول إلى مؤسسة مالية منظمة هادفة للربح. ومن خلال الدراسة المتعمقة لعملية التحول بين منظمات من آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية، يلقي هذا الفصل الضوء على الموضوعات الأساسية المرتبطة بالتحول.

مشهد عملية التحول – من الذي يتحول؟

من بين المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات التمويل الأصغر لأصحاب المشروعات من الفقراء حول العالم والبالغ عددها 7000 منظمة، بدأت نسبة ضئيلة فقط عملية التحول إلى مؤسسات للتمويل الأصغر منظمة وذات ملكية خاصة. يبين جدول رقم 1 المعلومات الأساسية حول سبعة من مؤسسات التمويل الأصغر التي مرت بعملية التحول. وكما يتضح من الجدول، لا يقتصر تحول المنظمات غير الحكومية على نوع بعينه من منهجيات الإقراض، أو يتحدد من خلال مستوى معين للوصول أو حجم المحفظة. إلا أنه يتخذ فقط من قبل المؤسسات التي حققت استرجاع التكلفة في عملياتها والتزمت بتوسيع نطاق وصول خدماتها.

¹ يلخص هذا الفصل النتائج الأساسية للبحث الموسمي رقم 4 لشبكة التمويل الأصغر، التحول المؤسسي *Institutional Metamorphosis*.

جدول رقم 1: إحصائيات لمؤسسات التمويل الأصغر وقت التحول²

| اسم المنظمة | PRODEM | AMPES | PRO-CREDITO | CARD | ADEMI | ACP | K-Rep |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|
| المؤسسة المالية الجديدة | BancoSol | Financiera Calpiá | Caja Los Andes | CARD Rural Bank | BancoADEMI | Mibanco | K-Rep Bank |
| تاريخ التحول ³ | فبراير 1992 | يوليو 1995 | يوليو 1995 | سبتمبر 1997 | يناير 1998 | مايو 1998 | سبتمبر 1999 |
| البلد | بوليفيا | السلفادور | بوليفيا | الفلبين | جمهورية الدومينيكا | بيرو | كينيا |
| الهيكل المؤسسي المتحول | بنك تجاري | *Financiera (شركة تمويل) | PFF ⁵ (شركة تمويل) | بنك ريفي | بنك تنمية | بنك تجاري | بنك تجاري |
| منهجية الإقراض | مجموعات التكافل | قروض فردية | قروض فردية | محاكاة بنك جرامين | قروض فردية | قروض فردية ومجموعات التكافل | مجموعات التكافل |
| عدد المقترضين النشطين من المنظمة وقت التحول | 22,743 (12/31/91) | 7,769 | 12,662 | 10,868 | 18,000 | 32,000 | 13,201 (12/31/98) |
| قيمة سجلات القروض وقت التحول | \$4.5 million (12/31/91) | \$4.4 million | \$4.2 million | \$1.7 million | \$30.3 million | \$14 million | \$3.3 million (12/31/98) |

المصدر: Drake and Otero, 1992, AMPES: Financiera Calpiá (1999), Pro-Crédito: Los Andes (1999), CARD: CARD (1998), ADEMI: ADEMI (1998), ACP: ACP (1998), K-Rep: K-Rep (1999).

² تحولت المنظمة غير الحكومية الكولومبية Corposol إلى شركة مالية منظمة، معروفة باسم Finansol، في 1995. إلا أن الأزمة الكبرى التي شهدتها المؤسسة في 1995-1996 وإعادة الهيكلة التالية إلى FINAMERICA, S.A. جعلت أرقامها لا تقارن بالأرقام الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر الأخرى الواردة هنا. لمزيد من المعلومات حول أزمة Finansol، أنظر الفصل الرابع.

³ تشير إلى تاريخ الافتتاح/التشغيل الرسمي كمؤسسة مالية رسمية.

⁴ Financiera هو نوع من شركات التمويل التجارية السائد في أمريكا اللاتينية.

⁵ تم إنشاء فئة الصندوق المالي الخاص، نوع من شركات التمويل التجاري، في بوليفيا بموجب قرار تنفيذي في أبريل 1995. ويسمح للصناديق توفير التحويلات المالية، وتقديم خدمات الصرف الأجنبي، واستقبال الخدمات والودائع الزمنية، والتعاقد بشأن الالتزامات مع مؤسسات الطبقة الثانية. وهي مقيدة فيما يتعلق بتقديم الحسابات الجارية، وعمليات التجارة الخارجية، واستثمارات الأسهم، والتأمينات.

تتضمن أحدث تحولات المنظمات غير الحكومية ما يلي:

بروديم PRODEM (بوليفيا) - مرت بروديم، المنظمة غير الحكومية المؤسسة لبانكوسول في بوليفيا بمرحلة تحول ثانية في 1999 عندما أسست صندوق مالي خاص لاستيعاب جميع نشاطات الإقراض الخاصة به. تركز المنظمة غير الحكومية الباقية على خدمات تنمية الأعمال.

أكليديا ACLEDA (كمبوديا) - تأسست رابطة وكالات التنمية الاقتصادية المحلية الكمبودية ACLEDA في 1993 منظمة غير حكومية وطنية، تتلقى تمويلها بشكل أساسي من منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومن خلال مساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووحدة ميكونج لتنمية القطاع الخاص/مؤسسة التمويل الدولية، بدأ برنامج للتحويل لفترة ثلاث سنوات في 1988، وتكفل هذا الجهد بالحصول على ترخيص بنك تجاري في أكتوبر 2000.

كومبارتاموس Compartamos (المكسيك) - بدأت كومبارتاموس أعمالها كمنظمة غير حكومية في 1990 في المناطق الريفية بالمكسيك باستخدام منهجية البنوك الريفية. في 2001، تحولت كومبارتاموس إلى سوفول Sofol، شركة تمويل ذات مسؤولية محدودة، واحتفظت المنظمة غير الحكومية المتبقية، Compartamos AC، بنسبة 36% من الكيان التجاري الجديد. بنهاية عام 2000، كان لدى كومبارتاموس ما يزيد على 64 ألف عميل نشط في المناطق الريفية في 10 ولايات مكسيكية، بالإضافة إلى مدينة مكسيكو سيتي.

فينسول FINSOL (هندوراس) - في يونيو 1999، أسس مجموعة من مستثمري القطاع الخاص فينسول كمؤسسة تمويل اجتماعية، بحيث أصبحت أول مؤسسة خاصة للتمويل الأصغر في هندوراس. تم تحويل محفظة القروض الصغرى لمؤسسة FUNADEH، وهي منظمة هندوراسية غير هادفة للربح تأسست في 1983، إلى مؤسسة فينسول المنشأة حديثاً من خلال تجديد القروض، بما جعل FUNADEH المالك الرئيسي للمؤسسة الجديدة. تقدم فينسول قروض فردية وللمجموعات التكافلية.

وتعد عملية التحول ظاهرة حديثة نسبياً. فمن بين المؤسسات السبعة المبينة في جدول رقم 1، تلقت أربعة منظمات تراخيص البنوك الخاصة بها خلال السنوات الأربعة السابقة فقط. ومن ثم، فإن بعض مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة حديثاً لا تزال في طور الانتقال بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية الرسمية على مستوى العمل، وفي بعض الحالات، على المستويات التنظيمية والمالية أيضاً. ففي حالة مؤسسة CARD على سبيل المثال، يجري تحويل فروع المنظمة غير الحكومية إلى هيكل البنك الجديد على مدار بضعة سنوات. وفي حين أنه لا يزال من المبكر جداً تقييم الصحة المالية الإجمالية لغالبية المؤسسات المذكورة أعلاه، يبرز جدول رقم 2 المؤشرات الأساسية لثلاثة من مؤسسات التمويل الأصغر التي مرت عليها خبرة ست سنوات على الأقل.

جدول رقم 2: الإحصائيات الحالية لمؤسسات التمويل الأصغر المتحوّلة

| Financiera Calpiá | | Caja Los Andes | | BancoSol | | |
|-------------------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|
| السلفادور | | بوليفيا | | بوليفيا | | |
| ديسمبر 99 | ديسمبر 95 | ديسمبر 99 | ديسمبر 95 | ديسمبر 99 | ديسمبر 95 | |
| 32,504 | 12,060 | 36,815 | 16,000 | 73,073 | 63,038 | عدد العملاء النشطين |
| \$26.5 | \$6.6 | \$35.8 | \$6 | \$82.3 | \$37 | سجل إجمالي القروض (بالمليون دولار) |
| \$7.64 | \$0.3 | \$10.4 | N/A | \$54.9 | \$30 | قيمة المدخرات (بالمليون دولار) |
| \$770 | \$547 | \$974 | \$375 | \$1,126 | \$588 | متوسط حساب القروض القائمة |
| 3.4% | 5.16% | 2.4% | N/A | 1.38% | 1.35% | ROA (صافي الدخل/متوسط الأصول) |
| 13.7% | 22.1% | 14% | 7% | 9.44% | 9.02% | ROE (صافي الدخل/متوسط الحصص) |

المصدر: BancoSol: 1995 and 1999 figures from ACCION affiliate database; Caja Los Andes: 1995 figures from Rhyne, 2001 and 1999 from the Microfinance Network; Calpiá: 1995 figures from Frontier Finance International and 1999 from MicroRate.

أهداف التحول – لماذا يتم التحويل؟

تتضمن الأهداف المشتركة للمنظمات غير الحكومية التي أنشأت مؤسسات خاصة للتمويل الأصغر إلى اليوم: الوصول إلى رأس المال التجاري، والقدرة على تعبئة المدخرات المحلية، وتوسيع نطاق الوصول، وتحسين خدمة العملاء. وبوجه عام، أظهرت المؤسسات إلى الآن نجاحاً في تلبية هذه الأهداف الأساسية، على الرغم من عدم الوصول إلى الحد المتوقع مسبقاً.

المنظور المؤسسي

فيما يتعلق بمنهج النظم المالية تجاه تنمية المشروعات متناهية الصغر، يعد التحول إلى مؤسسة مالية رسمية تطوراً طبيعياً، حيث يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق الاستدامة الذاتية والربحية. وبالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي بدأت بشكل أكبر كمشروعات للتنمية الدولية، قد يكون التحول وسيلة لتوسيع نطاق الوصول وزيادة أثر التنمية. وبغض النظر عن أصول مؤسسات التمويل الأصغر، وفي وجود بيئة تنظيمية داعمة، يمكن أن يقدم التحول إلى مؤسسة مالية رسمية العديد من المزايا غير المتوافرة للمنظمات غير الحكومية غير المنظمة.

الوصول إلى رأس المال التجاري

في حين تقدم غالبية المنظمات غير الحكومية المعنية بالتمويل الأصغر قروضاً مساوية أو أعلى من معدلات السوق وتتوجه لتحقيق الربحية، فإن القليل منها يتمكن من الوصول إلى أسواق رأس المال على النحو اللازم لتوسيع نطاق محفظة القروض بتكلفة معقولة. وتتضمن مزايا ذلك الوصول القدرة على توفير مصادر لرأس المال بشكل أسرع ومن خلال قدرات متزايدة.

تقليل مخاطر نقص رأس المال: قد يكون التحول هو البديل الوحيد الممكن لمؤسسات التمويل الأصغر لمواصلة معدلات نموها. ففي حين قد تكون أموال المانحين كافية لاحتياجات رأس المال المبدئية، تميل مؤسسات التمويل الأصغر إلى النمو بسرعة وتتطلب وصولاً أكبر وأسرع لمصادر رأس المال لتقديم القروض. ويمكن لقدرة مؤسسات التمويل الأصغر على الوصول بسرعة إلى رأس المال من مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك نافذة التخفيض بالبنك المركزي، أن تقلل من مخاطر نقص السيولة، والتي يمكن أن تؤدي إلى أزمة مؤسسية.

