

تجربة مصرف الفقراء

تنحو كل نظريات التنمية منحى واحدا في التعويل على الشرائح الاجتماعية العليا في تحقيق التنمية من خلال تمكين هذه الشريحة من الكمية المقبولة من الأموال وتزويدهم بالضمانات والإعفاءات والتسهيلات اللازمة لتوفير مناخ مشجع لهم. وإحدى كبريات المشاكل في هذا الاقتراب أنه يؤدي سريعاً لحدوث تفاوت حاد في الدخل والثروات، ومن ثم حدوث استقطاب طبقي حاد يقوم على تآكل الطبقة الوسطى لصالح الشرائح التي تليها في التراتبية الاجتماعية – الاقتصادية. وأتت تجربة مصرف الفقراء في بنجلاديش لتقلب موازين التنمية رأساً على عقب وتقدم أحد أبرز النماذج التنموية في دول الجنوب. ما هي ملامح تجربة بنك الفقراء؟ هذا ما سنحصله من خلال فحص محاور الدراسة.

قصة إنشاء المصرف

سمات تجربة المصرف

ملامح النظام الاقتصادي للمصرف

الآفاق المحلية والعالمية للتجربة

شروط التكرار الناجح للتجربة

قصة إنشاء المصرف

تعريف مصرف الفقراء : هو ذلك المصرف الذي أسسه البروفيسور “محمد يونس” في سبتمبر من عام 1983م تحت اسم مصرف جرامين: Grameen Bank (وتعني بالبنغالية مصرف القرية)؛ ليكون بذلك أول مصرف في العالم يقوم بتوفير رؤوس الأموال للفقراء فقط، في صورة قروض بدون ضمانات مالية؛ ليقوموا بتأسيس مشاريعهم الخاصة المدرة للدخل، وذلك تأسيساً على الضمان الجماعي المنتظم في صورة مجموعات مكونة من خمسة أفراد، ومراكز مكونة من ست إلى ثماني مجموعات.



ويحكي البروفيسور محمد يونس القصة التي أدت لظهور فكرة المصرف فيقول: في عام 1972م، وهو العام التالي لحصول بنجلاديش على استقلالها بدأت بتدريس الاقتصاد في إحدى الجامعات. وبعد عامين أصيبت البلاد بمجاعة قاسية، وكنت أقوم في الجامعة بتدريس نظريات التنمية المعقدة، بينما كان الناس في الخارج يموتون بالمئات، فانتقلت إلى قرى بنجلاديش أكلم الناس الذين كانت حياتهم صراعًا من أجل البقاء، فقابلت امرأة تعمل في صنع مقاعد من البامبو، وكانت تحصل في نهاية كل يوم على ما يكاد فقط يكفي للحصول على وجبتين، واكتشفت أنه كان عليها أن تقترض من تاجر كان يأخذ أغلب ما معها من نقود. وقد تكلمت مع اثنين وأربعين شخصًا آخرين في القرية ممن كانوا واقعين في فخ الفقر، لأنهم يعتمدون على قروض التجار المرابين، وكان كل ما يحتاجونه من ائتمان هو ثلاثين دولاراً فقط. فأقرضتهم هذا المبلغ من مالي الخاص، وفكرت في أنه إذا قامت المؤسسات المصرفية العادية بنفس الشيء؛ فإن هؤلاء الناس يمكن أن يتخلصوا من الفقر. إلا أن تلك المؤسسات لا تقترض الفقراء، وبخاصة النساء الريفيات.

وفي عام 1976م بدأ البروفيسور يونس مشروعًا بحثيًا عمليًا لاستكشاف إمكانيات تصميم نظام مصرفي يصلح للفقراء من أهل الريف. وقد توصل إلى أنه إذا توافرت الموارد المالية للفقراء بأساليب وشروط مناسبة فإن ذلك يمكن أن يحقق نهضة تنموية كبيرة. وقد حقق المشروع بالفعل نجاحًا في محافظة شيتاجونج Chittagong في الفترة من 1976م إلى 1979م. وفي ذلك العام امتد المشروع بمساعدة مصرف بنجلاديش إلى محافظة تانجيل Tangail، وفي الفترة من 1979م حتى 1983م امتد العمل بنجاح إلى محافظات دكا Dhaka ورانجبور Rangpur وباتواخالي Patuakhali. وفي سبتمبر 1983م تحول المشروع إلى مصرف مستقل باسم جرامين مصرف Grameen Bank، ساهمت الحكومة فيه بنسبة 60 % من رأس المال المدفوع بينما كانت الـ 40 % الباقية مملوكة للفقراء من المقترضين. وفي عام 1986م صارت النسبة 25 % للحكومة و75 % للمقترضين.

سمات تجربة المصرف

يتميز مصرف جرامين بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من البنوك وهي:



السمة الأولى: مشروع اقتصادي ذو أهداف اجتماعية مائة بالمائة. وكونه مشروعًا اقتصاديًا هذه حقيقة لا تحتاج إلى برهان، فهو مصرف ذو رأسمال يقارب 500 مليون تكا؛ أي حوالي 12,5 مليون دولار، يقوم باستثمارها في إقراض العملاء لتمويل مشروعاتهم الاستثمارية الفردية، وتمويل مستويات مختلفة ومتصاعدة من الاستثمارات المشتركة، بداية بمستوى المجموعة وانتهاء باستثمار المصرف في عدد من المؤسسات على المستوى القومي.

أما الأهداف الاجتماعية فتتضح مما يلي:

أ - الفئة المستهدفة: فالمصرف متجرد للتعامل فقط مع فئة أفقر الفقراء: Poorest of the poor التي وضع لها محددان اثنان، هما:

أن يكونوا Landless أي لا يمتلكون أراضي زراعية كحد أدنى، أو تقل حيازتهم عن نصف فدان من الأرض كحد أقصى.

أن يكونوا Assetless أي أن قيمة ما لديهم من ممتلكات لو بيعت لما اشترى بقيمتها فدان واحد. وهذا الأمر مناقض تماما لسياسة سائر البنوك التي لا تتعامل مع الفقراء، لأنهم لا يملكون الضمانات المالية التي تشترطها البنوك عادة.

ب - تعامل المصرف مع عملائه: عملاء المصرف من المقترضين من فئة أفقر الفقراء يمتلكون الآن 92 % من أسهم المصرف، وهم كذلك أعضاء في مجلس إدارة المصرف (9 من 13 عضواً بنسبة 69% تقريباً)، وهم بذلك المستحقون لأرباح المصرف عن استثماراته، وهم بذلك أيضاً مشاركون وبقوة وعلى أعلى مستوى في صنع القرار داخل المصرف.

ج - القرارات الستة عشرة: وهي تلك القرارات التي اتخذت في ورشة العمل القومية والتي حضرها مائة من النساء من رؤساء المراكز والتي عقدت في جويدفبور Joydevpur التي تقع على مسافة 40 كم إلى الشمال من العاصمة دكا) في مارس من عام 1984م، وهذه القرارات تعد وبحق دستور التنمية الاجتماعية داخل المصرف، حيث يطلب من كل عضو (أي عميل) في المصرف أن يحفظها ويطبّقها.

وتتضمن القرارات تعهدًا بمبادئ عامة مثل: الانضباط، والوحدة، والشجاعة، والدأب، ورفض الظلم للنفس، أو للآخرين، والتعاون، وبخاصة في أوقات الشدة. كما تحض القرارات على الحرص على الالتزام بنظافة البيئة والأطفال، والحرص على مبادئ الصحة العامة؛ باستعمال المياه النظيفة أو تطهير المياه المتوفرة، وكذا استعمال المراحيض الصحية، والحرص على الطعام الصحي المتمثل في الخضراوات، إضافة إلى إدخال التمرينات الرياضية في اجتماعات المراكز، كما تحض على تعليم الأبناء وتكوين أسرة صغيرة، وإصلاح المسكن الخرب والسعي لبناء مسكن جديد، وتتضمن القرارات كذلك حثًا على تنمية الموارد من خلال الزراعة والاستثمارات المشتركة، وعلى تقليل النفقات، وتتضمن القرارات كذلك نهياً عن عادة اجتماعية مرذولة وهي ما يعرف بالدوري Dowry، وهو مبلغ من المال تدفعه المرأة في بنجلاديش للرجل الذي سيتزوجها فيما يشبه **المهر**. وكل تلك الأمور السابق ذكرها ليست من شأن ما تعارف الناس عليه من بنوك، بل هو من صميم عمل المؤسسات والحركات الاجتماعية.

السمة الثانية: التركيز الشديد على قضية الفقر: ويتجلى هذا التركيز في مستويين:

أولاً - المستوى النظري: ويتضح الاهتمام النظري مما تقوم به مؤسسة جرامين ترست Grameen Trust (وهي إحدى مؤسسات المصرف التي سنتحدث عنها لاحقاً) من جهود لنشر الفكرة والتبشير بها محلياً وعالمياً؛ من خلال البحوث والدراسات، والمؤتمرات الحوارية السنوية، ومن خلال النشرة الدورية Grameen Dialogue، ومن خلال نشر الكتب التي تحوي خبرات التجربة وأفكار مؤسس المصرف بأكثر من لغة. وهذا يقتضي ضمناً التعرض للمحات من فكر البروفيسور محمد يونس. وفي هذا الإطار نعرض لأهم المفاهيم:

(1) مفاهيم مغلوطة: يرى البروفيسور يونس أن الفقير إنما هو في الحقيقة مفقر من خلال منظومة من الرؤى والممارسات المجتمعية التي تؤدي لاستمرار حالة الفقر، أول هذه الرؤى والمفاهيم: النظرة السلبية للفقير على أنه شخص يفتقر إلى المهارات المهنية الخاصة، وأنهم لا يمتلكون إلا الجهد البدني، وأنهم بدون اكتساب مهارات لن يكون لهم قيمة في سوق العمل، وفي هذا مغالطة كبيرة؛ حيث إن الأثرياء من أصحاب هذه النظرة هم أول من يستفيد من جهود ومهارات الفقراء، بل إن جزءاً كبيراً من الدخل القومي يأتي من خلال مجهوداتهم، ثاني تلك المفاهيم: غموض تعريف وتحديد معنى الفقير؛ مما يؤدي إلى أن تضل برامج مكافحة الفقر طريقها، ويرى أنه من الأسلم تحديد فئات الفقراء على أساس معيار الدخل - الممتلكات Income-Asset Criterion، ويمكن طبقاً لهذا المعيار تحديد عدد من الشرائح أو من المستويات المختلفة من الفقراء.

