توفيق المصالح [1]

التعامل مع الإدارة وحوافز أصحاب المصالح خلال تحولات مؤسسة التمويل الأصغر

CENTER FOR FINANCIAL INCLUSION AT ACCION INTERNATIONAL

CALMEADOW
INVESTING IN PEOPLE

[1] تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة سنابل: شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية، مع دعم من شركة جرامين – جميل شركة محدودة المسئولية ، ذات ملكية مشتركة بين مؤسسة جرامين بالولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة عبد اللطيف جميل هدفها تقليل الفقر في المنطقة العربية من خلال التمويل الأصغر."

"This document was translated by Sanabel, the Microfinance Network of Arab Countries, Inc., with support from Grameen-Jameel, a social business jointly owned by ALJ Foundation and Grameen Foundation to alleviate poverty in the Arab region through microfinance."

جدول المحتويات

تمهيد ١
الجزء ١: لماذا تمثل المصالح المتوافقة أهمية لتحولات مؤسسات التمويل الأصغر ٢
حكاية تحذيرية ٣
مشروع بحث المصالح المتوافقة ٣
تحول مؤسسات التمويل الأصغر ٥
تعريف النجاح في التحول ٦
التحول في صناعات أخرى ٦
الجزء ٢: تحديات توفيق المصالح ٧
نموذج للصدام ٧
المصالح من خلال مجموعة من أصحاب المصالح ١٠
ما هي الحصة؟ ١٣
السيطرة على مهمة والحفاظ عليها ١٣
بناء فريق مؤسسي قوي ١٦
الجزء ٣: الممارسات الناشئة الجيدة والتوصيات ١٦
المساهمة في رأس المال ١٧
حزم الفصل ١٨
مصالح محاذاة لمجلس إدارة ١٩
خطط ملكية العاملين للسهم (ESOPs) وتقاسم الربح ١٩
تضمين توفيق المصالح في الممارسة -- العمليات والمعايير والخطوات التالية ٢٢
مراجع مختارة ٢٥
حول الرعاة ٢٧
حول المؤلفين ٢٧
قائمة مقابلات ٢٩

ظهرت فكرة هذه الورقة للوجود من خلال تجربة المستثمرين في مجال التمويل الأصغر التي تعكس التحولات الفاشلة لمنظمات غير حكومية. وعلى مدار السنوات، حاول عدد من المستثمرين الاستثمار في مؤسسات تمر بعملية التحول من منظمة غير حكومية إلى مؤسسة تمويل أصغر منظمة، لكنهم لم يجدوا غير انحلال لعملية التحول بسبب عدم قدرة أصحاب المصالح على توفيق مصالحهم بشكل ملائم. وقدم أليكس سيلفا، الشريك المؤسس لشركة أومتريكس، ورئيس مؤسسة كالميدو، ودريك ديبورا، نائب رئيس الاستثمار في مجال التمويل الشامل في مركز الدمج المالي في أكسيون الدولية، بتقديم الرؤية لهذه الورقة منذ البداية. وتشارك كالميدو وكذلك مركز الدمج المالي في أكسيون الدولية في رعاية هذا المشروع.

وبمجرد تحديدنا بشكل واسع للموضوع الذي تطور ليصل إلى هذا المشروع، نظم الفريق الأساسي للمشروع (أيرا دبليو. ليبرمان، منسق المشروع، إلى جانب براين بوخ وستيفاني دولان) لإجراء مقابلات مع مدى واسع من اللاعبين سواء من داخل صناعة التمويل الأصغر أو من خارجها. وبينما ما كنا نحلم أن تتضمن هذه الورقة كل هذه الحكايات والرؤى المهمة التي حصلنا عليها من خلال هذه المحادثات، نريد أن نشكر بصدق كل هؤلاء الذين قدموا وقتهم لمشاركة أفكارهم معنا، والملحق ١ من هذه الورقة يتضمن قائمة لهؤلاء الذين شاركونا.