التعزيز leverage: بكونها مؤسسات غير منظمة للتمويل الأصغر، لم تتجح المنظمات غير الحكومية بشكل عام في تحسين قاعدة الحصص الخاصة بها. فحتى تلك المنظمات غير الحكومية التي حصلت على مصادر تمويل تجارية نادراً ما تتمكن من الحصول ما يزيد على 1.00 أو 1.50 دولار لكل دولار من الحصص، مما يشكل عقبة خطيرة أمام مؤسسات التمويل الأصغر التي تشهد نمواً بمعدلات سريعة⁶. وفي غياب أي من صور الضمانات، تتردد البنوك التجارية في تقديم قروض بمبالغ تزيد بدرجة كبيرة عن صافي قيمة مؤسسات التمويل الأصغر غير المنظمة. إلا أن مؤسسات التمويل الأصغر، بكونها مؤسسات مالية منظمة، فإنها تخضع للإشراف المستمر للسلطات الرقابية المنظمة، بما يقدم للمودعين، والمستثمرين التجاريين، والبنوك الأخرى شعور أكبر بالأمان. ومن ثم، توجد لدى مؤسسات التمويل الأصغر القدرة على رفع قيمة حصصها إلى 11 مرة، وهو الحد الموقع بموجب اتفاقية باسيل، وهو المعيار الدولي لملائمة رأس المال للمؤسسات المالية المنظمة⁷. ولكل دولار من الحصص، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر المنظمة تمويل

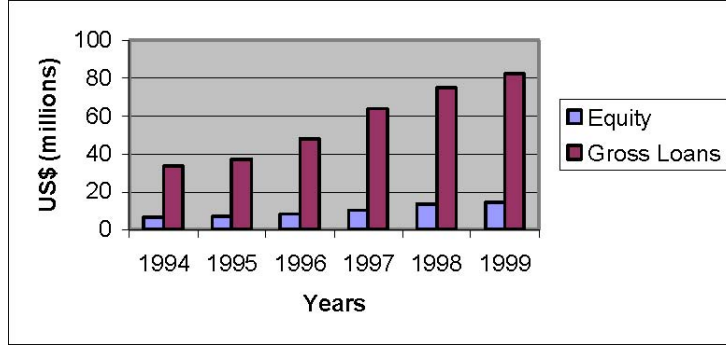
⁶ Rosenberg, 1994.

⁷ تتطلب اتفاقية بازل ألا تقل حصة المؤسسة عن 8% من الأصول متحملة المخاطر.

12 دولار من الأصول⁸. إلا أن غالبية مؤسسات التمويل الأصغر لم تحصل على تلك النسب العالية للدعم، نظراً لارتفاع المخاطر المرتبطة بمحفظة القروض متناهية الصغر. فقد احتفظت بانكوسول، التي حصلت على ترخيص بنك في 1992، بنسبة دعم ثابتة نسبياً منذ 1994، متراوحة بين 5 و6.

⁸ لا تمثل نسبة 1:12 من رأس المال إلى الأصول سقفاً مطلقاً، نظراً للنطاق المعرض للمخاطر بين فئات الأصول المختلفة، مثال: القروض إلى الحكومة (0%)، وعقارات التجزئة (50%)، على النحو المحدد في اتفاقية بازيل. ومن ثم، فإن السقف المتسق مع المحافظة على ملائمة رأس المال بنسبة 8% ستعتمد في نهاية الأمر على مزيج الأصول الخاص بالمؤسسة.

شكل رقم 1: مقارنة الحصص بسجل إجمالي القروض في باتكوسول



القدرة على جذب المدخرين

تمنع السياسات التنظيمية في معظم البلدان المنظمات غير الربحية غير المنظمة من جمع المدخرات المحلية، حيث لا توجد سبل لضمان الودائع لدى المؤسسات غير المنظمة. وفي مثل تلك الحالات، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر فقط من خلال التسجيل كمؤسسة مالية رسمية أن تصل إلى القاعدة الأكثر استقراراً لرأس المال، ودائع المدخرات المحلية الطوعية⁹.

تعد القدرة على تعبئة المدخرات المحلية ميزة هامة لمؤسسات التمويل الأصغر لعدة أسباب. يمكن لتعبئة المدخرات أن تزيد عدد العملاء متلقي الخدمات، تحسين رضا العملاء، وتحسين سداد القروض، والعمل على استقرار مصادر التمويل، وتحسين إدارة مؤسسات التمويل الأصغر.

خدمة المزيد من العملاء: يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أن تصل إلى المزيد من العملاء من خلال تقديم خدمات المدخرات. وقد أظهرت الخبرات أن الأفراد منخفضي الدخل يمكنهم الادخار ويقوموا بالادخار، وأنهم سيودعون مدخراتهم لدى المؤسسات المالية الرسمية إذا ما توافر لهم الأمان، والملائمة، والسيولة، ومعدلات عوائد إيجابية¹⁰. ومن مزايا تحول مؤسسات التمويل الأصغر توافر قاعدة من عملاء القروض التي يمكن من خلالها بدء التسويق لخدمات الادخار. علاوة على ذلك، لا يجذب الكثيرون أو يخشون تحمل الديون ويفضلون التمويل الذاتي، والذي يمكن تيسيره من خلال الوصول إلى خدمات الادخار.

⁹ يتطلب عدد من برامج التمويل الأصغر غير المنظمة مدخرات إجبارية من العملاء كجزء من منهجيتها. وتستخدم هذه المدخرات من جانب البرنامج كصندوق لتأمين القروض، كطريقة للحد من مخاطر التعثر. ولا يمكن للعملاء الحصول على تلك المدخرات سوى عند مغادرة البرنامج. ومن ثم، تمثل المدخرات الإلزامية مكوناً لضمانات القروض وتتميز عن المدخرات الطوعية.

رضا العملاء: يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر تقديم خدماتها للعملاء بشكل أفضل من خلال تقديم منتجات الادخار، مصممة خصيصاً لتلائم احتياجاتهم. ومن بين المزايا المحتملة للعملاء: (1) السيولة؛ (2) المدخرات للاستثمار وعودائد الفائدة؛ (3) المدخرات للأغراض الاستهلاكية لا تلائم عادة القروض التي تقدمها مؤسسات التمويل الأصغر، حيث أنها لا تولد دخل؛ (4) تقليل تكلفة المعاملات من خلال زيادة الوصول الجغرافي وملئمة منتجات الادخار؛ (5) استبدال أو استكمال الائتمان؛ (6) زيادة الوصول إلى الائتمان من خلال استخدام المدخرات كتأمين أو دفعات مقدمة على القروض؛ و (7) الثقة في أن مدخراتهم آمنة.

تحسين سداد القروض: يمكن للعملاء استخدام مدخراتهم المتراكمة لسداد القروض وفق الضرورة لتغطية فترات انخفاض الدخل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعملاء استخدام ودائعهم لتأمين القروض، بما يتيح لهم رفع أصولهم وزيادة معدلات التزامهم بالسداد. ويمكن لكلا الإجراءين تحسين مستويات سداد القروض.

العمل على استقرار مصادر التمويل: يمكن لتعبئة المدخرات، على المدى الطويل، بناء مصدر لتمويل رأس المال يعتمد عليه بصورة أكثر لمؤسسات التمويل الأصغر، من خلال تقليل الحاجة إلى مصادر تمويل خارجية وتوفير الاستقرار في أوقات الأزمات. وفي واقع الحال، يميل منخفضي الدخل إلى زيادة المدخرات في المؤسسات المالية الجيدة في أوقات الأزمات للتأمين ضد فترات نقص الدخل المستقبلية المحتملة. وخلال الأزمة المالية المؤخرة في آسيا، استمر عملاء الوحدة الريفية ببنك BRI في الادخار. وفي الفترة من 1996 و1999، ارتفع عدد الحسابات بنسبة 50% من 16.1 مليون إلى 24.1 مليون. وبالروبية، زادت المدخرات عن الضعف خلال الأزمة، على الرغم من تراجع القيمة الحقيقية لمدخرات العملاء بشكل أساسي من 3 مليار دولار إلى 2 مليار دولار¹¹.

تحسين الإدارة: يمكن لتعبئة المدخرات تحسين إدارة مؤسسات التمويل الأصغر حيث أنها ترفع من توجه مجلس الإدارة والإدارة إلى العملاء وتتطلب مستوى أعلى من الإشراف والرقابة. ويمكن أن يساعد ذلك في بناء ملكية محلية والتزاماً بنجاح المؤسسة، حيث يثق العملاء في مؤسسات التمويل الأصغر وقيمون علاقات أوثق معها.

ولسوء الحظ، استفاد عدد قليل من مؤسسات التمويل الأصغر إلى أقصى مدى من قدرتها على تعبئة المدخرات. ويرجع أحد أسباب ذلك إلى التأثير الطاعي لتقافة الإقراض الأصلية للمنظمات غير الحكومية، وأي تحول ثقافي يتطلب من مديري مؤسسات التمويل الأصغر والعاملين بها التعرف بدرجة أكبر على الأسواق المحلية والتحول من منظور الخدمات الاجتماعية المعروف لدى المنظمات غير الحكومية إلى خدمة العملاء وهو ما يلائم جهات الوساطة المالية.

علاوة على ذلك، ينبغي أن يحمل تحول مؤسسات التمويل الأصغر مزايا تعبئة الادخار مقابل التكلفة. إن عملية إعداد منتجات الادخار مكلفة ومعقدة، وتتطلب معدلات عالية من السيولة ومهارات إدارة المخاطر، وكذلك فهم الاقتصاد المحلي. وغالباً ما تكون إضافة المنتجات الادخارية أكثر صعوبة من إضافة منتجات القروض. وتتطلب تنمية سياسات وإجراءات جديدة، ولوائح إضافية وسبل للتأمين، وتدريب العاملين وتقييمهم، وتغيير نظم إدارة المعلومات، وطرح المواد الترويجية والتسويق. كما غالباً ما يعد أكثر فعالية لمؤسسات التمويل الأصغر تعبئة المدخرات فقط بعد تحقيق معدل كاف ل طرح منتجات الادخار فعالة التكلفة.

لا تعد مبالغة التأكيد على أثر تعبئة الادخار على مؤسسات التمويل الأصغر. فعادة ما تؤدي إضافة منتجات الادخار إلى زيادة في أحجام القروض، حيث يرفع المقترضون من مدخراتهم للحصول على قروضاً أكبر. وحيث يوجد عدد قليل نسبياً من مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل حالياً على تعبئة المدخرات، فإن تلك التي تقوم بذلك تخدم في الغالب المزيد من العملاء من خلال منتجاتها الادخارية أكثر من منتجاتها من القروض. ومن أبرز الأمثلة قسم المعاملات البنكية متناهية الصغر في وحدة المعاملات البنكية متناهية الصغر في BRI ، التي تقدم خدماتها لما يقرب من عشرة أمثال العملاء من خلال خدماتها الادخارية مقارنة بعمليات الإقراض¹².

تحسين خدمة العملاء

لا تقتصر مزايا التحول على مؤسسات التمويل الأصغر فقط. فبالنسبة للمنظمات غير الحكومية القائمة على رؤية تقديم خدمات عالية الجودة لأعداد كبيرة من أصحاب المشاريع منخفضة الدخل، فمن أكثر الأسباب إقناعاً بأهمية التحول هو تحسين خدمة العملاء. ومع زيادة تنافسية الأسواق، كما في بوليفيا وبنجلاديش، يجب أن تولي مؤسسات التمويل الأصغر المزيد من الاهتمام لاحتياجات ورغبات عملائها للإبقاء على حصصها في السوق. وبخلاف ذلك، تعد مؤسسات التمويل الأصغر معرضة لمخاطر فقد عملائها لمنافسيها. فيمكن لمؤسسات التمويل الأصغر تشجيع ولاء العملاء من خلال تقديم أسعار فائدة تنافسية ومن خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. يتيح التحول لمؤسسات التمويل الأصغر تقديم مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء في موقع واحد ملائم. وعلى المدى الطويل، فإن الإبقاء على رضا العملاء الحاليين يعد أقل تكلفة لمؤسسات التمويل الأصغر من تكلفة تحديد عملاء جدد لاستبدالهم¹³.