(2) الأوضاع والممارسات: أول تلك الأوضاع ما سبق وقلناه من إجحام البنوك عن إعطاء الفقراء قروضاً؛ وذلك بوضعها شروطاً تعجيزية، وهو ضرورة توفر ضمانات مالية collateral، ومن المعلوم دور القروض في تسهيل التعاملات المالية والتجارية والصناعية، ومن ثم يرى أن الائتمان Credit هو حق أساسي من حقوق الإنسان Fundamental Human Right تماماً كالمطعم والملبس والمأوى والتعليم والرعاية الصحية. ثاني تلك الممارسات الربط الدائم بين مكافحة الفقر وخلق فرص وظيفية للفقراء على اعتبار أنه الحل الأمثل، على الرغم من أن الوظيفة قد تكون وسيلة لتخليد الفقر، وذلك إذا كان دخل الفقير لا يحقق له فائضاً، وهو الأغلب الأعم في وظائف الفقراء، أضف إلى ذلك أن تلك الوظائف غالباً ما تحجب عن النساء الريفيات الفقيرات، ويرى بدلاً من ذلك ضرورة استثمار الوظائف التقليدية التي يمارسها الشعب كوسيلة للحياة في برامج للتوظيف الذاتي Self-Employment تحول الأعمال المنزلية البسيطة إلى موجة من المد الكبير للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً – المستوى العملي: منذ أن كان المصرف مشروعاً عام 1976م كانت الأهداف واضحة ومحددة كالتالي:

مد التسهيلات المصرفية للفقراء من الرجال والنساء.

القضاء على استغلال المرابين للفقراء.

خلق فرص للتوظيف الذاتي للقطاع العريض غير المستخدم أو محدود الاستخدام من مصادر الطاقة البشرية.

دمج القطاع المهمش من المجتمع في طيات نموذج مؤسسي، يستطيعون استيعابه والتعامل معه ويستمدون منه القوة: الاجتماعية-السياسية.. والاجتماعية-الاقتصادية.. من خلال تعاون ودعم متبادل.

إدارة دفعة الحلقة المفرغة القديمة: دخل قليل – مدخرات قليلة – استثمار قليل – دخل قليل، لتصبح نسقاً متصاعداً من: دخل منخفض – ائتمان – استثمار – دخل أكبر – ائتمان أكبر – مزيد من الاستثمار – فمزيد من الدخل. وقد سلك المصرف طريقاً ذا معلمين أساسيين:

المعلم الأول: المشاركة أو مساعدة الفقراء كي يساعدوا أنفسهم.

المعلم الثاني: العمل للقادر عليه من الفقراء بدلاً عن الإحسان والصدقة أو من اليد السفلي إلى يد يحبها الله ورسوله.

السمة الثالثة : التركيز على النساء كقوة للعمل حيث يمثل النساء من عملاء المصرف نسبة 94 % وبالتالي فهم يمثلون نفس النسبة من مالكي أسهم المصرف، كما أنهم يمثلون كما قلنا 69 % من عضوية مجلس الإدارة، ولهذا التركيز الواضح مبرراته وهي:

نظرة المصرف للأعمال المنزلية للنساء الريفيات الفقيرات كمورد اقتصادي غير مستثمر أو محدود الاستثمار، ومن ثم وجب تصحيح الوضع باستثماره لمصلحة الفقراء.

تعرض هؤلاء النسوة لقهر اجتماعي مزدوج، أولاً: لأنهن فقيرات، وثانياً: لأنهن نساء، ومن ثم يتعرضن لتحمل العبء الأكبر لمشكلة الفقر داخل الأسرة.

خبرة المصرف: حيث كانت نسبة العملاء من النساء في البداية 50 % ثم لوحظ أن الأسرة الفقيرة تحقق فائدة فورية إذا كان التحسن في دخلها عن طريق المرأة، بينما لا يحدث نفس التحسن أو على الأقل لا يحدث التحسن في نفس النسبة من الأسر التي يزيد فيها دخل الرجل، فالمرأة تضع أسرتها وأولادها في قمة سلم أولوياتها بينما الرجل لديه سلم مختلف للأولويات.

السمة الرابعة: تجربة إبداعية تدعم الإبداع: الإبداع والتجديد هما قاطرة النهضة في أي أمة، ومن ثم كانت أهمية هذه السمة في تجربة مصرف جرامين. إبداع منذ النشأة: وعلاقة المصرف بالإبداع قائمة منذ النشأة، فالمصرف فريد في عملائه وفي تعامله معهم كما قلنا، وهو أيضاً فريد في أسلوب معالجته لقضية الفقر، وهو فوق ذلك فريد في نظامه القائم على ضمان المجموعة والمركز. الإبداع كروح وآلية: والإبداع أيضاً هو روح تسري في المؤسسة، وآلية ذات خطوات، على النحو التالي:

الخطوة الأولى: غرس الرؤية النقدية منذ اللحظة الأولى: أول ما يطلب من المتدربين من الموظفين الجدد أن يبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم للتجديد في إجراءات المصرف، حتى من قبل أن تتاح لهم الفرصة ليعرفوا ماذا يفعل المصرف وكيف؟ وهو ما يجعل عقولهم وحواسهم في قمة يقظتها.

الخطوة الثانية: عقلية حل المشكلات: يحرص المصرف على خلق عقلية حل المشكلات بين المتدربين والموظفين، ومن ثم تتردد كثيراً كلمات مثل: لكل مشكلة حل بسيط، والمشكلة وحلها وجهان لعملة واحدة، ومثالاً: إذا لم تجد حلاً لمشكلتك فسبب ذلك أنك لا تفهم المشكلة، وأن عليك الانغماس تماماً في المشكلة حتى تستطيع إيجاد الحل، ومثالاً: أن لكل مشكلة دائماً أكثر من حل، لكن دائماً هناك حل هو الأفضل، وعليك أن تجتهد في البحث عنه.



الخطوة الثالثة: بين الأهداف والإجراءات: يتم التشديد دائمًا على أن أهداف مصرف جرامين أهم بكثير من النظم والإجراءات، ويستطيع كل واحد أن يقترح تعديلات كبرى في نظم وإجراءات المصرف طالما أنها لا تحدث انقلابًا في الأهداف.

الخطوة الرابعة: بين القولية والتمايز: يتجنب برنامج التدريب في المصرف دائمًا صب الموظفين في قالب واحد، ينظرون ويفكرون ويتفاعلون بطريقة متماثلة، ويحاول أن يبقى على التمايزات، ففي أوقات الأزمات تتعرض المؤسسات للانهييار إذا كان تفكير وأفعال الجميع مصبوبة في قالب واحد، بينما تقل احتمالات الانهييار حينما تكثر الآراء وتستطيع العقول أن تتفاعل.

الخطوة الخامسة: مناخ ملائم للإبداع: لخلق جو من الإبداع يُخبر كل واحد من العاملين في المصرف بأنه يستطيع أن يكتب إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة إذا كان يريد أن يوصل فكرة جديدة، إذ يقال: إن الأفكار الجديدة أكثر أهمية من أن تترك لتمر بالقنوات المعتادة، وتلعب الصحيفة الداخلية أدوج Uddog (وتعني المبادرة) دورًا مهمًا في نشر جو الإبداع، حيث يكتب كل أصحاب الأفكار والتجارب الجديدة عن أفكارهم وتجاربهم.

الخطوة السادسة: حرية تطبيق الأفكار الجديدة: يشجع المصرف مديري القطاعات على أن يطبقوا برامجهم التجديدية بدون أي معوقات، لكنهم ينصحون بالتجريب في فرعين في وقت واحد؛ لتقليل أهمية العوامل الشخصية والمحلية، ولا يطلب منهم أن يبدوا مبررات مسبقة لتجاربهم، ولا يكتبون تقارير في هذا الشأن للمكتب الرئيسي إلا عندما يشعرون أن التجربة قد نجحت، وإذا فشلت ربما يختارون عدم الكتابة مطلقًا.

السمة الخامسة: تجربة مؤسسية قائمة على الشورى: وهذه السمة تتضمن عنصرين:

العنصر الأول: عنصر المؤسسة: والمؤسسية عندما تعني Institutionalization فإنها تعني تحول الفكرة إلى مؤسسة، أو تحول الحلم إلى حقيقة واقعة تأخذ شكل المؤسسة. أما عندما تعني institutionality فهي تعني البناء المؤسسي التنظيمي ووحداته وشكل العلاقة بينها، وفي هذا الإطار نقول: تعتبر المجموعة Group هي أصغر وحدة بنائية في مصرف جرامين، وكل مجموعة تتكون من خمسة أفراد، والوحدة التالية هي المركز Center ويتكون من 6-8 مجموعات، وهاتان الوحدتان هما وحدات للأعضاء members أو المقترضين borrowers فقط، والوحدة التالية هي الفرع Branch، وبداية من هذه الوحدة نجد أن الوحدات تُعبر عن مقترضين وموظفين، فالفرع مثلاً يتكون من 60 مركزاً أي من 360 إلى 480 مجموعة، أي من 1800 إلى 2400 عميل، ويعمل في فرع المصرف عدد 9 موظفين منهم 6 ميدانيين Bank Workers ومدير فرع Branch Manager ومساعد له ومرسال Messenger ويشرف كل موظف ميداني على عدد 10 مراكز، بواقع مركزين في كل يوم من أيام العمل الميداني من خلال ما يعرف باجتماعات المراكز Center Meeting والتي تعقد فيما يعرف بدور المراكز Center House، ومن ثم فإن المركز هو نقطة التماس بين موظفي المصرف والمقترضين، ومن هنا تنبع أهمية المركز كوحدة بنائية مماسية، على الرغم من أن المجموعة هي الوحدة أو اللبنة الأساسية في بناء تنظيم الأعضاء المقترضين، بينما الفرع هو الوحدة البنائية الأساسية في تنظيم الموظفين لأنها وحدة التعامل المباشر مع العملاء.