ومن أجل التعمق في حالات محددة، على أمل التوصل إلى فهم أفضل للقضايا المترابطة والدقيقة التي لها تأثير على مصالح أصحاب المصلحة، فوضنا ثماني دراسات حالة بشأن مؤسسات محددة من مناطق مختلفة. وأجريت دراسات الحالات بشكل جيد للغاية، ونحن ممتنون لبهاتيا موهيني، التي تعمل الآن مع مؤسسة التمويل الدولية ، وكامارا موديبو، وألفريدو بيلو، وتوم كليهر منA2F للاستشارات، ورويسانشيز خوسيه لعملهم على إنجاز دراسات الحالات. وترجى الملاحظة، أن دراسات الحالات لم تنشر كلها في النسخ المطبوعة من هذه الوثيقة، وكلها متاحة إلكترونيا على www.centerforfinancialinclusion.org.

وفي منتصف مايو أيار ٢٠٠٩، التقت مجموعة عمل من محترفين بالصناعة لهم وزنهم من أجل مناقشة المسودة الأولى من هذه الوثيقة، والموضوعات المتعلقة والاستنتاجات الأولية. وكانت التعليقات الصادرة عن المجموعة قيمة وأبرزت تماما مدى تعقيد هذا الموضوع. وبينما حاولنا إنصاف رؤيتهم، ففي النهاي تأمل هذه الوثيقة فحسب بأن تكون بداية للمناقشة حول التوافق الأمثل للمصالح، لا أن تكون ختاما لها. وأعضاء مجموعة العمل مذكورون في الملحق ١، وعلى وجه التحديد نود أن نشكر ريتش روزنبرج من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على مراجعته لمسودة تالية بالتفصيل، وجاري مولهير من الشراكات العالمية على رؤيته في مشروعات اجتماعية أخرى واجهت التحول من منظمة غير حكومية وتضارب المصالح في الماضي.

وأخيرا ، نود أن نعرب عن امتناننا لجوان هول التي قامت بتحرير عدد مرات كتابة هذه الوثيقة، على الآراء الثاقبة التي قدمتها. ونعتبر هذه الوثيقة بداية لما نأمل أن يصبح حوارا مهما وعملية تعليمية عن الصناعة ككل بشأن موضوع فائق الحساسية. كما نأمل أن يجد القارئ هذه الورقة محفزة كما وجدناها نحن خلال كتابتها. وبالطبع فإن أي خطأ فيها هو مسؤولية الكتاب وحدهم.

أيرا دبليو. ليبرمان
إليزابيث ريني
برايان بوخ
ستيفاني دولان

الجزء ١: لماذا يمثل توفيق المصالح أهمية لعمليات تحول مؤسسات التمويل الأصغر

حكاية تحذيرية

في عام ١٩٩٩، سعت مؤسسة جينيسيس إمبريساريال، وهي منظمة غير حكومية جواتيمالية تقوم بنشاط التمويل الأصغر إلى التحول إلى مؤسسة تهدف للربح، أي إلى مؤسسة خاضعة للتنظيم حتى يكون بمقدورها أن تزيد من قدرتها على الوصول إلى زبائنها في سوق المشروعات الصغيرة الواسع في جواتيمالا الذي لا يجد ما يكفيه من الخدمات. وأوضحت الجهات المنظمة أنها لن توافق على الترخيص لجينيسيس لممارسة الأعمال المصرفية. ولذلك اقترح قيام اندماج مع بانكاسول، وهو بنك كان ملاكه ينوون إنشاء مؤسسة للفقراء لكنهم لم يحققوا هدفهم. ووافق أغلب أصحاب المصلحة، ومن بينهم رئيس مجلس إدارة جينيسيس على أن المؤسستين "متلائمتان" بشكل مثالي: فالبنك لديه ترخيص كامل، وأنظمة معلومات متطورة، ومحفظة صغيرة لكنها قوية، ولديه الخبرة في إدارة المعاملات المالية. والأهم من ذلك أنه لديه إيداعات للمدخرات. ومن جانبها تملك جينيسيس قاعدة ضخمة من زبائن المشروعات الصغيرة يخدمهم الموظفون وتخدمهم طرق الائتمان الخاصة بها. وبدا الأمر وكأنه احتمال للمكسب لا خسارة فيه.
لكن هذه النظرة تبين أنها سابقة لأوانها. فقد تبين أن موضوع من يدير البنك الجديد على درجة حرجة من الأهمية. وكان هناك تفاهم بين المستثمرين أن بانكاسول سيختار مديرا عاما له خبرة بالأعمال المصرفية. بينما عرض على المدير العام للمنظمة غير الحكومية الذي يملك خبرة ٢٠ عاما في التمويل الأصغر أن يشغل منصبا إداريا متوسطا. واعتبر الرجل المنصب المعروض عليه، وله بعض الحق في ذلك، خفضا لمركزه. فهو يتطلب منه خسارة الهيبة والاستقلالية ودخول إضافية متعددة.