توسيع نطاق الوصول

ترتبط جميع مزايا التحول التي ذكرت آنفاً بالحد الأدنى لمزايا السماح لمؤسسات التمويل الأصغر بتوسيع نطاق وصولها ونمو محافظ القروض الخاصة بها. ومن خلال الاسترشاد بالمهام الاجتماعية الخاصة بتقديم الخدمات المالية لأعداد كبيرة من العملاء منخفضة الدخل، تعتبر العديد من مؤسسات التمويل الأصغر التحول طريقاً لتوسيع نطاق الوصول إلى السوق المستهدفة. فمن خلال توفير زيادة نطاق الوصول لمصادر أرخص للتمويل، يمكن التحويل مؤسسات التمويل الأصغر من زيادة اختراق السوق، وفتح فروع جديدة، وزيادة محفظة القروض الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تقديم منتجات جديدة، مثل خدمات الادخار، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر توسيع قاعدة عملائها وتوفير المزيد من الخدمات المتكاملة لعملائها القائمين. توسع نطاق الوصول الخاص بمؤسسة Caja Los Andes من 12,662 إلى 36,815 عميل وزادت قيمة محفظة القروض من 4.2 مليون دولار إلى 35.8 مليون دولار منذ وقت تحولها في 10 يوليو 1995 وحتى نهاية ديسمبر 1999. وقد بدأت مؤسسة Calpia في تلقي الودائع في أواخر عام 1996. وفي 1997، كان لديها 5,183 حساب، والذي ارتفع ليصل إلى 18,979 في 1998. وبحلول ديسمبر 2000، بلغ إجمالي قيمة حسابات

¹² أظهرت تقارير BRI وجود 24.2 مليون عميل ادخار و 2.5 مليون عميل قروض اعتباراً من 31 ديسمبر 1999.

¹³ Churchill and Halpern, 2001.

الادخار 14.8 مليون دولار. وبالمقابل، زاد عدد المقترضين النشطين لمؤسسة BancoSol، في الفترة من 1992 إلى 1999، من 26,200 إلى 73,073 كما توسعت قيمة سجلات القروض من 8.8 مليون دولار إلى 83.3 مليون دولار.

منظور الصناعة

أيد الرواد من المنظرين، والممارسين، والمانحين، ومقدمي خدمات المساعدة الفنية، والباحثين المعنيين بالتمويل الأصغر الرأي القائل بأن التمويل الأصغر قد يؤدي إلى زيادة التوجه التجاري ودمج مؤسسات التمويل الأصغر في القطاع المالي الرسمي. وتنطوي هذه الرؤية ليس فقط على زيادة الوصول إلى أسواق رأس المال، بل تحويل الملكية لمستثمري القطاع الخاص بفوائد عالية أيضاً.

ملكية القطاع الخاص

يمكن لمشاركة مستثمري القطاع الخاص، مع تعرض رأس المال الخاص بهم للمخاطر، تعزيز الرقابة الداخلية وإدارة مؤسسات التمويل الأصغر. ولسوء الحظ، فقد اجتذب التحول كمية صغيرة فقط من ملكية القطاع الخاص إلى الآن. وفي حين أن جميع المنظمات غير الحكومية التي مرت بتحول والواردة في هذه الدراسة تتضمن بعض صور استثمارات القطاع الخاص، فقد مثل ذلك نسبة صغيرة من الهيكل الإجمالي للملكية للمؤسسات المتحولة. فملكية القطاع الخاص لمؤسسات التمويل الأصغر تلك من مستثمرين أفراداً وشركات، وخطط لملكية الموظفين للأسهم. إلا أنه على الرغم من إضافة مستثمري القطاع الخاص في مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة، تظل وكالات التنمية العامة والمنظمات غير الربحية هي المستثمر الأكبر في غالبية مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة.

إن بعض صناديق الأسهم المتخصصة، مثل ProFund، الصندوق التابع لمؤسسة أكسيون ACCION Gateway Fund، ومؤسسة ¹⁴ Internationale Micro Investitionen AG (IMI)، ليست جهات استثمار للقطاع الخاص بشكل تام، إلا أنها تلعب دوراً هاماً في الانتقال إلى المزيد من الاستثمارات التجارية في التمويل الأصغر. ففي حين تمول بشكل أساسي من القطاع العام، تدار هذه الصناديق وتعامل على أنها أموال تجارية خاصة. وإذا ما نجحت، ستوضح هذه الصناديق أن الاستثمار في مؤسسات التمويل الأصغر يعد ممكناً وسيحول ممتلكاتها إلى جهات استثمار خاصة بشكل تام.

تحسين الإدارة والمساءلة

مع اشتراك ملاك/مستثمرين جدد، عادة ما يتطلب التحول مراجعة هيكل الإدارة. تتيح هذه المراجعة لمؤسسات التمويل الأصغر تجديد التزامات مجالس إدارتها تجاه رسالة المؤسسات وتعزيز الخطط الاستراتيجية على المدى الطويل. وغالباً ما يختار مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية مزيج الملاك من خلال الوضع في الاعتبار الخصائص المرغوبة لأعضاء مجلس الإدارة، مع العمل على الموازنة بين الأهداف التجارية والاجتماعية. كما يمكن للمتطلبات التنظيمية التأثير على قوة هيكل الإدارة والرقابة الداخلية.

¹⁴ ProFund هو صندوق استثماري أنشئ في 1995 لدعم نمو المؤسسات المالية الوسيطة الفعالة والمنظمة التي تخدم سوق المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في أمريكا اللاتينية والكاريبي. تم إنشاء بوابة أكسيون إنترناشيونال في 1997 لدعم مؤسسات التمويل الأصغر من خلال الديون أو استثمارات الأسهم في مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة؛ المنظمات غير الربحية في مرحلة التحول إلى مؤسسات مالية منظمة؛ ومؤسسات قائمة بالفعل ومنظمة. تم إطلاق Internationale Micro Investitionen AG (IMI) بنسبة ملكية 51% للمؤسسة الألمانية الخاصة للاستشارات IPC. إلا أنه في 1999، تراجعت نسبة ملكية IPC إلى أقل من 20% من المؤسسة، عقب الاستثمارات التالية لمؤسسات أخرى من القطاع العام.

وتساعد صناديق الأسهم المتخصصة سابقة الذكر في التعويض عن غياب تمثيل القطاع الخاص في مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر، حيث تميل إلى الاهتمام الشديد بالإشراف على كلاً من الأهداف التجارية والاجتماعية. وعلى الرغم من وجود هذه الصناديق في مواقع ملكية أقلية، فإنها تقدم مساهمات هامة في إدارة مؤسسات التمويل الأصغر من خلال ربط المشورة الفنية بالملكية. وتعمل هذه الرابطة الفريدة على ضمان أن مقدمي الخدمات ذوي المشورة المؤثرة لديهم نصيب مالي في مؤسسات التمويل الأصغر التي يقدمون المشورة لها.

ويميل مستثمرو المنظمات غير الحكومية إلى زيادة التأكيد على الوفاء بالرسالة الاجتماعية أكثر من الهدف التجاري، بما يتماشى مع السبب الأصلي لمشاركتها في التمويل الأصغر. وتقدم أزمة مؤسسه Corposol/Finansol، الموضحة في الفصل الرابع، مثالاً على حدود الإدارة للملكية المسيطرة من قبل المنظمة غير الحكومية السابقة، خاصة عندما تكون المنظمة غير الحكومية تعد أغلبية حاملي الأسهم ولا تزال هناك رابطة عمل قوية بين المنظمة غير الحكومية والبنك الجديد. يمكن للمنظمات غير الحكومية الاضطلاع بدورها في الإدارة فقط إذا ما طبقت معايير مهنية عالية والخبرة الفنية لتحليل وتفسير التطور المالي لمؤسسات التمويل الأصغر. وينبغي أن يكون أعضاء مجالس الإدارة ممثلي المنظمات غير الحكومية على استعداد لزيادة الالتزام الوظيفي المطلوب للإشراف الناجح لمؤسسات التمويل الأصغر المنظمة.

قضايا أساسية في التحول

يتحدد التعريف الفني لإنشاء مؤسسات التمويل الأصغر المنظمة ذات الملكية الخاصة من خلال حدثين مميزين: منح ترخيص من قبل البنك المركزي وتقديم الملكية من خلال إصدار الأسهم. ويتسم الحدث الثالث، الذي يتم في مرحلة أكثر تطوراً من عملية التحول، بمجموعة متعددة من تغيرات التطور التنظيمي.

الاندماج في النظام المالي الرسمي: عملية الترخيص. تتم عملية الترخيص من خلال طريقة من اثنتين، إما أن تختار مؤسسات التمويل الأصغر الهيكل المؤسسي الملائم من التشريعات المصرفية الحالية، أو العمل مع الجهة الإشرافية لسن تشريع منظم خاص للمؤسسات مقدمة خدمات التمويل الأصغر، مثل تحديد فئة للمؤسسات المالية من غير البنوك.

الملكية والإدارة: آثار إصدار الأسهم. بطبيعتها، لا يوجد ملاك للمنظمات غير الحكومية؛ حيث تتلقى تمويلها من خلال المنح والتبرعات. ومع عملية التحول، تتوسع قاعدة رأس مال مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة من الحصص التي يتم التبرع بها والأرباح العائدة لتتضمن رأس مال مساهم، وخلق قاعدة لملكية الأفراد أو الكيانات ممن يسعون إلى الحصول على عائد ما. وبالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية المؤسسة، يتضمن الملاك الجدد بعض التكوينات من صناديق التنمية الدولية، وبرامج ملكية الأسهم للعاملين، وفي بعض الحالات، مستثمري القطاع الخاص المحليين. وعادة ما يتم تشكيل مجلس الإدارة من عدد من ممثلي حاملي الأسهم الجدد، بما يخلق علاقة بين الملكية والإدارة.

التنمية التنظيمية. يعد منح التراخيص وإصدار الأسهم من سمات عملية التحول الأولية. إلا أن عملية تشكيل مؤسسة جديدة تعد عملية أكثر طولاً. فمن إضافة نظم جديدة وموارد بشرية إلى التغييرات في الثقافة التنظيمية وعلاقات التمويل، تتطور عملية التنمية التنظيمية بمرور الوقت.

الاندماج في النظام المالي الرسمي

يجب أن يبدأ دخول مؤسسات التمويل الأصغر في النظام المالي الرسمي بمراجعة البيئة السياسية والاقتصادية للبلاد، وكذلك الوصول إلى فهم عميق للإطار التنظيمي.

البيئة السياسية والاقتصادية

تلعب الاعتبارات السياقية الخاصة بالبيئة السياسية والاقتصادية للبلاد دوراً محددًا في تنفيذ عملية التحول وتوقيتها. وعند دراسة الإيجابيات والسلبيات، يجب أن تحدد مؤسسات التمويل الأصغر أولاً إذا ما كان من الممكن تحقيق المزايا المتوقعة المرتبطة بالتحول في نطاق البيئة السياسية والاقتصادية الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة على دراية بالآثار طويلة المدى لعملية الاندماج في النظام المالي الرسمي. ونظراً لأن عملية التحول يمكن أن تستغرق عدة سنوات، يجب أن تحاول المؤسسات تقييم هذه الاعتبارات السياقية على مدار عدة سنوات قادمة.

اعتبارات أساسية في السياق

تتضمن القضايا السياسية والاقتصادية الأساسية التي تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر إلى دراستها لدى تقييم الخيارات وتوقيت عملية تحولها ما يلي:

- **استقرار المناخ السياسي:** يمكن للاستقرار السياسي للبلاد بشكل عام التأثير إلى حد بعيد على قدرة مؤسسات التمويل الأصغر التي تمر بمراحل تحول على جذب استثمارات رؤوس الأموال والاحتفاظ بالوصول إليها. ويمكن أن يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى تغييرات تعسفية في السياسة النقدية، مثل متطلبات قوانين الاحتياطي، وسياسات الحفاظ على أسعار الصرف الأجنبية، أو مهام الإقراض الموجهة. كما يمكن أن تؤدي البيئات السياسية غير المستقرة إلى تضخيم الأجندات السياسية المتنافسة بين مسؤولي الحكومات، بما في ذلك واضعي لوائح البنوك، مما ينتج عنه تأخيرات كبيرة في إصدار التراخيص.
- **الاتجاهات الاقتصادية الكلية:** ينبغي على مؤسسات التمويل الأصغر الساعية إلى التحول إلى مؤسسات مالية منظمة أن تضع في الاعتبار التوجهات الاقتصادية الكلية العامة في بلادها وفي المنطقة التي تعمل بها. قد تتضمن تلك التوجهات معدل التضخم، واستقرار العملة، ونسبة البطالة، والصحة العامة للقطاع المالي والاقتصاد.