والوحدة التالية لذلك هي مكتب المنطقة Area Office ويعمل بمكتب المنطقة 6 موظفين ويشرف على سير العمل في عشرة فروع.

الوحدة التالية هي مكتب القطاع Zone Office ويعمل به 35 موظفًا ويشرف على متوسط 9 مناطق.

والوحدة التالية والأخيرة هي المكتب الرئيسي Head Office ويشرف المكتب حاليًا على 11 قطاعًا.

أما من حيث العلاقة بين تلك الوحدات فهي علاقة فيدرالية بين وحدات ذات استقلال ذاتي. وذلك ينطبق على الوحدات من الفرع إلى القطاع. ويقتصر دور الوحدات المشرفة على توجيه وإرشاد الوحدات التي تشرف عليها فقط، ولا يحدث التدخل إلا في حالات الطوارئ فقط، عندما يحتاج مسئولو تلك الوحدات إلى معونة الجهة المشرفة وتدخلها المباشر. والمسئوليات في ذلك واضحة ومحددة؛ فإذا حدث إنجاز في أحد الفروع؛ فإن التهنئة تذهب لمدير الفرع دون مدير المنطقة المشرفة، بينما إذا حدث أمر سيئ في الفرع؛ ينزل اللوم على رأس مدير المنطقة دون مدير الفرع.

والشكل الآخر من أشكال العلاقة بين تلك الوحدات هو علاقة ضبط جودة الأداء من الوحدات الأكبر إلى الوحدات الأصغر. ويقابل هذه العلاقة علاقة أخرى تقوم على تدفق وثائق المعلومات المالية والإدارية من الوحدات الأصغر إلى الوحدات الأكبر.

– العنصر الثاني : الشورى / أو المشاركة في صنع القرار: وتأخذ تلك العملية مسارين أساسيين:

المسار الأول: المسودات الدوارة Circulating Drafts. فعندما تعتزم إدارة المصرف وضع أطر لسياسات وقواعد وتنظيمات جديدة تختص بالإدارة فإنها تقوم بإعداد مسودة لها، ثم تقوم بإرسالها إلى رؤساء الأقسام بالمكتب الرئيسي وإلى مديري القطاعات، فإذا كان الموضوع ذا أهمية قصوى ترسل نسخ من المسودة إلى مديري المناطق، وربما يرى هؤلاء أن يرسلوا تعليقاتهم كتابة أو ربما يعقد كل منهم لقاءات مع مرعوسيه لمناقشة الموضوع، ومن ثم يرسلون بردود أفعالهم التي تتلقاها لجنة المسودات Drafting Committee، وتطالعها ثم تقوم بإعداد مسودة أخرى تمر مرة أخرى، فإذا لاقت المسودة الثانية رضا صدر قرار بمحتواها وإلا تكررت العملية، وإذا لم تحظ المسودة بالرضا في عدة دورات يتم عرض الموضوع على مؤتمر مديري القطاعات والذي يعقد ثلاث مرات سنوياً

المسار الثاني: المؤتمرات: ويعد مؤتمر مديري القطاعات من أهم تلك المؤتمرات لما له من دور في عملية صنع القرار وفي الإدارة العامة بالمصرف، ويعقد المؤتمر لمدة يومين أو ثلاثة، ويتم التحضير للمؤتمر قبله بشهرين، حيث يعد المكتب الرئيسي تقريراً له يشتمل على نشاطات الأقسام وخططها المستقبلية، ويقدم مديرو القطاعات تقريراً أيضاً عن النشاطات السابقة والخطط المستقبلية، وخلال المؤتمر لا يسمح لممثلي المكتب الرئيسي بانتقاد ما قام به مديرو القطاعات ولا حتى بإبداء عدم الرضا عن أي فشل، فقد جعل المؤتمر ليتحدث فيه مديرو القطاعات ويبدوا شكاواهم من المكتب الرئيسي، ولتتم مناقشة أسباب وعلاج أي قصور في أي من القطاعات على سبيل النصيحة لا الأمر. وتدعو النتائج الناجحة للمؤتمر مديري القطاعات لعقد مؤتمرات لمديري المناطق متتبعين فيه نفس النهج.

هذه هي المسارات التي يتبعها المصرف للمشاركة في صنع القرار وهو ما يزيل الكثير من التوتر وسوء الفهم في المؤسسة، حيث يحتاج لكل واحد أن يعرف ما هي القرارات؟.. ولماذا أخذت؟.. مما يخلق دعماً لهذه القرارات.

السمة السادسة: تجربة تنمية: تمتلك تجربة مصرف جرامين عددًا من المقاربات (طرق التناول والمعالجة) التنموية تقربها من المعنى المتكامل للتنمية.

(1) المقاربة الأولى: التنمية الاقتصادية:

وتتخذ التنمية الاقتصادية في المصرف عدة محاور:

أ - قروض الاستثمار الفردي: وإذا كان معيار التنمية كما يرى البروفيسور “يونس” هو ما يحدث من تحسن في حياة الـ 50 % التي تقع في قاع المجتمع، فإننا لا بد أن نعرف ما أحدثه المصرف في حياة ذلك القطاع من فقراء بنجلاديش. ولكي نعرف ذلك فلا بد لنا أن نقرأ عشرات القصص التي حفل بها كتاب Jorimon And Others: Faces Of Poverty، والذي صدر عام 1982م باللغة البنغالية، وعام 1984م بالإنجليزية، وصدرت طبعته الإنجليزية الثالثة عام 1996م.

ويمكننا أن نستعرض موجزًا لإحدى تلك القصص كنموذج: وهي قصة “جوريمون.. Jorimon” التي ولدت عام 1952م في إحدى قرى بنجلاديش لأب فقير، لا يأبه كثيرًا لالتزاماته الأسرية، فعانت حياة البؤس منذ صغرها، حيث كان عليها أن تعمل منذ صغرها في الحقول، وكان على الأسرة كي تستمر أن تتلقى الصدقات، ثم تزوجت في العاشرة من عمرها من شاب فقير كان يعمل أجيرًا لدى أحد الأثرياء، وكان عليها كزوجة له أن تعمل كخادمة لدى ذلك الثري، وفي عام 1980م حصلت على أول قرض لها من مصرف جرامين عملت به على تقشير الأرز وبيعه، واستطاعت أن تدخر بعض الأموال نتيجة لعملها، ثم حصلت على القرض الثاني في العام التالي الذي امتلكت به بقرة لأول مرة في حياتها، كما استمرت في تقشير الأرز، ووفرت مبلغًا آخر من المال، وصار أولادها يذهبون للتعليم للخروج من دائرة الفقر، ولم تعد تعاني من الجوع مرة أخرى. تقول جوريمون: لقد فتح الله لنا طريقًا إلى السعادة بفضل قروض المصرف. ولنعلم حجم ما أحدثه المصرف من تنمية علينا أن نعلم أن عدد المقترضين من المصرف بلغ أكثر من 2 مليون مقترض مقسمين على 1079 فرعًا تعمل في أكثر من 36 ألف قرية حصلوا على أكثر من 1961 مليون دولار قروض.

ب - صناديق الادخار المختلفة: وهي الصورة الثانية من صور التنمية الاقتصادية، وأهم هذه الصناديق صندوق ادخار المجموعة Group Fund:

- صندوق ادخار المجموعة: وهو صندوق ادخار إجباري يلزم به كل عضو من أعضاء المجموعة، ويبدأ السداد فيه من أسبوع التدريب الذي يسبق اعتماد المجموعة ويستمر مع سداد الأقساط الأسبوعية بمقدار 2 Taka في الأسبوع، وتتجمع تلك المدخرات في حساب خاص، وتدار ما فيه من أموال بواسطة المجموعة بمبدأ الإجماع، ويضاف إلى المدخرات ما يسمى بضريبة المجموعة Group Tax وهي نسبة 5 % من القروض الفردية، إضافة إلى التعزيرات التي تفرض على من يخرق إحدى النظم المتبعة، ويحق لكل عضو في المجموعة أن يقترض من الصندوق لأي غرض استهلاكي أو استثماري بشرط موافقة باقي الأعضاء، وإذا بلغت قيمة مدخرات الفرد في الصندوق 100 Taka يُشترى له به سهم واحد من أسهم المصرف، يستحق عليه نسبة من الأرباح السنوية للمصرف، وقد بلغت كمية المدخرات في صناديق ادخار المجموعات حسب تقرير أبريل عام 1997م أكثر من 143 مليون دولار.

- صندوق الطوارئ Emergency Fund: وهو نوع من الغطاء التأميني لحالات التخلف عن السداد والوفاء والعجز وغيرها من الحوادث، وتتكون موارد الصندوق من الرسم الإجباري الذي يدفعه المستفيد بنسبة 5 في الألف من القروض التي تزيد عن ألف Taka، ويحدد مقدار ما يحصل عليه العضو من الصندوق بعدد مرات حصول العضو على قروض من المصرف، فالعضو الذي حصل على قرض واحد تستطيع أسرته الحصول على 500 Taka، بينما من اقترض سبعة قروض تحصل أسرته على مبلغ 5000 Taka وهو الحد الأقصى.

- صناديق أخرى: إلى جانب صندوقي المجموعة والطوارئ هناك صناديق أخرى مثل صندوق المدخرات الخاصة Special Saving Fund ، وصندوق رفاة الأطفال Children's Welfare Fund ، وسيأتي الحديث عنها لاحقاً. وإضافة لتلك الصناديق التي تعتمد على المدخرات الجماعية، يشجع المصرف الأعضاء على الادخار الفردي الاختياري من فوائض دخولهم في حساب للمدخرات الشخصية.

- الاستثمارات المشتركة Joint Enterprises : ويشرف عليها قسم التكنولوجيا بالمصرف منذ عام 1986م. وطبقاً لحجم المشاركة فيه يمكن أن تقسم إلى:

- استثمار المركز الواحد.

- استثمار لعدد من المراكز.

- استثمار على مستوى الفرع.

– استثمار على مستوى المنطقة.

– استثمار على مستوى القطاع.