ولم يفكر المستثمرون في التحول من وجهة نظر المدير العام، كما لم يتبينوا في هذا الوقت مدى ما بدى به الاتفاق له سلبيا، فهو لم تعرض عليه لا الفرصة لشراء أسهم في البنك الجديد ولم تعرض عليه كذلك أي حوافز مالية أو معنوية تجعل الاندماج أكثر جذبا له. وكما أشار أحد المستثمرين "لم نفكر حتى في المصالح الشخصية للمدير العام. لم نتصور أننا يجب علينا أن نفعل."

وتعرقلت مفاوضات الاندماج حيث تحاويل المدير العام للمنظمة غيرالحكومية لإعادة فتح موضوعات كانت قد حسمت. وبعد سنتين دون قرار، انسحبت مجموعة المستثمرين، وانهار اتفاق الاندماج.

ومنذ ذلك الوقت حاولت جينيسيس ثلاث مرات أخرى التحول إلى بنك. وواصل المنظمون معارضتهم. وانخفض نمو جينيسيس كثيرا، ولم يعد بإمكانها تقديم خدمة الادخار أو منتجات مصرفية أخرى. ووقع مديرها العام للعمل مع مؤسسة منافسة. وعلى أحد المستويات، بقيت جينيسيس قصة نجاح، فهي من أوائل المؤسسات التي تخدم الزبائن من الفقراء وهي لاعب بارز على المستوى الوطني. لكن قدرتها الكاملة لم تظهر[٢].

---

[٢] هذا الوصف و وصوف أخرى موسعة في هذه الوثيقة مستقاة من دراسات الحالة الموجودة في ملحق الوثيقة. ويمكن العثور على القصة الكاملة لجينيسيس امبريساريال في الملحق ١.

مشروع بحث توفيق المصالح

قصة ليست فريدة من نوعها. فهناك عدد كبير من نماذج التحول لمؤسسات التمويل الأصغرحيث أثر توفيق المصالح الشخصية لصناع القرار الرئيسيين من عدمه كما أثرت المصالح طويلة الأجل للمؤسسة في النتيجة النهائية ومستقبل المنظمة. لكن وحتى الآن، لم يجر تحليل رسمي كاف لهذا الموضوع. وبدون نقاش مفتوح بشأن كيفية التعامل مع المصالح الشخصية، فإن الموضوع يبقى رهنا للحوارات الهامسة في الغرف الخلفية. والثمن يكون [٣] عدم تحول المؤسسة أو تحولها بشكل غير مرض، وهو ثمن ليس من السهل رؤيته، لكنه قد يكون فادحا.