- **خصائص النظام المالي:** تحويل احتياجات مؤسسات التمويل الأصغر بحيث تصبح على دراية بالنطاق العام للعناصر الفاعلة في النظام المالي في البلاد. وبالتحول إلى مؤسسة مالية منظمة، تدخل مؤسسات التمويل الأصغر إلى بيئة تنافسية جديدة. وفي حين تظل المنظمات غير الحكومية للتمويل الأصغر جهات منافسة في السوق فيما يتعلق بجانب الإقراض، قد يضع دخول المؤسسات المتحولة إلى تعبئة الودائع في منافسة مع غيرها من المؤسسات المالية المنظمة. علاوة على ذلك، تلعب قوانين البنوك والبيئة المنظمة دوراً أساسياً في جذب المستثمرين، وخاصة من خلال تأثيرهم على حقوق المساهمين.
- **البيئة السياسية الحالية للتمويل الأصغر:** يلعب دعم الحكومة وفهمها للتمويل الأصغر كما يتضح من خلال البيئة العامة لسياسات البلاد، دوراً هاماً في تحديد توقيت عملية التحول. فعلى سبيل المثال، شجع تحول الحكومة الفلبينية من مبادرات الائتمان المباشر مؤسسة CARD على الاندماج في النظام المالي الرسمي. إلا أنه في بلد تتحدد فيه أسعار الفائدة بموجب قوانين الربا أو في ظل سيادة برامج الائتمان الموجهة حكومياً، قد تصبح قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على وضع أسعار فائدة ملائمة لتغطية التكاليف وتوفير عوائد للمستثمرين محدودة. كما يؤثر على قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على إدارة جودة محفظة القروض مدى سريان العقود القانونية وتطبيق العقوبات المفروضة على التلاعب، أو الغش، أو السرقة.
- **الطبيعة السياسية للجهة المشرفة:** في العديد من البلدان، تكون الجهة المشرفة على البنوك إما معينة سياسياً، أو تعمل تحت إشراف الرئيس. وفي حين يعد استقلال الجهات المشرفة على البنوك مكوناً هاماً لاستقرار النظام المالي، فإن الطبيعة السياسية لمنصب جهة الإشراف قد تحد من مستوى الاستقلالية. وفي البلدان التي تستهدف فيها الحكومة قطاع التمويل الأصغر على وجه التحديد في خططها لتعزيز النمو الاقتصادي، تعمل الجهة المشرفة على البنوك في الغالب كرابط بين الأجندة السياسية للحكومة وعمل الجهات المنظمة. وقد كان الوضع كذلك في بيرو فيما يخص مؤسسة Mibanco، حيث كانت عملية الموافقة والتحول قصيرة نسبياً، حيث كانت الجهة المشرفة على دراية باهتمام الرئيس بإنشاء بنك للتمويل الأصغر في بيرو¹⁵.

آثار الاندماج في النظام المالي الرسمي

بتحول المنظمات غير الحكومية إلى بنوك رسمية تتعرض مؤسسات التمويل الأصغر إلى العديد من العوامل المؤثرة على الاقتصاد السياسي المحلي. فبونها منظمات غير حكومية، تعد منظمات التمويل الأصغر معزولة أو على الأقل محمية جزئياً من الصدمات والقرارات المنظمة التي غالباً ما تعد من سمات النظام الرسمي للبنوك. وفي حين بدأت بعض البلدان في إدخال أحكاماً خاصة بالمنظمات غير الحكومية للتمويل الأصغر في أطرها التنظيمية (مثل أوغندا، وغانا، وجنوب أفريقيا، وإثيوبيا)، فإن غالبية المنظمات غير الحكومية تطورت خارج أي قيود تنظيمية، بما أتاح لها العمل في ظل قيود أقل نسبياً فيما يتعلق بالموقع الجغرافي، والمنهجية،

¹⁵ لمزيد من التفاصيل بشأن تحول مؤسسة Mibanco، أنظر الفصل الخامس.

وهيكل التكلفة، ومعدل النمو. إلا أنه باختيار التحول إلى مؤسسات مالية منظمة، قد تفقد مؤسسات التمويل الأصغر استقلاليتها، حيث تصبح أعمالها وثيقة الارتباط بالاستقرار الإجمالي للنظم المصرفية.

الإطار التنظيمي

يتأثر قرار التحول إلى مؤسسات مالية منظمة إلى حد كبير بالبيئة التنظيمية في البلاد. تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة إلى إجراء دراسة متأنية لسلبات وإيجابيات كل فئة تنظيمية قبل اختيار النمط المؤسسي الأفضل لعملياتها. وتمثل هذه العملية بداية علاقة طويلة المدى التي يجب بناءها بحذر مع الجهات المنظمة من خلال مجموعة متنوعة من الجهود المتبادلة، بما في ذلك الزيارات، والمناقشات، والخطابات، ومشاركة المعلومات.

فحص الخيارات

قبل اتخاذ قرار بشأن الهيكل المؤسسي لها، يجب أن تجري مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة أولاً أبحاث حول البدائل المتاحة في بيئاتها المختلفة. ففي حين تسعى العديد من المنظمات غير الحكومية المتحولة إلى إنشاء مؤسسات منظمة للوساطة المالية ضمن الإطار التنظيمي القائم للبلاد، يقوم البعض بالضغط لتشكيل فئات جديدة للمؤسسات المالية.

التبادل مع جهات التنظيم

عند إتمام عملية التحول الأولى للمنظمات غير الحكومية، عادة ما تتولى مؤسسات التمويل الأصغر مسئولية توجيه الجهة المشرفة على البنوك المحلية بشأن السمات الخاصة للتمويل الأصغر ودوره في القطاع المالي على نطاقه الأوسع. تتراوح عملية توجيهه من المحادثات الفردية، إلى استضافة حلقات عمل السياسات المحلية، وتنظيم واصطحاب الجهات التنظيمية للتعرف على العمليات الميدانية لمؤسسات التمويل الأصغر الناجحة محلياً ودولياً. وفي حين مرت كل من CARD و Mibanco بفترة تأخير نسبية (نحو ستة أشهر) بين تقديم طلب الحصول على ترخيص بنك والموافقة عليه، فقد خصصت كلتا المؤسسات عدة سنوات لبناء الحوار مع الجهات التنظيمية والتدريب قبل تقديم الطلب.

وفي العديد من الحالات، لا يعد الإطار التنظيمي الموحد للمؤسسات المالية ملائماً للإشراف على مؤسسات التمويل الأصغر. ويتمثل الهدف الرئيسي للجهة الإشرافية في حماية النظام المالي من الممارسات غير السليمة التي تقوم بها مؤسسات حفظ الودائع. فمن وجهة النظر التقليدية للجهات المشرفة على البنوك، يعد الكثير من سمات قروض التمويل الأصغر غير المؤمنة، ومحدودية تحليل البيانات المالية، والمعاملات التي تتم خارج المقار الرسمية للبنوك - غير سليمة. وتتولى مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة مهام إقناع الجهات التنظيمية بصحة ممارساتها أو إجراء التغييرات اللازمة للالتزام بالمتطلبات التنظيمية. وعلى سبيل المثال، فقد كان تأمين الموقع المقترح للبنك واحدة من العديد من القضايا التي أثارها CBK والتي كان على K-Rep أن يتغلب عليها لضمان الحصول على ترخيص البنك. وقد نجح K-Rep في إقناع الجهات المنظمة بأهمية تنفيذ النشاطات في المناطق منخفضة الدخل نظراً لقربها للعملاء. إلا أن بنك K-Rep كان عليه الالتزام بمعايير التأمين المادي الخاصة بـ CBK، والتي كانت أعلى بكثير من تلك الخاصة بالمنظمة غير الحكومية.

الملكية والإدارة

بمجرد أن تقرر مؤسسات التمويل الأصغر التحول إلى مؤسسة ذات ملكية خاصة، يجب أن تحدد التشكيل المرغوب لمجلس إدارتها الجديد، والذي يتكون عادة من ملاكها المستثمرين. وفي أغلب الحالات، يضع مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية الرسالة المقترحة للمؤسسة ويستخدمها كدليل في الحصول على ملاك محتملين وأعضاء لمجلس الإدارة. ويراجع الملاك المحتملين استراتيجيات الرسمة ونقل الأصول والالتزامات قبل الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار. ومن ثم، تعد أدوار الملكية والإدارة واستراتيجيات الرسمة والأصول-الالتزامات اعتبارات مترامنة.

المهمة المؤسسية

تعنى مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية المتحولة غالباً بضمان أن مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة تبقى على الرسالة الاجتماعية. وتحاول المنظمات غير الحكومية المتحولة إلى تحقيق التوازن المرغوب بين الأهداف التجارية والاجتماعية في تطوير مجلس الإدارة الجديد ومن خلال اختيار الملاك. ويمكن لبيان الرسالة المحدد على نحو جيد أن يساعد في توجيه مجلس الإدارة خلال عملية الاختيار. كما يمكن لمجلس الإدارة أيضاً إضافة مواد للوائح الجديدة للمؤسسة التي تضمن تحقيق الالتزام تجاه القطاع المستهدف، على سبيل المثال، من خلال اشتراط أن يمثل مقترضي مؤسسات التمويل الأصغر قطاع المشروعات متناهية الصغر. ويمكن قياس ذلك من خلال حجم القرض، أو أرباح العملاء أو الأصول المتراكمة.

تشكيل مجلس الإدارة

لا ينبغي أن تفترض المنظمة غير الحكومية المتحولة أن مجلس الإدارة الحالي لديه المهارات اللازمة والدعم المالي لتوجيهها خلال عملية التحول، أو لقيادتها كمؤسسة مالية منظمة. وفي حين أنه لا توجد تركيبة لتشكيل مجلس الإدارة، يتكون المجلس بشكل أساسي من أعضاء يمتلكون مجموعة مختلفة من المهارات، بما في ذلك الأعمال الخاصة، وخبرة بالقطاع المالي، والقانوني أو التنظيمي.

اختيار أعضاء مجلس الإدارة: تمثل الرابطة بين الملكية والتمثيل في مجلس الإدارة اختلافاً رئيسياً بين هياكل إدارة المنظمات غير الحكومية والعديد من المؤسسات المالية ذات الملكية الخاصة. عادة ما يتم اختيار أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية لعلاقاتهم الاجتماعية أو خبرتهم الفنية محل الاحترام. وفي حين تعد هذه الخصائص ملائمة بالتأكد للمؤسسات المالية المنظمة، فإن مجلس إدارة البنك يتضمن أيضاً ممثلين للمستثمرين الرئيسيين بالمؤسسة - الأفراد ممن لهم مصلحة مالية في مستقبل المنظمة. وعلاوة على ذلك، غالباً ما تتطلب الجهة المشرفة على البنك أن يكون لعدد معين من أعضاء مجلس الإدارة خبرة في مجال الإدارة المالية الرسمية.

تدخل أعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية: يعكس سيادة وجود أعضاء من مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية السابق في مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة نسبة ملكية المنظمة غير الحكومية للمؤسسة الجديدة. فعلى سبيل المثال، في حالة بنك CARD الريفي، كان ثلاثة من أعضاء مجلس إدارته السبعة من مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية السابق، وهو ما يتناسب مع نسبة ملكية المنظمة البالغة 44 بالمائة.

تمثيل العملاء: نادراً ما يتم تمثيل العملاء في مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر المنظمة. فعند الانضمام إلى مجلس الإدارة، توضع قدرة العملاء على الموازنة بين مصالحهم الخاصة كمقترضين مقابل المصالح الكبرى للمؤسسة لتحقيق الانتشار والاستدامة محل اختبار. وتتمثل إحدى الطرق التي يحد بها أحد البنوك المركزية من هذا التضارب المحتمل للمصالح في فرض قيود على القروض إلى المديرين، والمسؤولين، وأصحاب الأسهم، وأصحاب المصالح ذات الصلة، كما في حالة البنك المركزي الفلبيني وبنك CARD الريفى.

