

بناء القدرات المؤسسية

بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر فى المنطقة العربية

اعداد

د. ماجد عبد الفتاح عامر

دبلوما فى الاقتصاد الاسلامى

دبلوما فى ادارة المنظمات غير الحكومية

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

بناء القدرات المؤسسية

ما هي القدرات المؤسسية ؟

- القدرات المؤسسية هي مجموعة من العناصر اللازم توفرها في مؤسسة ما لتحقيق رسالتها وغاياتها .

ما هي هذه العناصر ؟

بناء القدرات المؤسسية

هذه العناصر اهمها الاتى :

1 - توفر قيادة مستقبلية النظرة تحدد توجه المنظمة المعنية .

2 - توفر جهاز ادارة يتمتع بالكفاءة والاستقلال ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق رسالة وغايات المنظمة .

3 - وضوح الرسالة المعلنة المقترنة بالغايات والاهداف .

(الهدف هو رفع مستويات معيشة مجموعات الفقراء وتمويل مشاريعهم)

(اهداف قصيرة المدى وطويلة المدى يمكن تحديدها كميا وزمنيا)

(اهداف يمكن قياسها من اجل قياس تقدم المؤسسة)

بناء القدرات المؤسسية

- 4 - وجود هيكل تنظيمي يتيح تحقيق تلك الغايات والاهداف بكفاءة .
(مثلا فان اقراض المناطق الريفية يحتاج الى لا مركزية في التنظيم , وموظفين مدربين جيدا ميدانيا , وقادرين على اتخاذ قرارات القروض على وجه السرعة)
- 5 - وجود موظفين لديهم المؤهلات والحوافز اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسة .
(مؤهلات علمية مناسبة - خبرات مناسبة - تدريب ملائم)
- 6 - وجود ضوابط داخلية ذاتية لاستمرار تحسين العمل .

بناء القدرات المؤسسية

7 - نظام حوافز جيد يشجع الموظفين على العمل لتحقيق مصالح المؤسسة حسب اهدافها الموضوعه .

8 - تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف سواء اكانت موارد مالية او فنية او بشرية .

(نظام تزويد الادارة بالمعلومات فى الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مناسبة)

والسؤال هو :

● ما هى المستويات الثلاثة اللازمة فى عملية بناء القدرات المؤسسية الجيدة ؟

بناء القدرات المؤسسية

لكي تكون برامج التمويل البالغ الصغر فعالة ومتسمة بالكفاءة , ينبغي ان يسود بناء القدرات المؤسسية الجيدة الاعداد على ثلاثة مستويات هي :

1 - مستوى مؤسسة التمويل البالغ الصغر .

2 - مستوى مؤسسات التدريب .

3 - مستوى مؤسسات الاعمال البالغة الصغر (المستفيدين) .

بناء القدرات المؤسسية

اولا: مستوى مؤسسة التمويل البالغ الصغر :

- يؤدي بناء القدرات المؤسسية في مؤسسات التمويل البالغ الصغر الى تحسين ادارة برامج التمويل البالغ الصغر وزيادة استخدام الموارد مما يمكن هذه المؤسسات من توسيع نطاق الوصول الى اهدافها وزيادة قابلية الاستمرار sustainability

(مما يعنى وضع سياسات افضل لضبط التكاليف)

(سياسات افضل لتسعير الخدمات لتغطية التكاليف وليس لتحقيق ارباح)

بناء القدرات المؤسسية

ثانيا: مستوى مؤسسات التدريب :

- تساعد زيادة القدرات التدريبية فى بناء الموارد البشرية اللازمة لادارة مؤسسات التمويل البالغ الصغر .
- ضرورة وجود ادارة تدريب داخل المؤسسة حتى يمكن توفير تكلفة التدريب العالية اذا ما تم التدريب من خلال مصادر اخرى وخاصة مدربين دوليين .
- الاقتناع باهمية التدريب سواء اكانت المؤسسة قائمة او جديدة على حد سواء .

بناء القدرات المؤسسية

ثالثًا : مستوى مؤسسات الاعمال البالغة الصغر (المستفيدين) :

- ان بناء قدرات هذه المؤسسات (المستفيدين) يساعدها على فهم المبادئ الأساسية لإدارة الاعمال والامور المالية , وبالتالي يمكنها من ادارة اعمالها بكفاءة مما يرفع مستوى معيشة اصحابها .

• مقولة ورأى :

" ان افضل اساليب العمل توحى بان بناء القدرات المؤسسية فى تلك المشاريع الصغيرة والبالغة الصغر يمثل خدمة غير مالية , من الافضل ترك تقديمها لمؤسسات اخرى غير مؤسسات التمويل البالغ الصغر " .
فما هو رأيك ؟ ولماذا ؟

بناء القدرات المؤسسية

مما سبق يتضح السؤال الاتى :

ما الذى يمكن عمله لتقوية القدرات المؤسسية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر فى المنطقة العربية ؟

- يتعين على مؤسسات التمويل البالغ الصغر فى المنطقة العربية توسيع نطاق وصولها للمناطق المستهدفة بهدف حتمية استرداد تكاليفها التشغيلية (ولاحقا بهدف حتمية استرداد تكاليفها المالية) لى تصبح قابلة للاستمرار .

- حسب الاوضاع الحالية , فان معظم هذه المؤسسات الان غير قادرة من ان تتمكن من تحقيق هذين الهدفين .

بناء القدرات المؤسسية

والسؤال هو :
الى اى مدى نجحت مؤسسات التمويل البالغ الصغر فى بناء قدراتها
المؤسسية فى المنطقة العربية ؟

- اظهرت الدراسات والمسوحات المختلفة ضعف فى بناء القدرات المؤسسية
لكثير من مؤسسات التمويل البالغ الصغر فى مختلف المنطقة العربية .