وتحول مؤسسات التمويل الأصغر من مؤسسات لا تهدف للربح وذات الملكية غير الواضحة إلى مؤسسات تجارية لها ملكية واضحة وإدارة واضحة يحدث منذ التحول الأول عام ١٩٩٢، عندما تحولت المنظمة غير الحكومية البوليفية بروديم إلى بانوسول الرائع، وهو أول بنك تجاري خاص متخصص في التمويل الأصغر. وسوف يواصل التوجه للوصول إلى المزيد من الزبائن، والحاجة لتوسيع دائرة المنتجات المطروحة لجذبهم، والتغييرات التنظيمية دفع مؤسسات التمويل الأصغر باتجاه التحول. وحتى بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي تهدف للربح، فإن فرص الاندماج والجولة الثانية للتحول (مثال، من مؤسسة مملوكة بشكل خاص إلى مؤسسة مساهمة، أو من شركة تمويل إلى بنك) سوف تواصل الظهور مثيرة بعضا من نفس الموضوعات التي نقوم بتحليلها هنا.

كثيرا ما يمكن أن يكون الطريق إلى التحول شاقا. وأي عدد من المتغيرات يمكن أن يعقد عملية التحول، ابتداء من البيئة القانونية إلى تحديات تكنولوجيا المعلومات، إلى حاجات المستثمرين وإدارة المنظمة غير الحكومية. ولا تنجح كل محاولات التحول، كما في حالة جينيسيس، وقد يكون بعضها مفيدا لكنه لا يحدث أبدا.

وفي هذه الورقة، يتحدث تركيزنا على توفيق المصالح إلى العناصر الإنسانية الفاعلة خلال صناعة القرار بشأن التحول المستقبلي لمؤسسة التمويل الأصغر. والأشخاص ذوو الصلة بعملية تحول مؤسسة التمويل الأصغر—مدراء العموم وأعضاء مجلس الإدارة والموظفون وحتى الزبائن – لديهم مصلحة خاصة في نتيجة عملية التحول. وهؤلاء الأفراد قد يملكون سلطة تعطيل هذه العملية وربما يحاولون تعطيلها بالفعل إذا ما توقعوا ألا تصب نتيجتها في مصلحتهم. وهمهم ليس ماليا فقط. فاهتماماتهم تتضمن المركز الشخصي والشهرة والمهمة الاجتماعية والرغبة في السيطرة إلى جانب عدد من الدوافع الأخرى. ومن المهم بالنسبة لكل المشاركين في عملية صناعة القرار، ومن بينهم المستثمرون المحتملون الذين يجلسون حول طاولة المفاوضات، أن يلتفتوا إلى وجود مثل هذه الأمور وأن يجدوا سبلا لتوفيق المصالح لصناع القرار الرئيسيين بما يضمن الخير طويل الأجل للمنظمة ومهمتها. ومن جانبها، لا تقدر المصالحة الموفقة بشكل جيد في إنجاح التحول، لكن المصالح غير الموفقة تستطيع إفشالها.

وبدأ مشروع بحث توفيق المصالح بهدف واحد واضح، وهو حث صناعة التمويل الأصغر على مناقشة هذه العقبة الحائلة المحتملة لتحول مؤسسات التمويل الأصغر الجاري. وقمنا بدراسة خمس دراسات حالة بتعمق وقارناها بأمثلة مختصرة من حالات أخرى. وتركز الحالات ليس فقط على مصالح صناع القرار، خاصة المدير العام، لكنها تركز أيضا على أعضاء مجلس

---

[٣] لاحظ رجاء، لم يتم تضمين كل الحالات في بعض النسخ المطبوعة من هذه الوثيقة، وهي متاحة الكترونيا على: www.centerforfinancialinclusion.org.

الإدارة والموظفين. ومعظم الحالات كانت لمؤسسات لا تهدف للربح تتحول إلى مؤسسات تهدف للربح، على الرغم من أننا نضع في الاعتبار الاندماج والاكتساب أيضا. وبالإضافة إلى جينيسيس، تتضمن دراسات الحالة بنك أكليدا في كمبوديا، و(إف.إي.آي) في بوليفيا، و(يو.إم.يو) في أوغندا، ومؤسسة بارتنر للتمويل الأصغر في البوسنة.