تمثيل العاملين: في العديد من الحالات، يتضمن مجلس الإدارة الجديد المدير العام/الرئيس كعضو. إلا أنه نظراً لحساسية المعلومات التي تناقش في اجتماعات مجلس الإدارة، فنادرًا ما يسمح لغيره من العاملين المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة. كما يساعد ذلك في ضمان أن المكونات الثلاثة للبنك وهي: مجلس الإدارة، والإدارة، والعاملين، يعملون بصفة شبيهة مستقلة عن بعضهم البعض.

خيارات الملكية

جدول رقم 3 يبين تقسيم المساهمين لسبعة من مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة. ولتيسير المقارنة، يميز الجدول بين سبعة أنواع من الملكية: المنظمات غير الحكومية المؤسسة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى، ووكالات التنمية العامة/الجهات المانحة، وصندوق الأسهم المتخصصة، ومستثمري القطاع الخاص الأجانب، ومستثمري القطاع الخاص المحليين، وخطة ملكية الموظفين للأسهم. ولا يوجد لأي من المؤسسات ملكية حكومية مباشرة.

ملكية المنظمات غير الحكومية

تثير سيطرة ملكية المنظمات غير الحكومية وتحكمها تساؤلات حول طبيعة التحول. وحيث أن المنظمات غير الحكومية ووكالات التنمية الخاصة بطبيعتها ليس لها ملاك، فإن ملكيتها في المؤسسات المالية المتحولة لا تمثل أسهم شخصية. وكما ستلي المناقشة، فإن نصيب المنظمات غير الحكومية من رأس المال المدفوع يأتي من المنح ورأس المال المتراكم. إلا أن جهات التنظيم ترغب في أن ترى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات (وليس الجهات المانحة) قد وضعت أموال عرضة للمخاطر. ويمكن لسيطرة ملكية المنظمات غير الحكومية تقليل المزايا المتوقعة من الملكية الخاصة لزيادة المحاسبية والوصول إلى مصادر إضافية لرأس المال.

وتتضمن جميع حالات التحول الواردة هنا خلق مؤسسات مالية منظمة جديدة مملوكة للقطاع الخاص من قبل منظمات غير حكومية غير ربحية. وفي كل حالة، وفرت المنظمات غير الحكومية، من خلال آليات متعددة، رأس المال لجزء كبير من المؤسسات المالية الجديدة. وفي كل من حالات التحول تلك، اعتبرت ملكية المنظمات غير الحكومية أساسية للحفاظ على الرؤية المؤسسة للمؤسسة المالية المنظمة.

ومن بين هذه المؤسسات المالية الجديدة المنظمة، تراوح المعدل المبدئي لملكية المنظمات غير الحكومية من 27 بالمائة في مؤسسة CARD إلى 60 بالمائة في Mibanco، بما يلقي الضوء على معدل هام في مستويات ملكية المنظمات غير الحكومية. ومن الضروري ملاحظة أنه في حالة CARD، على الرغم من أن البنك بدأ أعماله بنسبة ملكية عالية من قبل "مستثمري القطاع الخاص المحليين" (73 بالمائة)، فقد كان هؤلاء المستثمرين بالأساس أفراد على صلة وثيقة بالمنظمات غير الحكومية، ومختارين بالأساس من قبل الإدارة

العليا. وبنهاية عام 1999، زادت المنظمة غير الحكومية ملكيتها إلى نحو 44 بالمائة من بنك CARD الريفي، في حين تراجعت نسبة ملكية مستثمري القطاع الخاص المحليين إلى 33.1 بالمائة.

وفي حالة K-Rep، في حين كان لدى K-Rep رأس المال الكافي لتلبية الحد الأدنى من متطلبات رأس المال لـ CBK لإنشاء البنك الجديد، فقد حدد القانون في كينيا الكمية التي يمكن لأي شخص أو مؤسسة، باستثناء البنوك والشركات العامة، امتلاكها من بنك ما. ومن ثم، أُجبر K-Rep على السعي للعثور على مستثمرين خارجيين والوصول إلى اتفاقية مقبولة بين المساهمين.

جدول رقم 3: ملكية مؤسسات التمويل الأصغر المتحوّلة، وقت التحوّل (الخانة اليسرى) وفي 1999 (الخانة اليمنى)

| K-Rep | | Mibanco | | Banco-ADEMI | | CARD | | Caja Los Andes | | Financiera Calpiá | | BancoSol | | البلد |
|---------------|-------|---------------|------|--------------------|------|------------|------|-------------------|------|-------------------|------|---------------|--------|--|
| كينيا | | بيرو | | جمهورية الدومينيكا | | الفلبين | | بوليفيا | | السلفادور | | بوليفيا | | |
| 1999 | 1999 | 1999 | 1998 | 1999 | 1998 | 1999 | 1998 | 1999 | 1995 | 1999 | 1995 | 1999 | + 1992 | |
| 32.5* | 32.5* | 60.0 | 60.0 | 24.0 | 24.0 | 44.2 | 27 | 39.1 | 37.5 | 30.0 | 30.0 | 20 | 29 | % المنظمات غير الحكومية المؤسسة |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19.8 | 19.8 | 14 | 19 | % المنظمات غير الحكومية الأخرى |
| 30.7 | 30.7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 39.3 | 43.7 | 50.0 | 50.0 | 22 | 0 | % وكالات التنمية العامة |
| 0 | 0 | 26.0 | 26.0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13.9 | 0 | 0 | 0 | 34 | 0 | % صناديق الأسهم المتخصصة |
| 26.8 | 26.8 | 0 | 0 | 17 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | % المستثمرين الأجانب الخاصين |
| 0 | 0 | 13.2 | 13.2 | 39.0 | 39.0 | 33.1** | 73++ | 7.7 | 18.7 | 0.3 | 0.3 | 10 | 25 | % المستثمرين المحليين الخاصين |
| 10.0 | 10.0 | 0 | 0 | 20.0 | 20.0 | 22.7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | % ملكية العاملين للأسهم |
| \$6.8 million | | \$5.6 million | | \$2.2 million | | \$116,279 | | \$1 million | | \$1 million | | \$3.2 million | | الحد الأدنى من متطلبات رأس المال عند التحويل |
| (بنك تجاري) | | (بنك تجاري) | | (بنك تنمية) | | (بنك ريفي) | | (صندوق تمويل خاص) | | (Financiera)+++ | | (بنك تجاري) | | |

† في 31 ديسمبر 1992.

++ تمثل الإدارة العليا المختارة.

+++ ملاحظة: تنتظر مؤسسة Financiera Calpia حالياً في التحوّل إلى بنك تجاري.

* K-Rep القابضة المحدودة، شركة قابضة مؤسسة حديثاً، ستمتلك 32.5 بالمائة من بنك K-Rep بدلاً من المنظمة غير الحكومية.

** تمثل ملكية العملاء.

وتعد إدارة المنظمات غير الحكومية لنصيبتها الجديد في ملكية المؤسسات التجارية للتمويل الأصغر قضية هامة. وتعد الكثير من القضايا أقل وضوحاً في ظل ملكية المنظمة غير الحكومية، مثل من سيتولى مسؤولية إدارة الاستثمار وما الدور الذي سيلعبه. ويجب أن يحدد ميثاق البنك الجديد بوضوح نوايا المنظمات غير الحكومية للتصرف في هذا الاستثمار في المستقبل، ويفضل وجود خطط للانسحاب في نهاية الأمر. يجب تناول هذا الموضوع داخل إطار عمل الخطط المستقبلية للمنظمات غير الحكومية لتوليد الدخل وتراكم الأصول. فإذا ما كانت المنظمة غير الحكومية تخطط للاستمرار كأحد أشكال جهة العمل، يجب أن يكون لها استراتيجية تمويل واضحة، مستقلة عن البنك الجديد. بعض المنظمات غير الحكومية عرف عنها أن استثماراتها في مؤسسات التمويل الأصغر التجارية كمصدر محتمل (وربما هام) للدخل المستقبلي ليستخد في تمويل تكاليف العمل و/أو الخدمات. وتنشأ الخلافات عندما تقرر مؤسسات التمويل الأصغر التجارية، لسبب أو لآخر، أن تحتفظ بالمدفوعات لبناء رأس المال لتمويل التوسع، وتحديث الوحدات أو أي عدد من القضايا الداخلية الأخرى. وسيتم تناول الدور المستمر للمنظمات غير الحكومية في نقاط منفصلة تالية.

الملكية المحلية الخاصة المحدودة

تعد الكمية المبدئية للملكية الخاصة في هذه المؤسسات المالية الرسمية الجديدة محدودة إلى حد ما. فقد سعى K-Rep إلى العثور على مستثمرين محليين، ولكن البنوك الكينية لم تكن مهتمة في البداية نظراً لعدم معرفتها بالتمويل الأصغر. وفيما بعد، ومع تقدم النشاط وتلقى K-Rep الدعم من مؤسسات دولية مرموقة مثل مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ومع الاهتمام الإعلامي الإيجابي، بدأت البنوك المحلية في التعبير عن اهتمامها. ولسوء الحظ، في تلك الفترة كان الوقت قد تأخر على مشاركتهم. تتكون الملكية الخاصة المحلية لبنك Mibanco من بنكين تجاريين خاصين هما: Banco de Crédito و Banco Wies، يملك كل منهما 6.6 بالمائة من البنك. وقد كان هناك اهتماماً من جانب بنوك أخرى وشركات التأمين، ولكن مع استحواذ المنظمة غير الحكومية على 60 بالمائة من الأسهم، فقد كانت احتمالية ملكية القطاع الخاص متضائلة. وقد كان BancoSol استثناءً، من حيث أنه كان له 25 بالمائة من مستثمري القطاع الخاص المحليين بنهاية 1992 وتباع أسهمه الآن في البورصة البوليفية، على النحو المبين في الجدول التالي. إلا أن العديد من ملاك القطاع الخاص المحليين لم يكن لديهم التزامات طويلة المدى للاستثمار ومن ثم قاموا بالانسحاب، بما قلل ملكية القطاع الخاص المحلي ل BancoSol إلى 10 بالمائة فقط بنهاية 1999.

وإلى الآن اجتذب قطاع التمويل الأصغر نسبة محدودة للغاية من رأس المال الخاص. فلم يقتنع مستثمري القطاع الخاص بالضرورة بأن تلك الاستثمارات ذات جدوى، لعدة أسباب. أولاً، وباستثناء حالات قليلة منعزلة، لم يتم تحقيق عوائد داخل مجال التمويل الأصغر. ثانياً، في أغلب الحالات، لا يوجد سوق سيولة للأسهم، بما يحدد المستثمرين في العوائد على الأسهم ويعيق استراتيجية الخروج الخاصة بهم. ثالثاً، عندما تحتفظ المنظمة غير الحكومية المؤسسة أغلبية الملكية، يتساعل المستثمرين

قوائم BancoSol في البورصة البوليفية

في سبتمبر 1997، أصبح BancoSol أول مؤسسة للتمويل الأصغر تظهر على قوائم البورصة الوطنية وواحدة من 12 شركة فقط يتم التداول فيها علناً في البورصة البوليفية. وعلى الرغم من قلة السيولة في السوق البوليفية، يمثل الظهور على القوائم خطوة هامة في التوجه التجاري للتمويل الأصغر. وقد بدأ BancoSol أولاً في إعداد السوق لأول طرح في 1997، عندما أصدر أول سندات بقيمة 162,857 دولار أو 0.45 دولار للسهم على أرباح عام 1996 والتي بلغت 1.1 مليون دولار.

بشأن قدرتهم على تشكيل رؤية المنظمة على المدى الطويل والتزام المنظمة غير الحكومية بجعل الربحية أولوية.