وذلك لاسباب الاتية :

بناء القدرات المؤسسية

1 - عدم وجود بيانات واضحة تحدد الرؤية والرسالة والغايات والاهداف بدقة .

يلاحظ ان الرسالة والاهداف مبهمة وغير محددة بدقة مثل :

- تشجيع التنمية الاجتماعية والاقتصادية !!
- تحسين تكنولوجيا الانتاج !!
- منظمة انمائية او تنمية غير حكومية !!
- خلق وتعزيز فرص العمل !!
- زيادة الامن الغذائي !!
- تحسين نوعية حياة المجتمعات المحلية !!
- زيادة رفاهية المواطن !!! ... الخ .

بناء القدرات المؤسسية

و يلاحظ ان الاهداف المذكورة سابقا هي :

- اهداف عامة تفتقر الى اطار زمنى لتحقيقها .
- صعوبة قياس التقدم فى تحقيق هذه الاهداف .
- الخلط بين خطة العمل وبين الاهداف والغايات .

بناء القدرات المؤسسية

2 - ان تحقيق قابلية الاستمرار يعتبر من بين اكثر الاهداف اهمية لمؤسسة التمويل البالغ الصغر - الا انه هدف غالبا ما يتم اغفاله .

3 - ان هذا الهدف ليس غاية فى حد ذاته ولكنها ضرورى لتحقيق غايات اخرى كأن تصبح المؤسسة مستقلة تعتمد على مواردها الذاتية , او ان تخدم عدد اكبر من السكان او الفئات المستهدفة .

4 - بعد الاستمرارية يأتى النمو وهو الهدف الرئيسى للمؤسسة .

بناء القدرات المؤسسية

4 - خلل فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة لقلة عدد موظفى التمويل والاقرض نسبيا .

● (يعتبر مقياس نسبة عدد العاملين فى التمويل والاقرض الى نسبة كافة موظفى المؤسسة هو من اهم المقاييس الدالة على تركيز ونجاح برنامج ما مقارنة ببرنامج اخر مثيل فى مجال التمويل البالغ الصغر) .

ويلاحظ الاتى كما تشير الدراسات والمسوحات المختلفة :

- (57 % من المؤسسات يعمل بها اقل من 33 % من موظفى التمويل)
- (33 % من المؤسسات يعمل بها اكثر من 67 % من موظفى التمويل)
- (10 % من المؤسسات يعمل بها من 33 % الى 67 % من موظفى التمويل)

بناء القدرات المؤسسية

5 - المركزية المفرطة والبطء الشديد نتيجة لتعقيد الاجراءات .

- تشير الدراسات ان معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر (78 % من المؤسسات) يتسم اتخاذ القرارات بها بالمركزية المفرطة والبطء الشديد نتيجة لتعقيد الاجراءات المطلوبة لاصدار القرض للعميل .
- قرارات اصدار القروض والموافقة عليها تتم من خلال موافقات متعددة مثل مجلس الادارة واللجنة التنفيذية والمدير التنفيذي للمؤسسة ومدير برنامج الاقراض ... الخ , مما يستغرق الكثير من الوقت والجهد .

بناء القدرات المؤسسية

6 - الافتقار الى الانظمة والاجراءات .

- (تفتقر كثير من مؤسسات التمويل البالغ الصغر لانظمة الضوابط الداخلية او الرقابة الداخلية الفعالة) .

- (تفتقر كثير من مؤسسات التمويل البالغ الصغر لانظمة المعلومات الفعالة مثل :

عدد موظفى الاقراض الى العدد الكلى للموظفين / عدد المقترضين فى المناطق الحضرية نسبة الى المناطق الريفية / عدد المقترضات من القطاع النسائى / اثر القرض على العميل loan impact / بيانات احصائية عن المهن المقترضة (صناعى , زراعى , تجارى , خدمى) ... الخ .

بناء القدرات المؤسسية

- - (تفتقر كثير من المؤسسات لانظمة حوافز فعالة وشاملة ومرنة , كما انها تختلف ما بين مؤسسة واخرى قد تعمل فى نفس المنطقة وفى نفس المجال والنشاط) .

نظام الحوافز الامثل يجب ان يتضمن الاتى :

- العدالة .
- المعقولية .
- الشمولية .
- القابلية للتطبيق .
- السهولة والوضوح .
- المرونة .

بناء القدرات المؤسسية

7 - عدم تنمية المهارات (التدريب) :

- معظم التدريب في هذه المؤسسات هو تدريب عام وغير مصمم ليلائم احتياجات المؤسسة والموظفين , او صناعة التمويل البالغ الصغر .
- يوجد عدد قليل ومحدود من الخبراء المحليين القادرين على تقديم خدمات التدريب الجيد وذلك في بعض المناطق , مما يجعل تلبية احتياجات التدريب يتم من خلال خبراء واستشاريون اجانب خارج المنطقة وهذا امر مكلف للغاية .

بناء القدرات المؤسسية

- كثير من مؤسسات التمويل البالغ الصغر لا يتوافر معها تكلفة التدريب , وبالتالي فان التدريب لديها اصبح ليس من اولويات العمل .
- يفترض ان خدمات التدريب سوف يرتفع الطلب عليها بشدة في السنوات القليلة القادمة مع التوسع في عمليات مؤسسات التمويل البالغ الصغر ودخول مؤسسات جديدة الى السوق , وهذا ما تنبأت به الدراسات المختلفة في مجال التمويل البالغ الصغر .