وينبغي ألا ينظر إلى الحالات على أنها أمثلة تحكمية، ولكن الأفضل أن ينظر إليها على أنها أمثلة مرشدة محددة. نستخدمها لاستخلاص الدروس وإثارة التفكير. وهي تتباين وفقا للطريقة والنجاح الذي عولجت به مسألة التوفيق بين المصالح. وبالإضافة إلى ذلك، أثرت مقابلات مع عدد كبير من الناس من مختلف أنحاء قطاع التمويل الأصغر (مديرو مؤسسات التمويل الأصغر، ومستثمرون، وشبكات) ومن القطاع الخاص بعيدا عن التمويل الأصغر (شركات الأسهم الخاصة، وشركات التعويض المهني، وأصحاب رؤوس أموال) هذه الورقة.

وخلال البحث لوضع هذه الوثيقة، سمعنا رغبة قوية في خطاب أكثر انفتاحا وتفكيرا في هذا الموضوع. ويبدو موضوع توفيق المصالح هما واقعيا بل وحيويا للكثيرين من المشاركين في عمليات التحول. وعلى الرغم من أن المصالح الشخصية موضوع صعب للغاية أن تتم معالجته علنا، فصناعة التمويل الأصغر تحتاج إلى تطوير وسائل للقيام بذلك، سواء على مستوى الصناعة وفي حالات فردية.

وفي مدى بحثنا، ظهر هدف رئيسي آخر – البدء في التوصل إلى نوع من الإجماع على أدوات توفيق المصالح. وهذه الأدوات تأتي على نوعين: أولا، مقترحات بشأن كيفية دمج المناقشات بشأن المصالح الشخصية في عملية صناعة القرار خلال مفاوضات التحول، وثانيا، خلق تفاهم عام بشأن الوسائل المقبولة لتعويض أو مكافأة أصحاب المصالح الرئيسيين، مثل مدراء العموم، من أجل زيادة توافقهم من النجاح طويل المدى للمؤسسة.

وتنوي هذه الوثيقة أن تكون بداية لمناقشة باتساع الصناعة حول المعالجة الملائمة لمصالح أصحاب المصالح الرئيسيين في مؤسسات التمويل الأصغر خلال عمليات التحول (وإلى حد ما في حالات الاندماج).
ونهدف إلى:

- وضع هذه الورقة بالقرب من موضوعات أكبر في الصناعة وفي تحول مؤسسات التمويل الأصغر.
- تعريف تحدي توفيق المصالح في إطار التحول من مؤسسات لا تهدف للربح إلى مؤسسات تهدف للربح.
- استخدام أمثلة وحالات من الخبرة الفعلية للصناعة، و..
- اقتراح بعض الحلول الناجعة لهذه الموضوعات على شكل "ممارسات جيدة" مقترحة ومجالات تتطلب المزيد من التعاون في الصناعة.

كما نشير أيضا إلى أن مشروعات اجتماعية أخرى وصناعات ذات أهداف أساسية مزدوجة (اجتماعية ومالية) واجهت وتغلبت على نفس المعضلة. والمشكلة ليست مستحيلة الحل، كما أن التمويل الأصغر ليس مختلفا من حيث المبدأ مع صناعات أخرى ذات دوافع اجماعية عند التفكير في مسألة توفيق المصالح.
وتنقسم الورقة إلى ثلاثة أقسام رئيسية: (١) هذه المقدمة، التي تشرح الموضوع وتضعه في مكانه في إطار تحول مؤسسات التمويل الأصغر، (٢) تحليل للتحول من مؤسسات لا تهدف للربح إلى