– استثمار على المستوى دون القومي Sub-national .

– استثمار على المستوى القومي.

ومن المفيد هنا أن نتحدث عن صندوق المدخرات الخاصة Special Savings Fund وهو صندوق ادخار اختياري على مستوى المركز يساهم فيه العضو بمبلغ من 1 إلى 5 تكا أسبوعيًا حسبما يقرر أعضاء المركز، وذلك في حالة رغبة الأعضاء في عمل استثمار مشترك، ويمد المصرف الصندوق بقرض لا يتعدى 10 أمثال المدخرات، ويقوم الأعضاء بسداد أنصبة متساوية من تلك القروض. ويعتقد البروفيسور “يونس” أنه بمرور الوقت ومع ازدياد الخبرة سوف تصبح هذه الاستثمارات المكون الأكبر في حياة الأعضاء الاقتصادية.

(2) المقاربة التنموية الثانية: تحسين نوعية الحياة: وذلك من خلال أربعة مداخل:

أ – المدخل الإسكاني: وهو من المطالب الأساسية للتنمية خاصة في بنجلاديش، حيث يعيش أغلب السكان في أكواخ من البامبو أو أعواد الجوت، ويعطي المصرف للأعضاء ثلاثة مستويات من قروض الإسكان حسب عدد سنوات العضوية:

المستوى الأول Pre-fundamental ويحصل العضو على 650-750 تكا لإصلاح المسكن بعد عامين من العضوي.

المستوى الثاني Fundamental ويحصل على قرض قيمته 10 آلاف تكا، ويحصل ضمنه على أربعة أعمدة ومراحض صحي، وذلك بعد ثلاث سنوات من العضوية.

المستوى الثالث Basic ويتراوح القرض بين 13 إلى 25 ألف تكا شاملاً مرحاضاً صحياً وأي عدد من الأعمدة، وذلك بعد خمس سنوات من العضوية. وتسدد قروض الإسكان في أقساط أسبوعية في مدة أقصاها عشر سنوات وإن كانت لا تتجاوز غالباً سبع سنوات.

ب - المدخل الصحي: وذلك من خلال برنامج جرامين الصحي (Grameen Health Program GHP) والذي تقوم عليه مؤسسة جرامين ترست، والذي يهدف لمد الرعاية الصحية للفقراء المحرومين منها، وكذلك رفع مستوى الوعي الصحي لهم، ويركز البرنامج على الوقاية وتحسين الصحة، وفي إطار البرنامج أنشئت تسعة مراكز صحية في نطاق عمل قطاعات دكا Dhaka وناراينانجانج Narayanganj وتانجيل Tangail لتتعامل أساسًا مع المقترضين وأسرههم مع إمكانية علاج غير الأعضاء، ويتكون المركز من ثلاثة مراكز فرعية Sub-centers، ويشرف عليه طبيب كمدير للمركز إضافة لمدير إداري، ويعمل به اثنان من الفنيين، ويعمل في كل من المراكز الفرعية ثلاثة من أعضاء المهن الطبية المعاونة، وقد بدأ المشروع عام 1993م، وحق يناير 1997م كان يغطي 47 % من تكلفته المتكررة Recurrent Cost.

ج - المدخل التعليمي: ويتم ذلك من خلال صندوق رفاة الأطفال Children's Welfare Fund الذي يصبح إجباريًا من القرض الثاني، ويساهم العضو فيه بمبلغ تكا واحدة أسبوعيًا، وتستخدم موارد الصندوق في بناء أو تجهيز فصل متوسط الحجم أو مدرسة ذات فصل واحد لتعليم الأطفال في كل مركز يوجد حتى الآن ما يقرب من 17 ألف مدرسة مركز Center School وكذلك لدفع أجر مدرس أو شراء الكتب بسعر التكلفة من المصرف، ويمكن الاقتراض من الصندوق لأغراض خاصة بعمل أنشطة صغيرة مدرة للدخل بين الأطفال لمساعدتهم على مواصلة التعليم، وتحصل أقساط هذه القروض أسبوعيًا كالمعتاد.

د - برنامج إعادة التأهيل بعد الكوارث: تعرضت بنجلاديش منذ استقلالها للعديد من الكوارث لعل أهمها مجاعة 1974 وفيضانات 1980 و 1988، كما حدث فيضان في عام 1987 أدى إلى الإضرار بخمسة وخمسين ألف من أعضاء المصرف في قطاع رانجبور Rangpur، حيث فقد 43 ألف منهم رؤوس أموالهم كليًا أو جزئيًا، ودمرت الفيضانات 23 ألف منزل، وبلغت الخسائر في الثروة الحيوانية ما قيمته 23 مليون تكا، وتوفي 34 من الأعضاء و136 من أطفالهم، ورغم جهود الإغاثة التي بذلها المصرف، والتي أنفق فيها 8 ملايين تكا، إلا أنه قد بقي هناك 38 % من الأعضاء ممن عجزوا عن السداد. وفي عام 1991 قرر مديرو القطاعات في مؤتمرهم أن الإغاثة لن تكون كافية وأنه لابد من برنامج لإعادة التأهيل، ومن ثم عقدت لقاءات مع الأعضاء والموظفين لمدة شهرين لوضع ذلك البرنامج والذي تضمن:

- تأمين الاحتياجات الغذائية الأساسية من خلال قرض للمخزون الغذائي بقيمة من 300 إلى 500 تكا تسدد في أقساط أسبوعية، وقد استفاد من القرض 60 ألف عضو.

- كما تضمن قروضاً لاستعادة رؤوس الأموال تصل إلى 2000 تكا للعضو مع تجميد المصاريف على القروض غير المسددة، ويحدد العضو قيمة القسط الذي يستطيع سداده على ألا يقل عن 10 تكا في الأسبوع. وقد استفاد من هذه القروض 40 ألف عضو.

- كما تضمن إعادة دمج أولئك الأعضاء من خلال ورشة عمل لمدة عشرة أيام للتذكير بنظم وقواعد المصرف مع إعادة تكوين المجموعات، كما تضمن البرنامج أيضاً قروضاً لاستعادة الأراضي الزراعية، وأخرى لاستعادة الثروة الحيوانية، وكذلك قروضاً لآلات الري والزراعة.

(3) المقاربة الثالثة: التنمية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاتكاء على شبكة العلاقات الاجتماعية من خلال بناء تنظيمات اجتماعية صغيرة (المجموعة والمركز) قائمة على مبدأ الثقة والاعتماد المتبادل، مستنداً عليها وعلى متانتها والتزامها كضمان أساسي وبديل عن الضمانات المادية التي تأخذها البنوك العادية، بما يقوي تلك الروابط الاجتماعية وبما يقوي من بناء المصرف ويعضد من نجاحه الذي يتجلى في نسبة سداد القروض Repayment Rate التي تبلغ 98 %.

(4) المقاربة الرابعة: التنمية بتحسين نوعية الإنسان ذاته:

وذلك يتم في المصرف من خلال مدخلين:

أ - المدخل الأول: تغيير المفاهيم: وقد مرت بنا القرارات الستة عشر وما بها من مفاهيم.

ب - المدخل الثاني: بث روح المشاركة: ويتجلى ذلك في أمرين:

أولاً: برنامج ورش العمل: ويضم البرنامج 17 نوعًا مختلفًا من الورش الخاصة بالمقترضين، وتتم 90 % من هذه الورش على مستوى الفروع. وخلال العام الواحد يتم تنظيم 250 ورشة على مستوى كل قطاع، تتراوح ما بين يوم وسبعة أيام، ثلاثة أرباعها للنساء والربع الباقي للرجال، وأهم هذه الورش هي ورشة الأيام السبعة Day Workshop ، وهي لب برنامج التنمية في المصرف، وتنفذ على مستوى الفروع لأعضاء المراكز من النساء، ويحضرها 35 من رؤساء المراكز أو نوابهم أو رؤساء المجموعات أو نوابهم، وتعد الورشة في الفرع الواحد مرة كل عامين ويشرف عليها مسئول التنمية الاجتماعية Social Development Officer بمكتب المنطقة أو القطاع. وخلال الورشة تتم مناقشة تقارير رؤساء المراكز حول مراكزهم، وتتاح للمشاركين مناقشة شئون مراكزهم مناقشة حرة، كما تتم زيارة سبع من مجموعات المنطقة، وعادة ما يزور الورشة مدير القطاع Zonal Manager وغيره من كبار المسؤولين الذين يشاركون بفعالية في أعمال الورش مستهدفين ثلاثة أهداف:

- رفع المعنويات.
 - بناء الثقة.
 - نقل المعلومات وتبادلها.
 - وخلال البرنامج تلقى محاضرات في الصحة والتغذية وتنظيم الأسرة.
- ومن أهم تلك الورش أيضًا الورش التي تعقد على المستوى القومي كل عامين وتحضرها مائة من النساء ممثلات للأحد عشر قطاعًا، كما يحضر فيها خمسة موظفين من كل قطاع، منهم اثنان من إدارات التنمية الاجتماعية، ويقتصر دور العاملين على الاستماع لحديث المشاركات، وكانت أول ورشة قومية قد عقدت عام 1982، وصدر عنها عشرة قرارات. وفي عام 1984 في الورشة الثانية صارت القرارات ستة عشر، وهي تلك القرارات التي يطلب من أعضاء المصرف جميعًا الالتزام بها.

ثانياً: الانتخابات التصعيدية: وتهدف تلك العملية إلى انتخاب 9 أعضاء من أصل 13 عضوًا يمثلون مجلس إدارة المصرف، وتقسم قطاعات المصرف الأحد عشر إلى 9 مناطق انتخابية لاختيار ممثلة لكل منطقة انتخابية. ويتم الأمر أولاً بدعوة رؤساء المراكز في كل فرع للقاء لمدة يوم واحد لاختيار ممثلة واحدة للفرع، ثم يعقد لقاء آخر لمدة يوم واحد أيضاً يحضره ممثلات الفروع في كل منطقة لاختيار ممثلة للمنطقة، ثم يتم اختيار ممثلة لكل قطاع بنفس الطريقة، ويعقد اجتماع مجلس إدارة المصرف ست مرات كل عام، ويستمر عمل المجلس لمدة أربعة أعوام. وتعد هذه الورش وتلك الانتخابات مدارس عملية لتنمية المشاركين فيها، الذين يحرص المصرف على تغييرهم بصفة دائمة، حتى تتاح الفرصة لمشاركة أكبر قدر ممكن، وهو الأمر نفسه الذي يحدث في انتخابات رؤساء المجموعات وسكرتيريهم ورؤساء المراكز ونوابهم الذين يتغيرون سنوياً، لإتاحة الفرصة لمزيد من المشاركة، ومزيد من التدريب على القيادة.