برامج ملكية الموظفين للأسهم

بكونها أداة لملكية العاملين، توفر برامج ملكية الموظفين للأسهم آلية لتوحيد أهداف الموظفين مع هدف الشركة. وبوجه عام، تقدم هذه البرامج للموظفين القدرة على الاستفادة من الزيادة في قيمة الشركة، سواء مباشرة كمالك أسهم أو بشكل غير مباشر من خلال الحوافز المرتبطة بالربحية.

وفي ثلاث من هذه الحالات السبعة، تم تصميم برنامج ملكية الموظفين للأسهم كمكافأة للعاملين والإدارة وتقدير خدماتهم للمنظمة، تتراوح من 10 بالمائة ببنك K-Rep إلى 22.7 بالمائة ببنك CARD الريفي. وفي كل من CARD و K-Rep تتاح الأسهم دون حق التصويت متاحة للعاملين بناء على مزيج من الأقدمية والمكانة المهنية. واعتباراً من يونيو 2001، تراجعت نسبة ملكية العاملين في CARD إلى 5% مع زيادة مشاركة أعضاء CARD. وفي BancoADEMI تم نقل 20 بالمائة من سيطرة المساهمين إلى العاملين بـ ADEMI من خلال علاوات خاصة وفقاً للمستحقات المجمعّة ومزايا المعاشات.

وفي حالة K-Rep، كان العاملين لدى K-Rep لمدة ثلاث سنوات أو أكثر مؤهلين للمشاركة في خطط مشاركة الموظفين في الأسهم. وكانت المشاركة طوعية، وكان لدى 90 بالمائة من العاملين خيارات لحمل الأسهم. ويجب أن يقبل الأعضاء المؤهلين شراء حق واحد لكل حق مكتسب كمكافأة، ولتيسير هذه العملية، يمكن للموظفين استعارة النقود لشراء أسهم بنسبة 9 بالمائة لمدة خمس سنوات، على الرغم أنه في حالة التعثر في السداد، تفقد جميع الأسهم. ومن خلال التمويل المبدئي من سنجاب، قامت جمعية Kwa متعددة الأغراض التعاونية، وهي جمعية تعاونية للائتمان والادخار للعاملين في K-Rep، بشراء وتوزيع هذه الحقوق الأولية على الأعضاء. يمكن بيع الأسهم في الأوقات والتواريخ التي تحددها Kwa. وفي حالة الوفاة أو الإعاقة الدائمة، يمكن تحويل الأسهم إلى نقود. وبالإضافة إلى ذلك، إذا ترك موظف K-Rep قبل استكمال خمس سنوات، يضيع الموظف الحق في الحصول على أسهم "مجانية". وقد خصص K-Rep 50 ألف سهم للعاملين، ويتم تخصيص الحساب كمكافآت سنوية من خلال برنامج لمدة خمس سنوات¹⁶.

ويمكن أن يكون عنصر المخاطر في خطط ملكية الموظفين للأسهم كبيراً في مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة. وعادةً ما يكون هناك قدر كبير من الضغط للمشاركة في البرنامج، إلا أنه لا يوجد نطاق ثابت من الأرباح لمساعدة العاملين في اتخاذ قرارات سليمة حيث أن خطط ملكية العاملين للأسهم تبدأ مع افتتاح البنك المشكل حديثاً. تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة إلى أن تكون على دراسة بهذا العنصر عند إطلاق خطة لأسهم العاملين وضمان التوازن بين المخاطر الفردية واستقرار الرواتب. وقد منح كل من BancoADEMI و CARD الأسهم للعاملين كمكافأة خاصة، بما يقضي على المخاطر الفردية. ومنذ 1998، سدد BancoADEMI، حيث يمتلك العاملين 20% من البنك، 1,286,620 دولار كأرباح على أسهم الموظفين.

¹⁶ عرض مقدم من Kimanthi Matua، MFN/Accion، مؤتمر التحول التجاري، يونيو 2001، واشنطن العاصمة.

ملكية العملاء

يعد بنك CARD الريفي هو المؤسسة الوحيدة بين المؤسسات التي تم استعراضها والتي تضمنت ملكية العملاء ضمن الهيكل المبدئي للأسهم. ويقدم CARD الآن أسهم مفضلة للأفراد من الأعضاء الذين تتوافر فيهم معايير بعينها للتأهيل (مثل استكمال الدورة الرابعة للقروض والحفاظ على معدل سداد 100% لجميع القروض) ويتيح للعملاء استخدام إسهاماتهم في تمويل المركز (المكونة بالأساس من المدخرات الإجبارية للعملاء) أو نقد لشراء الأسهم. واعتباراً من يونيو 2001، وصلت ملكية الأعضاء من العملاء إلى 29% من الهيكل الإجمالي لرأس مال CARD.

الرسمة

تحدد عملية الرسمة المبدئية للمؤسسات المالية المنظمة من خلال عاملين: المتطلبات التنظيمية في البلاد، وخطة عمل المؤسسة (والتي تتضمن توقعات الإدارة فيما يتعلق بالنمو واحتياجات رأس المال). وفي هذا الاستعراض، يتراوح الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال من 161 ألف دولار إلى 6.8 مليون دولار (بنك K-Rep)). بالإضافة إلى ذلك، تؤدي خطط النمو المتنوعة إلى استراتيجيات رسمة مختلفة، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق معدلات تحسين ملائمة.

وفي عمليات تحول المنظمات غير الحكومية إلى بنوك، يتم تحويل صافي أصول المنظمات غير الحكومية إلى المؤسسة المالية المنظمة الجديدة مقابل بعض التجميع للديون والأسهم في المؤسسة الجديدة. وتعكس التنوعات بين استراتيجيات الرسمة بالأساس الاختلافات في أساليب المعاملات وفي توقيت عملية التبادل. ويمكن أن تتم المعاملة كاستبدال مباشر، كما في حالة PRODEM/BancoSol، حيث يتم بيع أصول المنظمة غير الحكومية مباشرة إلى البنك مقابل الأسهم¹⁷، أو كرسمة نقدية، كما في حالة ACP/Mibanco وCARD، حيث قدمت المنظمات غير الحكومية رأس المال المدفوع نقداً. وفي هذا النمط الثاني، إما أن تقوم المنظمة غير الحكومية باقتراض الأموال اللازمة لمتطلبات رأس المال المدفوع، وسداد القرض وقت استحقاق دفاتر القروض الخاصة بها، أو أن تستخدم رأس المال المتراكم الخاص بها. ويعد الاختيار بين بدء تبادل مباشر للأصول بالنسبة للأسهم، مقابل رسمة المؤسسة الجديدة نقداً غالباً مهمة المتطلبات التنظيمية في البلاد. وغالباً ما ينظر إلى توفير رأس المال نقداً باعتباره أفضل للحفاظ على تكامل حساب رأس المال.

قضايا تحويل الأصول والالتزامات

يثير تحول الأصول والالتزامات من المنظمات غير الحكومية إلى مؤسسة مالية منظمة عدداً من القضايا الأساسية. ومن بينها ما يلي:

- **فصل الديون/الأسهم:** تتأثر نسبة الديون إلى الأسهم بخمسة عوامل رئيسية: (1) الحد الأدنى من متطلبات رأس المال في البلاد؛ (2) نسبة الدعم القسوى المسموح بها من جانب الجهات المنظمة للبنك؛ (3) قيمة صافي أصول المنظمة غير الحكومية؛ (4) الحدود

¹⁷ قام BancoSol باستبدال الأسهم بناء على قيمة سجل قروض PRODEM بالإضافة إلى عائد 10 بالمائة.

التنظيمية للملكية؛ و5) إلى حد ما، طموحات المنظمة غير الحكومية في الملكية. تؤثر كل من هذه المتغيرات على الهيكل المبدئي للتمويل للمؤسسات المالية المنظمة الجديدة.

فصل الديون/الأسهم: حالة بنك K-Rep

يحدد البنك المركزي في كينيا الملكية من قبل المؤسسات غير البنكية، والتي حددت في البداية K-Rep القابضة، KHL المحدودة، المؤسسة الأم للمنظمة غير الحكومية الباقية، بحد أقصى 25 بالمائة من الملكية. وفي المراحل الأخيرة من المفاوضات مع البنك المركزي الكيني، تم رفع الحد الأدنى من متطلبات رأس المال للبنوك التجارية في كينيا إلى 6.8 مليون دولار بعد أن كان 3.5 مليون دولار. قدمت KHL رأس المال الإضافي المطلوب، مما زاد ملكيتها مؤقتاً إلى 49.75 بالمائة. وقد منح البنك المركزي الكيني KHL إعفاءً دائماً على حدود الملكية بنسبة 25 بالمائة، إلا أن KHL قدمت لجميع حملة الأسهم خيار زيادة نسبة اكتتابهم للإبقاء على نسبة ملكيتهم الخاصة الأصلية. وقد وافق جميع المساهمين تقريباً على ذلك العرض، فقد وصلت نسبة ملكية KHL إلى 32.5%. وقد وفرت KHL هذه الرسملة المبدئية من رأس المال المتراكم للمنظمة غير الحكومية. وعلاوة على ذلك، سيتم تحويل الأصول والالتزامات الخاصة بالمنظمة غير الحكومية إلى البنك الناشئ، K-Rep Ltd، وتبادل أوراق الدخل القابلة للتحويل التي ستعمل كشبه أسهم. ويمثل هذا الدين طويل المدى الأسهم في أنه ليس له عائد ثابت وينتهي فقط بتغيير هيكل رأس المال، مثلما يحدث عندما يشارك العامة في مناقصات البنوك. وتحصل أوراق الدخل على عوائد فقط عند إعلان الأرباح، إلا أنها تتضاءل من خلال الإبقاء على الأرباح. وتتيح هذه الآلية الوصول التلقائي لـ KHL إلى مصادر تمويل إضافية للحفاظ على نسبة ملكيتها عند الحاجة.

- **ممارسة التقييم:** يجب على مؤسسات التمويل الأصغر التي تسعى للحصول على استثمارات القطاع الخاص أن تحدد صافي قيمة المؤسسة الجديدة. وفي حين يمكن تحديد ذلك داخلياً، يتم ذلك من خلال التقييم الرسمي للأصول والالتزامات من قبل مؤسسة محاسبية مرموقة.
- **التعويضات:** في كل حالة، تحصل المؤسسة المالية الجديدة على إمكانية وصول فورية لقاعدة البيانات الخاصة بعملاء المنظمة غير الحكومية. وكنوع من التعويض، تصمم بعض استراتيجيات تحويل المنظمات غير الحكومية إلى بنوك بحيث تتضمن سداد تعويضات من البنك إلى المنظمة غير الحكومية. فعلى سبيل المثال، وافق Mibanco على إدارة دفاتر القروض القائمة لـ ACP بدون تكلفة للسنة الأولى، وتمرير عوائد الأرباح على جميع القروض القائمة حتى موعد استحقاقها. وعلاوة على ذلك، دفع Mibanco لـ ACP تعويض بقيمة 1 مليون دولار نقداً للوصول إلى عملاء ACP. وقد تطلبت الاتفاقية بين بنك CARD الريفي والمنظمة غير الحكومية أن يدفع البنك ثمانية بالمائة من القيمة الإجمالية للمحفظة كتعويض، وجميع تكاليف الإنشاء المسجلة المتعلقة ببناء تلك المحفظة.
- **المفاوضات مع المقرضين:** تحتاج المنظمات غير الحكومية التي حصلت على تمويل من مقرضين تجاريين أو جهات إقراض أخرى إلى التفاوض بحذر بشأن تحويل ذلك الالتزام إلى مؤسسة منظمة أو بعض الترتيبات الأخرى التي تتيح للمنظمة غير الحكومية مواصلة سداد الدين من خلال موارد من المؤسسة المنظمة.

- **مفاوضات المانحين:** يرجع جزء من قاعدة رأس المال للمنظمات غير الحكومية من إسهامات المانحين. وحيث أنها تمول من قبل دافعي الضرائب، تقتصر موارد وكالات التنمية على المنظمات غير الربحية ذات أهداف اجتماعية. عندما تنشئ المنظمة غير الحكومية مؤسسة مالية غير ربحية، يمكن أن يثير تحويل الأصول التي تمولها تلك التبرعات المخاوف بين الجهات المانحة. ففي بوليفيا، على سبيل المثال، أملت PRODEM في تحويل نسبة كبيرة من سجلات القروض، الممولة بالأساس من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى BancoSol مقابل الأسهم.