مؤسسات تهدف للربح ومصالح أصحاب مصلحة متعددين، وخاصة صناع القرار الرئيسيين كما تم شرحه في دراسات الحالة، و(٣) الحلول الممكنة والممارسات الجيدة، إلى جانب الخطوات التالية للصناعة في التعامل مع هذا الموضوع. ويمكن العثور على قائمة المراجع، وقائمة الأشخاص الذين تمت معهم المقابلات، وعلى دراسات حالة موسعة في المرفقات.
لا يمكن اعتبار التوصيات الأولية في القسم الأخير إلا كبداية. ومع ذلك، خرجنا من هذه العملية بتوصيتين على الأقل من التوصيات التي تبرز حسب مقتضى الحال في كثير من الظروف. أولا، المنظمات التي تقوم بعملية التحول تحتاج إلى معالجة موضوع المصالح الشخصية في مداولاتها بطريقة عادلة وشفافة. وهذه هي توصيتنا الأساسية. ثانيا، نحن نعتقد أن المستشارين من طرف ثالث مستقل يمكن أن يساعدوا على توفير الموضوعية لمساعدة منظمة على ذلك في العمل على حل هذه الموضوعات الحساسة. وأوضح ذلك، وكذلك سوف تظهرالمناقشة اللاحقة أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع.

تحول مؤسسات التمويل الأصغر:

لماذا التحول؟ يشير الممارسون في صناعة التمويل الأصغر إلى "التحول" على أنه التغيير من حالة عدم استهداف الربح إلى حالة استهدافه. وعندما فتح بانكوسول أبوابه ليصبح أول منظمة غير حكومية للتمويل الأصغر تتحول إلى بنك، أصبح نموذجا للصناعة مقدما للمرة الأولى لمبدأ التحول بين منظمات التمويل الأصغر.

وتتحول مؤسسات التمويل الأصغر لأنها كمؤسسات مالية منظمة، يمكنها أن تزيد من مداها وقدرتها على النمو كما يمكنها أن توسع من مدى منتجاتها. وينقل التحول المؤسسات إلى قطاع التمويل الرسمي، حيث يمكنها أن تزيد رأس مالها من الأسواق المحلية والعالمية من خلال مستثمرين خارجيين ومن مقرضين تجاريين إلى صناديق ملكية متخصصة إلى مستثمرين محليين ودوليين في القطاع الخاص. ويساعد التحول على إعداد المؤسسة لتمويل على المدى الطويل وزيادة مصداقياتها في عيون المستثمرين المحتملين. وعلى الرغم من أن الحصول على رأس المال واحد من الدوافع الرئيسية للتحول إلى مؤسسة تهدف للربح، فإن المنظمات غير الحكومية تقوم بهذه العملية من أجل العديد من الأسباب الأخرى من بينها ما يلي:

- **توسيع الخدمات المالية وخاصة الادخار أمام زبائنها:** من أجل تقديم خدمات الادخار والحصول على إيداعات الزبائن مقابل تكلفة قيلية من أجل تمويل نفسها يجب ان تصبح المنظمات غير الحكومية مؤسسات مالية منظمة.
- **زيادة المجال:** مع زيادة الحصول على التمويل، يمكن للمؤسسات أن تزيد من حجم عملياتها وتوسع وصولها إلى زبائنها.
- **اكتساب الشرعية:** عندما تتحول إلى مؤسسات خاضعة للتنظيم، تزيد مؤسسات التمويل الأصغر من مصداقيتها في عيون صناع السياسة في الحكومة، وكذلك في عيون المستثمرين في مجال الإقراض والملكية والزبائن الحاليين والمحتملين والقطاع المالي الرسمي.
- **زيادة الكفاءة:** من أجل الامتثال للشروط التنظيمية، تحث المؤسسات المتحولة في العادة أنظمة المكاتب الخلفية، والتحكمات والشفافية في الحسابات، وهو ما يزيد إلى المزيد من الكفاءة في التشغيل.
- **التوافق مع التشريعات الجديدة:** في بعض الدول ذات القواعد المنظمة الجديدة للتمويل الأصغر، يكون التحول إجباريا بحكم القانون بما يتطلب تحول كل المنظمات

غير الحكومية التي تمارس التمويل الأصغر إلى مؤسسات خاضعة للتنظيم الحكومي.