ملامح النظام الاقتصادي للمصرف

وأركز هنا على أهم وأبرز ثلاثة ملامح من وجهة نظري:

الملح الأول: قروض بدون ضمانات:

أ – محورية دور القرض:

كما سبق وألمحنا من قبل إلى أهمية القروض في أي نظام اقتصادي حديث، وتأثير حرمان البنوك التجارية للفقراء من هذا الحق الأساسي من حقوق الإنسان بما يجعل دائرتي الغنى والفقير في المجتمع دائرتان مغلفتان تتحرك أولاهما إلى أعلى إلى مزيد من الغنى، بينما تتحرك الأخرى إلى أسفل إلى مزيد من الفقر، وذلك نتيجة لإتاحة الائتمان للفئة الأولى وحرمان الفئة الثانية، ومن ثم كان أهم إنجاز حققه المصرف على الإطلاق هو تمكنه من عمل نظام ناجح لتوفير الائتمانات للفقراء، دون الحاجة لوجود ضمان مالي من ودائع أو عقارات والتي يعجز عنها الفقير بحكم تعريفه.

ب – إجراءات الإقراض في المصرف:

يتقدم العضو الراغب في الحصول على قرض بطلبه إلى زملائه في المجموعة والذين يناقشونه في طلبه، وإذا وافقوا له على طلبه يتقدم رئيس المجموعة بالطلب شفهيًا إلى رئيس المركز الذي يعرض الطلب على أعضاء المركز، فإذا وافقوا قام بكتابة طلب قرض باسم العضو ووقعه ثم قدمه لموظف المصرف في الاجتماع الأسبوعي للمركز، فيقوم الموظف بتحرير نموذج رسمي لطلب القرض، ويقوم بتقديم طلب رئيس المركز والنموذج إلى مدير الفرع، والذي يقوم بزيارة للمراكز التي أتت منها الطلبات للتأكد من ملاءمة المبالغ المطلوبة للأغراض المرغوبة للقروض، ثم يوصي بالموافقة على الطلبات، ويرسلها لمكتب المنطقة لتعرض على مسئول البرامج هناك، والذي يحق له تخفيض المبالغ المطلوبة أو رفض الطلب كلية، ولا يحق له زيادة المبالغ، وبناءً على توصية مسئول البرامج يعطي مدير المنطقة تفويضه النهائي بصرف القروض. ولا تستغرق هذه الإجراءات أكثر من أسبوع. بعدها يتم تسليم القروض في مكتب الفرع بحضور اثنين من الشهود مع العضو، وعادة ما يكونان رئيس المركز ورئيس المجموعة. ويتم سداد القرض على 52 قسطًا أسبوعيًا، مضافًا إليها مصاريف إدارية بنسبة 10 % تقريبًا من قيمة القرض، تقسم بالتساوي مع الأقساط الأسبوعية.

ج - أنواع القروض في المصرف:

- (1) القرض العام General Loan: وهو النوع الأساسي من القروض في المصرف ويحصل عليه كل أعضاء المصرف والحد الأقصى له 10 آلاف تكا، ويستخدم في جميع أغراض الاستثمار الفردي.
- (2) القرض الموسمي Seasonal Loan: والغرض منه هو دعم الزراعات الموسمية، ولها نوعان: فردي والحد الأقصى له 3 آلاف تكا ترد في موسم الحصاد أو خلال ستة أشهر، وجماعي ويبلغ حده الأقصى 10 آلاف تكا للمجموعة و 135 ألف تكا للمركز من 6 مجموعات.
- (3) قرض الأسرة Family Loan: وتحصل الأسرة عليه عن طريق المرأة وهي المسئولة عنه قانونًا، ويسدد على أقساط أسبوعية خلال عام، والحد الأقصى له 30 ألف تكا لكنه يتراوح في الأغلب بين 10 و 15 ألف تكا، ويشترط له أن تكون المرأة قد سبق لها الاقتراض أربع مرات. وهناك أنواع أخرى سبق لنا الحديث عنها وهي: قرض الإسكان، وقرض التكنولوجيا، وقرض صناديق الادخار.

الملح الثاني: المجموعة والمركز:

وهما الشكلان اللذان ابتكرهما المصرف لاستغلال شبكة العلاقات الاجتماعية، وهي الشبكة التي صارت تسمى رأس المال الاجتماعي والمبنية على الثقة والدعم المتبادل، في مدخل صار يعرف فيما بعد بنموذج “إكساب القوة”، إذ تعرف حالة الفقر: بأنها أحد أشكال التجريد من القوة، ويقوم النموذج باستخدام واضح لما يسمى بالاقتصاد الأخلاقي للعلاقات الاجتماعية القائمة على الثقة والإحساس بالالتزامات الاجتماعية نحو الآخرين على أساس التبادل. ونموذج إكساب القوة هذا لا بد له من التنظيم الذاتي للفقراء، وشبكة قوية من العلاقات الاجتماعية، ولابد من بلورة هذا وذاك في تنظيمات قوية للفقراء ضمن تنظيمات المجتمع المدني. وهذا ما يفعله المصرف من خلال المجموعة والمركز.

أ – المجموعة:

تعريفها وتكوينها: هي أصغر وحدة بنائية في تنظيم الأعضاء في مصرف جرامين كما سبق وقلنا، وتتكون المجموعة من خمسة أفراد من جنس واحد متقاربين في المستوى والفكر والسكن ويفضل التقارب السني، ويستبعد الأقارب من عضوية المجموعة الواحدة، ويقوم الأعضاء باختيار بعضهم البعض على أساس الثقة والضمان المتبادل، وعندما يتجمع هؤلاء الخمسة يتقدمون بطلب لفرع المصرف **التابعين** له لاعتماد المجموعة، وعليهم قبل ذلك أن يجتازوا برنامجًا تدريبيًا يستغرق سبعة أيام كحد أدنى، يتضمن شرحًا وافيًا لقواعد ونظم المصرف، كما يتضمن انتخابًا لرئيس المجموعة Group Chairman وسكرتيرها Group Secretary ويتضمن البرنامج تعريفًا بواجبات الرئيس والسكرتير. وتظل المجموعة الجديدة تحت الملاحظة للصيقة مدة شهر أو شهرين. وعند التأكد من التزامها بقواعد ونظم المصرف، يتم تسليم القروض لعضوين في المجموعة (غير الرئيس والسكرتير) كمرحلة أولى، وبعد المتابعة لمدة شهرين آخرين يتم تسليم عضوين آخرين ليس فيهم رئيس المجموعة، ثم بعد شهر أو شهرين آخرين يتم تسليم القرض للعضو الأخير وهو عادة ما يكون رئيس المجموعة.

واجبات رئيس المجموعة وسكرتيرها:

(1) متابعة التزام الأعضاء بحضور الاجتماعات الأسبوعية للمركز.

(2) الحفاظ على الانضباط والالتزام أثناء حضور الاجتماع.

(3) جمع الأقساط والمدخرات الخاصة بالأعضاء وتسليمها للمركز.

(4) التقدم بطلبات القروض الخاصة بالأعضاء.

(5) التأكد من استخدام الأعضاء للقروض في الأغراض المخصصة لها.

(6) الاحتفاظ بصندوق ادخار المجموعة والدفاتر الخاصة بها.

(7) التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.

(8) شراء أسهم المصرف في الأوقات المحددة لذلك.

هذا ويتم تغيير الرئيس والسكرتير مرة كل عام لإعطاء الفرصة للجميع لممارسة القيادة، ويتم ذلك في الموعد المحدد للانتخابات كل عام. إخراج أحد الأعضاء من المجموعة: ويتم ذلك إذا تغيب العضو عن اجتماعات المركز 5 مرات متفرقة بدون عذر، أو امتنع عن سداد أقساط ادخار المجموعة ست مرات متتالية، أو استخدم القرض في غير الغرض المخصص له، أو لم يلتزم بنظم المصرف أو توفي.

حل المجموعة وإجراءاته:

ويتم اتخاذ ذلك القرار الصعب في الحالات التالية:

– غياب جميع الأعضاء 5 مرات متتالية.

– الامتناع عن سداد أقساط ادخار المجموعة عشر مرات متتالية.

– عدم الالتزام بنظم المصرف، وفاة الأعضاء أو تركهم للمجموعة بكامل إرادتهم.

ولا يتم الحل إلا بعد أن يصدر القرار من رئيس المنطقة بناء على تقرير يرفعه له مدير الفرع متضمناً الموقف المالي للمجموعة وسداد المتبقي من أموال القروض، وكذلك موافقة 75 % من أعضاء المركز والموظف المشرف عليه.

ثانياً: المركز:

تعريف المركز:

يتكون المركز من 6-8 مجموعات. وهو خط التماس بين موظفي المصرف وتنظيمات الأعضاء. واجتماعات المراكز الأسبوعية التي تعقد في الصباح الباكر في دار المركز التي تبني قرب منزل أحد الأعضاء، وهذه الدار هي الملتقى الذي تتم فيه عمليات المصرف من تسلم طلبات القروض ومناقشتها، واستلام الأقساط الأسبوعية، ومناقشة مشاكل الأعضاء، ومن ثم فإن تشكيل هذه المراكز والتزامها بنظم وقواعد المصرف من أهم دعائم نجاح المصرف. ويوجد حتى الآن في جرامين 62035 مركزًا. ويتضمن تشكيل المركز انتخاب رئيس للمركز Center Chief ومساعدًا له من بين رؤساء المجموعات سنويًا.

مسئوليات رئيس المركز ومساعدته:

إعداد دار المركز وتنظيفها قبل الاجتماع.