وبعد مفاوضات معقدة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وافقت على التحويل، بناء على أن أموال الوكالة الممنوحة إلى PRODEM لم تعد مصنفة كأموال الحكومة الأمريكية منذ أن تم إقراضها وسدادها. وعلى الرغم من دعم المانحين لتحويل مؤسسات التمويل الأصغر إلى مؤسسات تجارية، فإن غالبية الوكالات المانحة لم تحدد السياسات والإجراءات اللازمة لتناول المسألة.

- **تحويل رأس المال إلى أفراد بالقطاع الخاص:** في عدد من نماذج تحول المنظمات غير الحكومية، تم استخدام أموال المانحين لرسملة أنصبة الأفراد. وفي حين أنه في بعض الحالات، تم بيع الأسهم في المؤسسة المالية الجديدة إلى أفراد بالقطاع الخاص، في بعض الحالات الأخرى كان يتم تحويل الأسهم إلى أعضاء مجلس الإدارة، أو المدراء، أو العاملين بالمنظمة غير الحكومية السابقة. يثير ذلك أسئلة أخلاقية فيما يتعلق بعدالة تحويل رأس مال الأسهم المجمع جزئياً مع أموال دافعي الضرائب إلى القليل من الأفراد من شاغلي المواقع الجيدة. ويرى المانحون الذين دعموا التحويل المدعم للأسهم إلى أفراد القطاع الخاص أن تمويل ملكيات الأسهم الفردية تساعد في تعزيز مستويات الإدارة والمسئولية. فقد قدمت سيجاب، على سبيل المثال، تمويل لتيسير إنشاء ESOP لموظفي K-Rep. وتنتظر سيجاب إلى هذا الدعم باعتباره إسهاماً هاماً في تطوير التمويل الأصغر وتأمل في أن خطط امتلاك الموظفين للأسهم في K-Rep سوف تشجع مستويات أعلى من التزام وإنتاجية العاملين، بما يوفر نموذجاً لمؤسسات التمويل الأصغر الأخرى في المستقبل.

التنمية التنظيمية

إن تحديد المستثمرين، وإنشاء مجلس الإدارة، ونقل الأصول والالتزامات يمثل فقط بداية عملية التحول. كما يجب أيضاً التعامل مع مجموعة من تغييرات التطور التنظيمي، وهي عملية تطور تتطلب وقتاً وجهداً. كما يجب تحديد رسالة جديدة للمنظمة غير الحكومية المؤسسة. علاوة على ذلك، يجب أن توصل قيادة المؤسسة المالية المنظمة الجديدة رؤيتها إلى الموظفين والعملاء، بما يخلق الحماس دون خلق توقعات غير فعلية. يجب وضع أنظمة وتعيين وتدريب عاملين جدد.

استمرار دور المنظمات غير الحكومية المؤسسة

يعتمد النطاق الذي يشجع التحول للوصول إلى الكيان التجاري في نهاية الأمر بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة المالية الجديدة على الحصول على الاستقلال التام عن المنظمة غير الحكومية. يتضمن ذلك القضاء على الاعتماد على المنظمة غير الحكومية في المهام الأساسية مثل تطوير المنتجات وتنفيذ أبحاث السوق. وسيظهر التحول التجاري الفعلي للقطاع عندما تصبح المؤسسة المالية ليس فقط مستقلة عن تمويل المانحين، بل أيضاً مستقلة عن المنظمات غير الحكومية المعتمدة على المانحين فيما يتعلق بمهام التنمية الأساسية.

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تتطور داخل منظمة ما وتوجه سلوك أصحاب الأسهم بها. وتتسأ من خلال قيادة المنظمة، والتي غالباً ما يتم صياغتها في بيان رسالة المنظمة، وتتشكل وتستمر من خلال الهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، والعلاقات بين العاملين وبين العاملين والإدارة. وعندما تتحول منظمة غير حكومية غير ربحية إلى مؤسسة مالية منظمة ذات ملكية خاصة، يمكن لكل من هذه العوامل المؤثرة أن تتغير، ومن ثم تغيير الثقافة التنظيمية لمؤسسة التمويل الأصغر.

وتتأثر الدرجة التي يؤثر بها التحول على الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما إلى حد بعيد بالتغيرات في الإدارة وأساليب الاتصال. ففي حالة Mibanco، دعت الخطة الاستراتيجية إلى مزيج من المنظمات غير الحكومية ومديري البنوك في الهيكل التصاعدي للإدارة. وتمت مراجعة الهيكل المؤسسي ليستوعب التحول من منظمة غير حكومية إلى بنك. وقد أدت إضافة المهنيين المصرفيين التقليديين ذوي الشخصيات القوية في مناصب الإدارة الأساسية إلى تغييرات في أنماط الاتصال بين العاملين (أكثر تدرجاً ورسمية) وفي المنهجية (بالاعتماد أكثر على الأساليب التقليدية للبنوك). تلك التغييرات هبطت من الروح المعنوية للعاملين بشكل مؤقت وكذلك رضا العملاء. وسرعان ما أدرك مجلس الإدارة ذلك وعالج الخلل من خلال تغيير مواقع الإدارة بحيث يشغل العاملون السابقين بالمنظمة غير الحكومية مواقع تتضمن اتصال وثيق مع العاملين بالفرع وعمالته.

وبالمقابل، لم يمر بنك CARD بتغيير كبير في الثقافة التنظيمية. فمن منظور محاسبي وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، يتكون CARD من مؤسستين منفصلتين، بنك ومنظمة غير حكومية. إلا أنه عند النظر إليه من وجهة النظر العملية، فإن CARD هو مؤسسة واحدة. يعد هذا التمييز هاماً حيث يبرز قدرة CARD على تنفيذ منهج التحول المرحلي بنجاح. فالعاملين بالبنك وبالمنظمة غير الحكومية لا يعتبرون أنفسهم يعملون لمنظمتين مستقلتين. فقد ساعد الترابط بين المنظمة غير الحكومية والبنك، من الجانب العملي إلى مجلس الإدارة، في تشكيل ذلك التوجه. علاوة على ذلك، لم يعين CARD كادر من المصرفيين التقليديين عند إنشاء بنك CARD الريفي، مفضلاً بدلاً من ذلك أن يدرّب العاملين الحاليين على مسؤولياتهم الجديدة.

إن القيادة والإدارة الفعالة تعد أساسية لعملية التحول. ونظراً لأن التحول قد يستغرق وقتاً طويلاً، فإن ما يتم نشره بشأن التغيير وكيفية توصيله إلى العاملين يعد غابة في الأهمية. فمن خلال التأكيد على الهدفين المزدوجين لتحسين خدمة العملاء وتحقيق الاستدامة التنظيمية، يمكن للإدارة أن توفر أسباباً ملموسة لعملية التحول. ويتمثل التحدي أمام القادة في إطلاع العاملين على التغييرات المتوقعة ولتوليد الحماس تجاه تلك التغييرات، دون رفع التوقعات بصورة مبالغ فيها أو بالتسبب في الخوف بين العاملين. ويعد ذلك فعل يسير لتحقيق التوازن. إذا ما تمت المبالغة في تناول التغيير، قد تؤدي عدم تلبية توقعات العاملين إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين في المستقبل. ومن ناحية أخرى، إذا لم يتم تقديم معلومات كافية إلى العاملين، قد تتزايد المخاوف غير المبررة بشأن استقرار الوظائف.

الموارد البشرية

تتغير مجموعة المهارات اللازم توافرها في العاملين بتحول المنظمة غير الحكومية إلى مؤسسات مالية منظمة. وسواء ما اختارت منظمة ما أن تعين مصرفيين تقليديين، لبدء عملية تدريب مكثفة للعاملين بها، أو أن تنفذ مزيجاً من الاثنين، يجب أن تكون مؤسسات

التمويل الأصغر على دراية بكمية الوقت الهائلة والأموال اللازمة لإعداد العاملين للتحويل. ففي PRODEM، على سبيل المثال، أعطى المدير التنفيذي الأولوية لبناء قدرات العاملين واستثمر بكثافة في إعداد موظفي المنظمة غير الحكومية للتحويل، وقرر أن العاملين بالمنظمة غير الحكومية سيشغلون أكبر عدد ممكن من المناصب بالبنك. وقد عقدت الندوات والجلسات التدريبية، التي ركزت على الجوانب الفنية لأعمال البنوك وعلى الفروق الثقافية بين المنظمات غير الحكومية والبنوك، لجميع مستويات العاملين. كما يعزى النجاح المبكر لمؤسسة ancoSol بشكل كبير إلى هذا التركيز على التكامل الثقافي وفعالية تلك الدورات التدريبية في تيسير عملية التحويل. وفي Mibanco، تم إنفاق ما يزيد على 180 ألف دولار على التدريب خلال سنة واحدة، لإعداد العاملين للتحويل. وقد تضمن ذلك التدريب على نظم الكمبيوتر الجديدة، وكذلك تدريب خاص لمسؤولي القروض على العملية الجديدة لمراجعة القروض، ومبيعات القروض وتحصيلها. وقد تعاقد كل من K-Rep و CARD مع مقدمين خارجيين للخدمات التدريبية لتنفيذ الدورات التمهيدية الخاصة بالنظم التقليدية للبنوك للعاملين بها.

ويجب عدم التقليل من أهمية الدورات التدريبية الإضافية لتدريب العاملين على إجراءات البنوك. فالتدريب المبني يحتاج إلى التركيز على بناء التزام الموظفين بالتحويل وكيفية قيام العاملين بتوصيل عملية التحويل إلى العملاء. ويتضمن ذلك مراجعة التغييرات المتوقعة في سير العمل وضمان استعداد العاملين لتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة المالية المنظمة الجديدة إلى العملاء.

من مسؤولي الائتمان إلى مسوقي الخدمات المالية

مع التحويل يأتي التغيير في مسؤوليات مسؤولي القروض ومنهج مؤسسة التمويل الأصغر إلى توسيع نطاق الوصول. ففي المنظمة غير الحكومية العاملة بالتمويل الأصغر، يركز غالبية العاملين الميدانيين فقط على تقديم القروض للعملاء. وبالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي تصبح مؤسسات لحفظ الودائع، يجب أن تؤكد مؤسسة التمويل الأصغر لعملائها قوتها المالية وبناء ثقتهم في قدرتها على إدارة مدخراتهم. وتحتاج المنظمات غير الحكومية المتحولة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع هذا المستوى من تسويق الخدمات المالية. وسيكون الموظفون في حاجة إلى استيعاب المخاوف التقليدية لدى العملاء بشأن مدخراتهم في مؤسسة مالية رسمية وكيفية التغلب على تلك المخاوف. علاوة على ذلك، مع تقديم منتجات قروض جديدة، مثل القروض الفردية، قد يتطلب مسؤولي القروض مجموعة مختلفة من الأدوات لتحليل قيمة الائتمان الخاصة بعملائهم. فمثلاً، قد يحتاج مسؤولي القروض إلى التدريب على التدفق النقدي الأساسي وتحليل الميزانيات.

أهمية تأهيل الإدارة المتوسطة

تميل مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة إلى التوسع بسرعة، بما يؤدي إلى زيادة في افتتاح الفروع الجديدة ومن ثم زيادة الطلب على مديري الفروع - الكثير منهم يتم اختيارهم من مجموعة مسؤولي القروض. ومن التحديات الرئيسية التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة إعداد تدريب للإدارة أو برنامج تأهيل يوفر بشكل ملائم فريق سريع التوسع من الإدارة المتوسطة.