- **تحسين الإدارة:** يطلب المنظمون من المؤسسات المالية المرخص لها تعيين مجلس إدارة "جيد وملائم" وفي حالات كثيرة تظهر لجان إضافية إلى جوار مجلس الإدارة مثل إدارة المخاطر ولجان التعويض والمراجعة.

تعريف النجاح في التحول

قبل التعرض للمصالح الخاصة، سيكون من المساعد أن نرسي مناقشتنا بالبدء بمنظور واسع جدا لـ "المصلحة العامة". ونحتاج إلى إطار من المرجعية للحكم على ما إذا كانت مصالح أصحاب المصلحة المتعددين تتماشى مع مصلحة المؤسسة على المدى الطويل والزبائن الذين تخدمهم. وربما تكون قاعدة القرار البسيطة هي: التحول يكون ناجحا إذا ما كان التحول إلى إطار عملي المؤسسة التي تهدف للربح يزيد من قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على القيام بمهمتها. ومن الصعب رؤية أي أسباب للتحول لا تحركها مهمة المؤسسة الراغبة في التحول (مع الاستثناء المحتمل للمتطلبات التنظيمية). ويساعد التحول الناجح المؤسسة الجديدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية المذكورة سلفا في خدمة مهمتها.

ويقع الزبائن في قلب مهام مؤسسة التمويل الأصغر. وللتحديد أكثر، نحن نقيس نجاح التحول بما إذا كان يعظم قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على المدى الطويل في تقديم خدمات عالية الجودة إلى أكبر قدر ممكن من الناس الذين تسعى إلى الوصول إليهم. ويفترض أن يخدم طرح دافع الربحية في هذا الخضم هذا الهدف عن طريق السماح لمؤسسة التمويل الأصغر بتحقيق أهداف محددة، مثل الحصول على التمويل والاعتراف تحت مظلة التنظيم الحكومية واتساع مدى المنتجات التي تقدمها، وهكذا. وبلا شك سوف تظهر مفاضلات معقدة، مثل المفاضلة بين الوصول إلى المزيد من الزبائن والوصول إلى الزبائن الأكثر فقرا. ومثل هذه المفاضلات تجعل تقييم النجاح في أي لحظة مفتوحا أمام مدى من الآراء.

ويضاف إلى هذه المعادلة مسألة مستقبل المنظمة غير الحكومية الأصلية ومهمتها. وتخلف التحولات وراءها المنظمة غير الحكومية المؤسسة، والتي تصبح في العادة مساهما في المؤسسة المالية الجديدة. ويمكن أن تتجه المنظمة غير الحكومية في هذه الحالة في عدد من الاتجاهات. وفي بعض الحالات تواصل المنظمة غير الحكومية العمل في مجال التمويل الأصغر. وحولت بروديم في بوليفيا تركيزها إلى المناطق الريفية بعد أن تحولت إلى بانكوسول. وهذا الخيار لا ينصح به بشكل عام حيث أنه يفترض علاقة متضاربة محتملة بين مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة والمنظمة غير الحكومية الأصلية. ويمكن أن تركز المنظمة غير الحكومية على موضوعات اجتماعية أخرى باستخدام حصص من مؤسسة التمويل الأصغر المتحولة لتمويل هذه الأنشطة. وهذه هي الحالة في المنظمة غير الحكومية المؤسسة لكومبارتاموس بانكو، والتي تواصل تشغيل برامج الصحة والتغذية. وأخيرا، ومثلما حدث في أكليدا، يمكن للمنظمة غير الحكومية المنشئة أن توقف التشغيل وتعمل فقط كحامل أسهم. وعلى أي حال، فإن الدور المستقبلي للمنظمة غير الحكومية جزء مهم من النتيجة يجب الحكم عليه خلال تقييم عملية التحول.