التأكد -مع رؤساء المجموعات- من جلوس كل مجموعة وكل عضو في مكانه.

افتتاح وإنهاء الاجتماع (وذلك بإلقاء الشعار الذي يتضمن المبادئ الأربعة الموجودة بالقرار الأول من القرارات الستة عشر، وهي: الانضباط والوحدة والشجاعة والعمل الدؤوب، إضافة إلى عمل بعض التمرينات الرياضية التنشيطية الخفيفة).

تسليم الأقساط ودفاترها الخاصة بالأعضاء لموظف المصرف، ثم إعادة توزيع الدفاتر بعد إتمام الموظف لإجراءاته.

تسليم دفتر الحضور لموظف المصرف بعد التأكد من توقيع الحاضرين من أعضاء المركز فيه.

التقدم بطلبات قروض الأعضاء بعد التشاور مع رؤساء المجموعات.

التأكد من استخدام الأعضاء للقروض في الأغراض المخصصة، ويتم ذلك في غضون أسبوع بالنسبة للقروض الجديدة.

المسئولية عن باقي صناديق الادخار (بخلاف صندوق المجموعة) والدفاتر الخاصة بها.

الاحتفاظ بكل حسابات المركز

الاهتمام بمدرسة المركز والأنشطة الخاصة بالأطفال.

التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.

الاهتمام بتشجيع وتحسين الاستثمارات المشتركة للمركز.

الإشراف على استخراج مساهمة صندوق الطوارئ في الحالات المخصصة لها وذلك بموافقة الأعضاء.

حل المشكلات الخاصة بالمركز بالتعاون مع أعضائه.

حل المركز:

ويتخذ هذا القرار الصعب إذا حدث وتغيب أعضاؤه عن الحضور خمس مرات متتالية، أو امتناع الأعضاء عن سداد ما عليهم لصندوق ادخار المجموعة عشر مرات متتالية، أو الذي يتركه أعضاؤه برغبتهم، أو الذي يخل أعضاؤه بسائر نظم وقواعد المصرف الأخرى، ويتخذ هذا القرار على مستوى مدير القطاع بعد رفع تقرير له من مدير المنطقة متضمناً الوضع المالي لأعضاء المركز.

الملح الثالث: الرقابة المالية والإدارية:

الضبط المالي والإداري هما عماد أي مؤسسة ناجحة، وبدونهما تفقد مؤسسية العمل معناها، ورغم الأهداف الاجتماعية للمصرف فلم يكن ذلك مبرراً للتهاون في هذا الأمر. وتحليل ذلك الملح في المصرف نجد إن الرقابة المالية والإدارية تتم لعنصرين:

– الأول: الأعضاء.

– الثاني: الموظفون.

وبتكامل هذين العنصرين ينضبط أداء المؤسسة ككل، ومن ثم يتحقق النجاح، ولتحقيق هدف الانضباط ذلك وغيره من الأهداف تم وضع الهيكل الإداري السابق ذكره، وتوزيع تلك المسؤولية عليه، بداية من مسؤولية رئيس المجموعة وسكرتيرها، ثم مسؤولية رئيس المركز ومساعدته، ثم مسؤولية موظف المصرف الميداني الذي يتعامل مباشرة مع الأعضاء. ومن ثم فإن مهمة هذا الفريق الأولى:

– تحقيق انضباط الأعضاء في حضور الاجتماعات الأسبوعية وتنظيمها.

– في ضمان الانتظام في سداد أقساط القروض وصناديق الادخار.

- في ضمان تطبيق القرارات الستة عشر.

- حل المشاكل المتعلقة بخرق أيًا من هذه القواعد أو النظم.

- معاقبة المخالفين بالجزاءات المنصوص عليها في لائحة المصرف.

ومهمة مدير الفرع متابعة ذلك كله، ويضاف إلى ذلك ضبط أداء الفرع بعنصرين:

أ - عنصر التوثيق: وهو أحد عناصر ضبط جودة الأداء في أي مؤسسة. ولذا يحرص عليه المصرف فلا إجراء مالي أو إداري بدون توثيق.

ب - عنصر الشفافية: فالتعاملات المالية في المصرف سواء تسليم أو تسلم الأموال تتم أمام شهود من الأعضاء. ويتم عد الأموال أكثر من مرة أمام الجميع، سواء في اجتماع المركز حيث استلام الأقساط من الأعضاء أو في مقر الفرع حيث تسليم القروض لهم، ويقوم مديرو المناطق والقطاعات بالتثبت من سير كل ذلك حسب المنصوص عليه في اللائحة، حيث يقضي مديرو القطاعات ثمانية أيام شهريًا في زيارات ميدانية لمكاتب المناطق والفروع، بما في ذلك لقاءات المراكز إضافة لورش العمل مع الأعضاء. أما مديرو المناطق فيقضون خمسة وعشرين يومًا في الشهر منغمسين في أنشطة المراكز.

مسئوليات المكتب الرئيسي:

يتكون المكتب الرئيسي من مجلس الإدارة وعدد من اللجان والأقسام الفنية، ويقوم مجلس الإدارة بالتوجيه والإشراف العام على أعمال المصرف. ولأغراض المتابعة اليومية يوكل المجلس تلك المهمة إلى رئيسه باعتباره رئيس مجلس الإدارة Managing Director الذي يقوم بعقد اجتماعين شهريًا لما يعرف باللجنة العليا Higher Committee التي يحيل إليها الأمور التي تحتاج إلى قرار. وتتكون اللجنة من المدير الإداري ونائبه ومديري العموم ونوابهم. ولا بد للجنة أن تتخذ قراراتها بالإجماع، وهو نفس المبدأ الذي تتخذ به القرارات في مؤتمر مديري القطاعات ومؤتمر مديري المناطق. ومن ثم تخضع الأمور لمناقشات مستفيضة وصولاً للإجماع؛ ومن ثم تصير القرارات ملزمة. وتحاط اللجنة العليا بعدد من اللجان الخاصة المعنية بشئون الإمداد والتدريب والتحفيز والإنشاءات والمشتريات وغيرها من اللجان.

الوظائف الخدمية لإدارة المصرف:

(1) مراجعة الحسابات: والتي تتم من خلال ما يصل الإدارة من تقارير مالية أسبوعية ونصف شهرية وشهرية وربع سنوية، وتشمل التقارير كشف الحساب الشهري والميزانية وبيان الخسائر والأرباح، ومن هذه التقارير يتم إعداد تقرير مالي مجمع عن وضع المصرف يتم إرساله للمكاتب.

(2) إدارة صناديق القروض: ويتم ذلك من خلال متابعة التقارير الأسبوعية التي توضح الفروق بين الأقساط واجبة السداد والسداد الفعلي للقروض، وعلى الرغم من إمكانية مديري الفروع تحويلات إضافية إلا أنهم يشجعون على إدارة ما لديهم من تمويل ذاتي بكفاءة. ويلاحظ هنا أن الأموال تسلم يدًا بيد فقط في الفروع التي تتسلم تحويلاتها من فروع البنوك التجارية المتاحة في القرى، وتتم إدارة القروض عمومًا بصورة لا مركزية.

(3) المتابعة والتقييم: يقوم المصرف بهذه الوظيفة من خلال التيار المتدفق من المعلومات التي تأتي من خلال التقارير الكمية المالية والإدارية، وكذلك من خلال التقارير الحكائية Narrative Reports، ومن خلال تحليل رؤى وانتقادات كلا من العاملين و الأعضاء.

وقد تطورت تلك الوظيفة في المصرف لتصبح قسمًا مكتمل النمو عام 1986 مما أدى إلى نشوء نظام شديد الحرفية والدقة في إدارة المعلومات (Management Information System) والذي يتضمن نظامًا للإنذار المبكر (Early Warning System). والنظام ككل مبرمج على الكمبيوتر والمعلومات المجموعة تخدم بصفة خاصة في مجال الإدارة اليومية للتشغيل وفي مجال السيناريوهات المستقبلية.

كما تعطي حجم ونوعية المعلومات فرصة لفهم التغير والتطور في ريف بنجلاديش. كما يساعد تطبيق نظم الجودة والتي يركز فيها على مؤشر معدلات التوسع وكذلك المعلومات المبرمجة على الكمبيوتر في التخطيط المالي والإداري ووضع السيناريوهات المستقبلية لعمل الفروع بصفة خاصة، باعتبارها الوحدات الربحية في المصرف، وكذلك عمل القطاعات؛ مما يساعد المديرين على النظر للأمام.

وإضافة لما سبق ذكره من أدوات المتابعة والتقييم يشجع المصرف على الحوار بين الموظفين من خلال النشرة الداخلية الدورية Uddog التي تعني المبادرة، ويساهم فيها الموظفون الميدانيون بصفة رئيسية ليتشاركوا سويًا في الخبرات التي اكتسبوها من عملهم. وتتضمن النشرة:

– رؤى نقدية.

– انطباعات شخصية.

– خبرات مكتسبة.

مراقبة الحسابات: جرت العادة على أن تكون أعمال مراقبة حسابات أي مؤسسة مستقلة وخارجة عنها. وهكذا الحال في مصرف جرامين الذي يتعامل مع مراقب خارجي للحسابات. ولكن نظرًا لمتطلبات عمل المصرف شديدة الخصوصية، ووفاءً باحتياجات النمو السريع لأعمال المصرف؛ فقد استحدث المصرف مراقبة داخلية للحسابات، تؤدي بطريقة لامركزية من خلال مكتب في كل قطاع له الاستقلالية عن القطاع. وتقع مسئولية تنسيق أعمال تلك المكاتب على عاتق قسم مراقبة الحسابات بالمكتب الرئيسي. وتقوم تلك المكاتب بأعمال المراقبة على مستوى الفروع أيضًا، وتقوم بذلك في الفرع الواحد مرة كل عامين، وقد أدى وجود تلك المكاتب لانخفاض الأخطاء المحاسبية بنسبة 80 %، ويتراوح عدد الموظفين في كل مكتب بين 3 و 4 موظفين من ذوي الخبرة الميدانية، وتستمر أعمال المراقبة في الفرع الواحد حوالي عشرة أيام. وتتضمن المراقبة الميدانية في المراكز وفي منازل الأعضاء، ويعمل هؤلاء المراقبون طبقًا للائحة الرقابة المالية، وبعد أعمال المراقبة بالفرع يرفع تقرير بالنتائج لمدير القطاع الذي يرفع ملخصًا به للمدير الإداري، ويحرص فريق المراقبة قبل مغادرته للفرع على عقد لقاء مع موظفي الفرع للمناقشة حول الملاحظات، ويدون مسئول الفريق ما يدور من مناقشات وخاصة الإيضاحات حول ملاحظات الفريق، ويحرص المراقبون على ألا تكون هناك ملاحظات سرية.