زيادة مسؤوليات الإدارة العليا

تزداد مسؤوليات الإدارة العليا بشكل كبير مع التحول إلى مؤسسة مالية منظمة. تحتاج المنظمات إلى تحقيق التوازن الصحيح بين تعيين المصرفيين لمهام مصرفية أساسية بعينها وبين تدريب العاملين بها على تولي تلك المناصب. يجب أن يكون الهدف هو خلق ثقافة مؤسسية تجمع المزيج الصحيح من الثقافتين، والملائم لتوفير الأمان الخاص بالبنك الرسمي مع توفير الخدمات لسوق التمويل الأصغر. ويعد المصرفيون التقليديون ملائمين لشغل المناصب الجديدة التي تتطلب خبرة مصرفية، مثل مسئول استثمار أو مسئول خزانة. إلا أن العاملين الحاليين هم الأفضل للمناصب التي تتطلب فهماً عميقاً للتمويل الأصغر وللإشراف المباشر على العاملين بالفرع، مثل مدير العمليات.

نقل العملاء

تعد الاستجابة إلى احتياجات العملاء من الأسباب الرئيسية للتحول. فالتحول إلى مؤسسة مالية منظمة يتيح لمؤسسات التمويل الأصغر توسيع السوق الخاص بها، وتقديم نطاق أوسع من المنتجات والخدمات لعملائها، وفي بعض الحالات، تقديم أسهم في ملكية البنك للعملاء. وفي حين أن كل من هذه المزايا قد تكون واضحة لإدارة المنظمة وللعاملين بها، سيعتمد استيعاب العملاء لعملية التحول على قدرة المؤسسة على التسويق الفعال لتلك التغييرات. فكلمة "بنك" غالباً ما يكون لها إحياءات سلبية للأفراد الذين تم إقصائهم من النظام المالي الرسمي نظراً لغياب المتطلبات التقليدية للضمان أو عدم كفاية الحد الأدنى من الحسابات. وقد يثير إعلان المنظمة غير الحكومية عن عزمها إنشاء بنك المخاوف بأن المنظمة سوف تحول الأسواق المستهدفة أو أن خدمة العملاء سوف تتراجع.

وتحتاج مؤسسات التمويل الأصغر التي تنتظر في عملية التحول إلى إشراك عملائها في عملية التحول من البداية. قد تتضمن تلك المشاركة تشكيل مجموعات نقاشية لجمع الآراء بشأن عملية التحول، أو حلقات عمل لتفسير الأثر المحتمل على التحول. ففي حالة CARD، على سبيل المثال، تم إبلاغ العملاء من الأعضاء الأصليين بـ CARD بعزم المؤسسة التحول إلى بنك. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد دورات تدريبية للشرح للعملاء المزايا والمخاطر المتعلقة بشراء أسهم في رأس مال البنك. وقامت Mibanco رسمياً بإعلان عملية التحول إلى العملاء من خلال خطاب مكتوب تم إرساله بريدياً لكل عميل، كما تم توصيلها شفوياً من قبل الموظفين، ومن خلال ملصقات تصف بيان رسالة Mibanco والالتزام بخدمة أصحاب المشاريع متناهية الصغر. وبالإضافة إلى ذلك، أعلنت بعض الدعايات في الإذاعة والصحف عملية التحول على العامة.

وأخيراً، يحتاج العملاء أن يلحظوا المزايا الملموسة للتحول بعد افتتاح البنك بفترة وجيزة. وبناء على الكيفية التي يتم بها توصيل عملية التحول، يمكن أن تكون التوقعات عالية. وغالباً ما يتوقع العملاء فعالية أكبر، ومجموعة أكبر من المنتجات، وتحسين خدمة العملاء. وفي الوقت ذاته، غالباً ما يحاول البنك الجديد أن يطلق نظام كمبيوتر جديد، وتنفيذ إجراءات جديدة، وتنفيذ دورات تدريبية إضافية للعاملين والإدارة. وكلما زاد الاستعداد الجيد للمؤسسة للجانب العملي من التحول، تزداد سهولة تلبية توقعات العملاء.

ملخص

إن التحول هو مجرد مكون واحد ضمن حركة أكبر نحو التحول التجاري ودمج التمويل الأصغر في القطاع المالي الرسمي. وقد كانت مرحلة التحول ضمن تطور صناعة التمويل الأصغر أساسية لهذه الحركة نظراً لأنها سمحت لمؤسسات التمويل الأصغر الوصول إلى قاعدة صلبة فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وتحقيق الانتشار، ولإظهار الإمكانية المالية والربحية. وقد استرعت ظاهرة التحول الانتباه بالفعل من العالم التجاري وأدت إلى تغيير المانحين إلى سياساتهم في الإعداد لتعزيز مجال التمويل الأصغر وفقاً لمبادئ السوق. وخلال فترة التسعينيات، عمل التحول على سد الفجوة في تقديم الخدمات لأصحاب المشاريع متناهية الصغر وفتح إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية التي طالما حرم منها الفقراء. وقد أدت المنافسة بين مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة إلى محاولة البنوك للوصول إلى القطاعات منخفضة الدخل والمشروعات متناهية الصغر. وإذا ما واصل تحول منظمات التمويل الأصغر غير الحكومية في إظهار معدلات النجاح والربحية التي تطمح إليها، فمن المرجح أن يزيد الوصول إلى مصادر التمويل التجارية بما في ذلك الأسهم من مستثمري القطاع الخاص.

قائمة المراجع

Aryettey, Ernest, Hemamala Hettige, Machiko Nissanke, and William Steel. 1997. *Financial Market Fragmentation and Reforms in Sub-Saharan Africa*. The World Bank Technical Paper No. 356. The World Bank, 1818 H St., Washington, DC 20433.

Benjamin, McDonald and Joanna Ledgerwood. January 1998. *The Association for the Development of Microenterprises (ADEMI): Democratizing Credit in the Dominican Republic*. A Case Study for the World Bank's Project on Sustainable Banking with the Poor. World Bank, 1818 H St., Washington, DC 20433.

Berenbach, Shari and Craig Churchill. 1997. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa*. Occasional Paper #1. The MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Branch, Brian and Christopher Baker. March 2, 1998. "Credit Unions: Overcoming Governance Problems – What Does It Take?" Inter-American Development Bank, 1300 New York Ave. NW, Washington, DC 20577.

Campion, Anita. October 1998. *Current Governance Practices of Microfinance Institutions*. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Campion, Anita and Cheryl Frankiewicz. 1999. *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*. Occasional Paper #3. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Campion, Anita and Victoria White. 1999. *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions*. Occasional Paper #4. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Carpenter, Janny, Kimanthi Mutua, and Henry Oloo Oketch. 1997. "Kenya" Case Study, Occasional Paper #2, *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions*, edited by Craig Churchill. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

"The Challenge of Growth of Microfinance Institutions: The BancoSol Experience." CGAP Focus Note No. 6. March 1997.

Christen, Robert Peck. 1997. *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*. ACCION International, Somerville, MA.

Churchill, Craig. May 1997a. *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI). Bethesda, MD.

Churchill, Craig, editor. 1997b. *Establishing a Microfinance Industry: Governance Best Practices and Access to Capital Markets*. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Churchill, Craig, editor. 1997c. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Case Studies*. Occasional Paper #2. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Churchill, Craig, editor. 1998. *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition and Control*. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Churchill, Craig and Sahra Halpern. 2000. *Building Customer Loyalty*. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Cuevas, Carlos E. *Enabling Environment and Microfinance Institutions: Lessons from Latin America*. Sustainable Banking with the Poor, The World Bank, Room D9-035, 1818 H St., Washington, DC 20433.

DeSoto, Hernando. 1989. *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. Harper & Row, New York, NY.

Drake, Deborah and Maria Otero. 1992. *Alchemists for the Poor: NGOs as Financial Institutions*. ACCION International, Monograph Series No. 6.

Edgcomb, Elaine and James Crawley, editors. 1993. *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. The Small Enterprise Education and Promotion Network, New York, NY.

Foundation for Development Cooperation on Behalf of The Banking with the Poor Network. *The Policy and Regulatory Environment for Microfinance in Asia*. P.O. Box 10445 Adelaide St., Brisbane QLD 4000, Australia.

Gonzalez-Vega, Claudio, Mark Shreiner, Richard L. Meyer, Jorge Rodriguez and Sergio Narajas. May 1996. "BancoSol: The Challenge of Growth of Microfinance Organizations" Economics and Sociology Occasional Paper #2345. Ohio State University, Columbus, OH.

Gergorio, Simon Peter. 1998. "Managing Exponential Growth and Transformation: The Case of CARD Rural Development Bank, Inc." Asian Institute of Management Center for Entrepreneurship. Written in collaboration with the Coalition for microfinance Standards and TSPI Development Corporation.

Helms, Brigit. April 1998. "CGAP Appraisal Report on CARD." World Bank, 1818 H St., Washington, DC 20433.

Inter-American Development Bank (IDB). 1995. "Micro 2001: Expanding Economic Opportunity Through Enterprise Development." Program Outline for Consultation with IDP Partners. IDB, 1300 New York Ave. NW, Washington, DC 20577.

Jansson, Tor with Mark D. Wenner. December 1997. "Financial Regulation and its Significance for Microfinance in Latin America and the Caribbean." Inter-American Development Bank, 1300 New York Ave. NW, Washington, DC 20577.

Katsuma, Yasushi. April 1996. "Transforming an NGO into a Commercial Bank to Expand Financial Services for the Microenterprises of Low-Income People – PRODEM and Banco Solidario (BancoSol) in Bolivia." *Kokusai Kyoryoku Kenkyu*, Vol. 12 No. 1. Japan.

Lepp, Anja. June 1996. "Financial Products for MSEs – The Municipal Savings and Loan Banks of Peru." *Small Enterprise Development* Vol. 7, No.2. Intermediate Technology Publications Ltd. 103-105 Southampton Row, London, WC1B 4HH, UK.

"A Lesson from National Bank of Kenya." *Market Intelligence*. January 14, 1999.

Llanto, Gilberto. August 1998. "Policy and Regulatory Issues Facing Microfinance in the Philippines." Paper presented at the Coalition for Microfinance Standards, National Summit. Asian Development Bank.

Luang, Eduardo C. and Malena Vasquez. 1997. "Philippines" Case Study, Occasional Paper #2, *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions*, edited by Craig Churchill. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Lubiere, Jacques Trigo. September 1996. "Supervising and Regulating Microfinance – The Bolivian Experience." *Small Enterprise Development Journal*, Vol. 7, No. 3. Intermediate Technology Publications, 103-105 Southampton Row, London, WC1B 4HH, UK.

Otero, Maria. October 1989. *Breaking Through: The Expansion of Microenterprise Programs as a Challenge for Non-Profit Institutions*. ACCION International Monograph Series No. 4. Boston, MA.

Otero, Maria and Elisabeth Rhyne, editors. 1994. *The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Financial Institutions for the Poor*. Kumarian Press, Westport, CT.

Pederson, Glenn D. and Washington K. Kiiru. December 1997. "Kenya Rural Enterprise Program: A Case Study of a Microfinance Scheme." Africa Region/World Bank No. 3. World Bank, 1818 H St., Washington, DC 20433.

Rhyne, Elisabeth. February 1996. "Major Issues in Supervision and Regulation." *Key Issues in Microfinance*, edited by Craig Churchill. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Robinson, Marguerite S. 1994a. "Savings Mobilization and Microenterprise Finance: The Indonesian Experience," *The New World of Microenterprise Finance*, edited by Maria Otero and Elisabeth Rhyne. Kumarian Press, Westport, CT.

Robinson, Marguerite S. 1994b. "Financial Intermediation at the Local Level: Lessons from Indonesia: Part II, A Theoretical Perspective." Development Discussion Paper No. 482. Harvard Institute for International Development, Cambridge, MA.

Rock, Rachel. 1997. "Peru" Case Study, Occasional paper #2, *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions*, edited by Craig Churchill. Microfinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, DC 20005.

Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman of ACCION International. August 1998. *Principles and Practices of Microfinance Governance*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI). Bethesda, MD.

Rosenberg, Richard. "Beyond Self-Sufficiency: Licensed Leverage and Microfinance Strategy." CGAP Discussion Paper, 26 IV 1994 Draft. World Bank, 1818 H St., Washington, DC 20433.

Schmidt, Reinhard and C.P. Zeitingner. "Critical Issues in Small and Microbusiness Finance." Interdisziplinäre Projekt Consult, Frankfurt, Germany.