دوائر الحركة الدائمة في المصرف: يحرص المصرف على التحريك الدائم لكل من الموظفين والأعضاء. فموظفو المصرف الميدانيون يتسلمون عشرة مراكز جديدة كل عام. ومديرو الفروع ينتقلون كل عامين أو ثلاثة إلى فروع أخرى أو يرقون. كما يحرص المكتب الرئيسي على الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مكاتب القطاعات. وكما مر بنا فإن رؤساء المجموعات والمراكز ونوابهم يتغيرون كل عام، وهذه الحركة الدائمة لها فوائد عدة: منها التقليل من فرص المحسوبية والمجاملات وسوء التصرف لدى الموظفين ومن فرص تكوين مراكز قوى بين الأعضاء، مما يعطي العمل في المصرف مزيدًا من النقاء.

الآفاق المحلية والعالمية للتجربة

انطلق المصرف محليًا في آفاق عليا من آفاق التنمية، كما انطلق عالميًا ليصير أنموذجًا يحتذى في مجال مكافحة الفقر.

أولاً – الآفاق المحلية للتجربة:

انطلق المصرف في هذه الآفاق من خلال ما يعرف بأسرة مؤسسات جرامين Family of Grameen Organizations، وهي إحدى عشر مؤسسات تعمل في مجالات تنموية مختلفة ومنها:

أ – مؤسسة جرامين كريشي Grameen Krishi Foundation:

وقد ظهرت المؤسسة عام 1991 بهدف:

تحسين نظام الري بإدخال التكنولوجيا الحديثة فيه.

دعم المستلزمات الزراعية لصغار المزارعين بأسعار معقولة.

مساعدة المزارعين على زيادة محاصيلهم.

العمل على زيادة إنتاجية الأرض الزراعية بالتشجيع على استخدام تكنولوجيا الزراعة المستدامة، وتحسين نوعية التربة بزراعة محاصيل أخرى غير الحبوب.

العمل على زراعة الأراضي غير المستغلة.

تطوير وسائل تسويق البذور والمنتجات الزراعية.

مقاومة الحشرات والآفات بتبني نظم الإدارة المتكاملة للآفات Integrated Pest Management .

مساعدة الفقراء على استعادة أراضيهم المرتثة.

زيادة فرص التوظيف للنساء الفقيرات في مختلف الأنشطة الزراعية.

تشجيع عمل حداثق منزلية.

خلق فرص لزيادة الدخل من خلال تربية الدواجن وإنتاج الألبان.

تنظيم مجموعات من الفقراء لإدارة مضخات الري والأنشطة الزراعية الأخرى.

(13) إعادة تأهيل المزارع السمكية غير جيدة الاستغلال.

وتعمل المؤسسة منذ بدايتها في مجال إنتاج المحاصيل، والبذور، والألبان، والدواجن، وعسل النحل، ونقل التكنولوجيا، وتنمية المرأة الريفية، وتسويق المنتجات الزراعية المختلفة.

ب - مؤسسة جرامين أدوج Grameen Uddog:

وقد تأسست كشركة غير هادفة للربح بهدف إحياء صناعة الغزل اليدوي وإدارتها بطريقة حديثة، بحيث تصبح المنسوجات اليدوية البنغالية موجهة للتصدير، وتمتد الشركة يد المساعدة للنساجين الفقراء بالطرق التالية:

الإمداد برأسمال التشغيل في صورة غزل وأصباغ.

استحداث وجلب التصميمات الحديثة.

القيام بالخدمات التسويقية داخل وخارج القطر.

التأكيد على الجودة والمعيارية من خلال الإشراف.

وقد استفاد من خدمات الشركة أكثر من 10 آلاف نساج فقير، وقد قامت الشركة بتصدير أكثر من 13 مليون ياردة من المنسوجات اليدوية القطنية المنتجة تحت إشراف الشركة إلى كل من أوروبا وأمريكا الشمالية، وتعرف تلك المنسوجات باسم جرامين تشيك Grameen Check.

ج - مؤسسة جرامين موتشو Grameen Motsho Foundation:

وقد تأسست في فبراير من عام 1994 بهدف:

العمل على إنتاج ونقل وتخزين وتسويق الأسماك.

تخطيط وتنظيم وتشغيل المزارع السمكية صناعيًا وتجاريًا على أساس استثماري.

وتمتلك المؤسسة أربع من المزارع السمكية و 20 مزرعة لإنتاج الزريعة.

د - مؤسسة صندوق جرامين Grameen Fund:

وقد تأسست عام 1994 كمؤسسة غير هادفة للربح وذلك بهدف:

المساهمة في الشركات التي تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهندسة الحيوية، وغيرها من المجالات المستقبلية.

منح القروض أو المساهمة في الاستثمارات المشتركة الخطرة التي تستخدم تكنولوجيا لم تجرب أو تنتج منتجات لم تختبر.

المساعدة في إدارة الشراء في مزادات أو شراء حصص من شركات تعمل في مجالات تفيد الفقراء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

تشجيع وإيجاد استثمارات لها رؤية للتصدير أو الاستيراد الذي يستخدم المواد الخام المحلية أو يتيح تشغيل واسع للفقراء وتطوير مهاراتهم.

هـ - مؤسسة جرامين كاليان Grameen Kalyan :

وقد تأسست عام 1996 بهدف:

توفير الدعم المالي في صورة قروض ومنحها لكل من العاملين والأعضاء وعائلاتهم.

توفير التمويل لمشروعات واستثمارات الموظفين.

مد مظلة القروض لمؤسسات أخرى يتبناها المصرف.

مد التسهيلات الطبية بما في ذلك تشجيع وإنشاء المستشفيات والمراكز الصحية لصالح الأعضاء والموظفين.

تشجيع وتأسيس شركات مساهمة واستثمارات مشتركة وشركات عامة وشركات تأمين مرتبطة بالأهداف.

تنظيم تسهيلات تعليمية وتدريبية للأعضاء والموظفين.

التشجيع على الدخول في مجالات التكنولوجيا الحديثة والطرق الإبداعية لتنمية الصناعات الصغيرة والاستثمارات في مجال التسويق والتجهيز والتخزين والنقل الهادفة لمكافحة الفقر.

تخفيف وطأة الكوارث التي تؤثر على حياة وممتلكات الأعضاء والموظفين في المصرف.

الاستثمار في السندات والأسهم والشهادات الجمركية والأوراق النقدية.

و - مؤسسة جرامين شاموجري Grameen Shamogree:

وقد تأسست في عام 1996 بهدف:

القيام بالتسويق داخل وخارج بنجلاديش لكل المنتجات الوطنية خاصة تلك الناتجة عن الصناعات الريفية ذات العمالة الكثيفة.

تأسيس ودعم أعمال وصناعات أخرى بالتعاون مع الأشخاص أو المنظمات أو الهيئات أو الجمعيات داخل وخارج بنجلاديش.

تخطيط وتنظيم وتمويل وإدارة وتسويق المنتجات التقليدية وربطها بالقطاعات الحديثة.

تأسيس الأعمال والصناعات التي تشجع التجارة الريفية.

التمويل والمساعدة والتأجير والاستثمار في أي مجال يهدف لزيادة فرص التشغيل في الريف.

تشجيع ومعاونة وإرشاد وتنظيم وتخطيط وإنشاء وتنسيق المشرعات التي تهدف للإسراع بمعدلات التنمية والمساعدة على خلق فرص عمل إنتاجية. وتمتلك الشركة الآن ثلاثة استثمارات منفصلة في مجالات صناعة الطباعة والتغليف، وثلجات التخزين، ومركزين لتسويق منسوجات جرامين تشيك.

ز - مؤسسة جرامين تيليكوم Grameen Telecom:

وهي مؤسسة حديثة تهدف إدخال ثورة المعلومات إلى الريفيين في بنجلاديش، وتخطط المؤسسة خلال السنوات القادمة لإدخال خدمة التليفون المحمول لخدمة مائة مليون من سكان 68 ألف قرية في بنجلاديش وذلك:

بتمويل 60 ألف من أعضاء جرامين لتوفير الخدمة التليفونية المدفوعة للقرى.

توفير تليفونات مباشرة للمشاركين، والشركة تمتلك 35 % من أسهم شركة جرامين فون المحدودة، والتي حصلت على ترخيص بمد خدمة التليفون المحمول منذ نوفمبر 1996، وجرامين فون هي المسؤولة عن تشغيل الشبكة وإمداد التليفونات للمناطق الحضرية، بينما جرامين تيليكوم سوف تركز على القرى.

ح - مؤسسة جرامين شاكتي Grameen Shakti:

وهي مؤسسة غير هادفة للربح تعمل في مجال الطاقة الريفية، وتهدف إلى:

تعميم مصادر الطاقة المتجددة في المنازل الريفية المحرومة من الكهرباء.

تسويق الطاقة الشمسية والغاز الحيوي وطاقة الرياح على أسس اقتصادية.

إجراء البحوث التطبيقية وتطوير التكنولوجيات المعتمدة على مصادر الطاقة المتجددة.

البدء في مشروع تصنيع وتسويق أنظمة كهروضوئية منزلية ذات كفاءة وذات أسعار محتملة.

تنفيذ مشروعات لتوليد الكهرباء من الرياح في المناطق الساحلية، وتشغيل وحدات صغيرة لتوليد الكهرباء هيدروليكيًا.

تنفيذ برامج للقروض والمدخرات والاستثمارات الخاصة لتوليد وتخزين واستخدام الطاقة المتجددة في الريف.

اختبار تكنولوجيات جديدة للتزويد بخدمات الطاقة ذات الجدوى الاقتصادية والأسعار المحتملة للفقراء.

الإمداد برؤوس الأموال والتكنولوجيا وخدمات الإدارة للاستثمارات الخاصة بالطاقة المتجددة. وقد قامت المؤسسة بتنفيذ

مشروعات إرشادية للطاقة الشمسية ومشروع لطاقة الرياح.

ط - مؤسسة جرامين سيبرنت المحدودة Grameen Cybernet Ltd :

قد تأسست لتعمل في مجال الإنترنت Internet في بنغلاديش، وتعمل المؤسسة على تقديم عدد من الخدمات منها:

البريد الإلكتروني E-Mail: وتقدم خدمة إرسال الرسائل عبره لكل أنحاء العالم نظير مبلغ زهيد (3 تكا).

المعلومات: والتي توصل المستخدم بمصادر المعلومات المتاحة في جميع المكتبات والمؤسسات العلمية المتصلة بالشبكة.

التسلية: من خلال استخدام الوسائط الإعلامية المتعددة.

اتصالات رجال الأعمال عبر البريد الإلكتروني.

ي - مؤسسة جرامين للاتصالات Grameen Communications:

وهي مؤسسة غير هادفة للربح تهدف لنشر الوعي والتشجيع على الاستفادة من المعلومات المتاحة على الإنترنت، وذلك من خلال عقد الحلقات الدراسية وورش العمل والبرامج التدريبية والمشاريع باستخدام الإنترنت في كل من مباني المؤسسة أو لدى الوكلاء.

ك - مؤسسة جرامين ترست Grameen Trust:

وقد أنشئت عام 1989 كمؤسسة خاصة غير هادفة للربح تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

دعم وتشجيع البرامج الهادفة إلى تقليل الفقر والتي تتخذ من جرامين نموذجًا لها.

توفير التدريب والدعم الفني للمنظمات المحلية والدولية الهادفة لتكرار التجربة.

نشر المواد التي تهدف إلى توفير المعلومات المطلوبة عن برنامج تكرار مصرف جرامين Grameen Bank Replication Program.

بناء شبكة دولية من المؤسسات العاملة في مجال تخفيف حدة الفقر.

الانخراط في البحث والعمل على تشجيع أو القيام بالتجريب لإيجاد سبل التغيير الاجتماعي الاقتصادي في حياة الفقراء.

دعم وتشغيل خدمات صحية وإصحاحية للفقراء.

تنظيم وتشغيل أي مشروع استثماري يساعد على زيادة فرص التوظيف وزيادة الدخل للفقراء.

وتقوم المؤسسة حاليًا بتنفيذ البرامج التالية:

برنامج تكرار مصرف جرامين.

برنامج جرامين الصحي.

برنامج البحوث لتخفيف حدة الفقر.

برنامج خدمات الكمبيوتر.

وفي هذا الإطار يمكن أن نتناول حالة برنامج البحوث لتخفيف حدة الفقر كحالة نموذجية للمتابعة بقدر من التفصيل من جهة الوظيفة:

– برنامج البحوث لتخفيف حدة الفقر PRPA: Program for Research on Poverty Alleviation:

ويهدف هذا البرنامج إلى:

تحديد أجندته ملائمة للبحث عما يواجهه الفقراء من مشكلات وعقبات.

تحديد من يمكنهم المشاركة في تلك البحوث في الحكومة أو المؤسسات الأخرى.

تمويل تلك البحوث.

إيجاد سبل جديدة لتقديم نتائج البحوث لصانعي القرار وللعامّة.

تكوين مكتبة بحثية في مجال التنمية وتخفيف حدة الفقر.

ويصدر البرنامج نشرة دورية ربع سنوية تركز على المعلومات الخاصة بالبحوث التي يمولها البرنامج.

– وحدة خدمات الكمبيوتر: وتقوم الوحدة بالأنشطة التالية:

إعداد برامج Software التي تساعد في تشغيل برامج التكرار.

التدريب على تحليل الأنظمة والبرامج.

الاستشارات والنصائح في مجال صيانة أجهزة الكمبيوتر.

إدخال الكمبيوتر إلى مصرف جرامين على مستوى الفروع.

– مكتبة جرامين ترست:



وقد تأسست عام 1994 لخدمة أسرة مؤسسات جرامين وسائر الأفراد والمنظمات العاملة في مجال مكافحة الفقر، وتحتوي المكتبة على 3500 مطبوعة تشمل: مراجع ودراسات ودوريات وتقارير وكتيبات ومقالات حديثة في مجالات الفقر والتنمية. الآفاق العالمية للتجربة: انطلقت التجربة في الآفاق العالمية كما انطلقت في الآفاق المحلية، فقد صارت التجربة كما قلنا أنموذجًا احتذي به في أكثر من 54 دولة في العالم من الفلبين إلى أمريكا ومن إندونيسيا إلى بوليفيا ومن ماليزيا إلى تنزانيا وغيرها وغيرها، وصارت التجربة تعطي دروسًا لغيرها من التجارب التكرارية الناشئة من خلال برنامج تكرار مصرف جرامين.

– برنامج تكرار مصرف جرامين: Grameen Bank Replication Program: GBRP

وهو أكبر برامج مؤسسة جرامين ترست، ويتضمن عدة برامج فرعية وهي:

برنامج الحوار: ويهدف إلى اندماج القائمين على تجارب التكرار في بيئة جرامين، وقد نظمت المؤسسة حتى عام 1996 ثمانية عشر حوارًا دوليًا شارك فيها 376 شخصية من 62 دولة، كما يضم البرنامج حوارات استكشافية تقييمية، وهي تتيح فرصة لفهم ما يجري في مشاريع التكرار المختلفة، واستكشاف آفاق التعاون الآني والمستقبلي.

ورش العمل: وقد نظمت المؤسسة عددًا من الورش حول عدد من الموضوعات مثل: الالتزام في القروض، الإدارة المالية، التخطيط، المتابعة والتقييم، إدخال الكمبيوتر، الحيوية المالية، وطرق حل المشكلات في جرامين، وتنظم هذه الورش بالتعاون بين المصرف وشركاء المؤسسة الآخرين.

التدريب: يعد التدريب المكثف على إجراءات التشغيل الخاصة بمصرف جرامين شرطًا أساسيًا من شروط التنفيذ الناجح لمشروعات التكرار، لذا تقدم المؤسسة فرصة التدريب لمدة 4-6 أسابيع على نموذج جرامين، وقد تتحمل المؤسسة تكاليف التدريب جزئيًا أو كليًا، ويمكن المتدربون في فروع جرامين يتعلمون من الأعضاء والموظفين. وقد أتيح التدريب حتى الآن لأكثر من 271 شخصًا من 64 منظمة تعمل في 26 دولة. كذلك تقوم المؤسسة بالتدريب على برامج خاصة لمديري الفروع والمناطق وتدريب المدربين، والتدريب على برامج الكمبيوتر الخاصة بمشاريع التكرار، وقد زار جرامين إجمالاً من نوفمبر 1987 حتى عام 1996: 4552 شخصًا من 100 دولة للتدريب في جرامين. وتحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات تمكنها من متابعة برامج التكرار التي تمدها بالدعم الفني المطلوب، كما تقوم المؤسسة بإرسال أحد المتخصصين من مصرف جرامين أو إحدى المنظمات التي تتمتع بعضوية شبكة جرامين العالمية Grameen Global Network:GGN لتقييم المشروعات التي تمولها.

النشر: تقوم المؤسسة بنشر مواد تدريبية وكتب ونشرات لصالح مشاريع التكرار، كما تطبع نشرة حوار جرامين Grameen Dialogue ربع السنوية، كما تعمل المؤسسة على ترجمة مواد التدريب إلى عدد من اللغات. - البحوث: حيث تدرس المؤسسة حاليًا تأثير سبعة من مشاريع التكرار في خمس دول هي ماليزيا والفلبين وسريلانكا وبوركينا فاسو وملاوي للخروج بعدد من الدروس المستفادة التي يمكن أن تعمم كخبرات عملية بين مشاريع التكرار الحالية والمستقبلية. - الصندوق الشعبي: وقد ابتكرته المؤسسة بقيمة 100 مليون دولار لدعم مشاريع التكرار في العالم، وتأمل المؤسسة الوصول لمليون مواطن يساهم كل منهم بمائة دولار لصالح ذلك الصندوق. - التمويل: وهو نوعان:

الأول: المساهمة في إنشاء رأس المال حيث تقدم المؤسسة من 15-70 ألف دولار، 60 % منهم كقروض دوارة، و40 % كقرض حسن، وقد مولت المؤسسة حتى الآن 54 مشروعًا في 21 دولة بمبلغ 2,338,621 دولار.

الثاني: زيادة التمويل للمشروعات التي حققت نجاحًا، وقد مولت المؤسسة 18 مشروعًا في 7 دول بمبلغ 2,467,971 دولار، وتراوح المبالغ الممنوحة ما بين 25-150 ألف دولار.

شروط التكرار الناجح للتجربة

وتتمثل في العناصر الأساسية التالية:



التركيز الشديد على الفقراء وحدهم.

الأولوية للنساء الريفيات الفقيرات.

شروط وإجراءات قروض ملائمة تسمح للفقراء بممارسة أعمال مدرة للدخل.

أنشطة فردية مختارة من قبل الشخص لتدر دخلاً عليه.

مسئولية تضامنية للمقترضين ودعم متبادل من خلال الادخار الإجباري.

قروض صغيرة وسداد أسبوعي، وإمكانية لتلقي قروض جديدة في حالة سداد الأولى.

نظام قروض صارم وإشراف لصيق.

شفقة بلا صدقات.

تشجيع الادخار الفردي.

برنامج للتنمية الاجتماعية.

تدريب طاقم العاملين على الإدارة العملية الصارمة.

حماية لصندوق القروض من التضخم.

إدارة مؤسسية ناجحة تضمن استقرار السياسات بعيداً عن تقلبات الإدارة الفردية.

مرونة تسمح بتغيير بعض الأساليب والإجراءات بما يتلاءم مع الظروف المحلية لبلد التطبيق في إطار من الالتزام بنمط

جرامين.