وسوف يتم توفيق المصالح الخاصة عندما تؤدي خطة التحول إلى فرض اللاعبين الرئيسيين قرارات تفيد المؤسسة على المدى الطويل كما سبق التعريف. وهم على الأرجح إذ يفعلون ذلك يرون هذه القرارات جيدة بالنسبة لمصالحهم الشخصية، أو على الأقل مقبولة.

التحول في صناعات أخرى

"التحول" كما هو مستخدم هنا، يبدو وكأنه مصطلح فريد قاصر على التمويل الأصغر. غير أن المنظمات في صناعات أخرى تعبر الخط بين المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح والمؤسسات التي تهدف للربح، وبدافع من العديد من الأسباب نفسها. وتقوم بعض المؤسسات بالتحول من أجل تحقيق مدى أوسع من الانتشار، ومن أجل زيادة رأس مالها بنفسها على القيمة التي أنشأوها أو للسببين معا. على سبيل المثال، بعض شركات التكنولوجيا الحيوية تحولت من مشروعات بحثية لا تهدف للربح أو معاهد علمية لا تهدف للربح، مثل المعهد الوطني للصحة في الولايات المتحدة. ويتحول العلماء وراء المكتشفات إلى عالم التجارة الذي يهدف للربح من أجل تحويل منتجاتهم الجديدة إلى منتجات تجارية.

ومثل ذلك أيضا بدأت صناعة المساكن شبه الجاهزة المتخصصة وبدأت منظمات إعادة تأهيل المسجونين في الولايات المتحدة وأوروبا، والتي يشار إليها عادة على أنها مؤسسات إصلاحية، حياتها كمجموعة متنويعة من المنظمات غير الحكومية المخصصة لهدف اجتماعي هو إعادة دمج المسجونين في المجتمع. وتبينت هذه المنظمات غير الحكومية في الوقت المناسب أنها يمكن أن تعمل على أساس الاستدامة المالية أو حتى على أساس الربحية.

ومرت الصناعة بأسرها بعملية تحول، مما أسفر عن تحول عدد من اللاعبين الأساسيين من منظمات غير حكومية إلى مؤسسات تهدف للربح (أنظر الصندوق).

وتمر المستشفيات الخيرة خلال عملية تحول مشابهة عندما يتم بيعها إلى مجموعات المستشفيات التي تهدف للربح. وفي هذه الحالات، يتلقى الأفراد في العادة حوافز تتماشى مع نظام المشترى الذي يهدف للربح، والقياسات المعيارية التي تم تطويرها لمراقبة الأداء الاجتماعي للمستشفى بعد التحول. كما طورت صناعات الرعاية الصحية والتكنولوجيا الحيوية ممارسات معيارية تتعلق بأنواع الحوافز التي تعتبرها المنظمات مناسبة.

الجزء ٢: تحديات توفيق المصالح

تضارب المصالح

الذي يجعل توفيق المصالح في تحول مؤسسة التمويل الأصغر غريبا في أفضل حالاته هو أن الخط الواضح الفاصل بين إطار العمل الهادف للربح وإطار العمل غير الهادف للربح ربما يكون واضحا، ونجد من المفيد أن نعرضه الآن. عندما تبدأ منظمة غير حكومية حياتها في إطار عمل لا يهدف للربح، فكل شخص ذي صلة يقبل ضمنا أو صراحة القواعد السارية على المؤسسات التي تستهدف الربح، وهي ....

المؤسسات الإصلاحية الاجتماعية

تتضمن "الإصلاحيات الاجتماعية" اليوم عددا واسعا من وكالات المعالجة التي تهدف للربح والتي لا تهدف للربح، والتي تقدم خدمات استشارة مفوضة للمجرمين في مرحلة التأهيل. وهذه الخدمات قد تتضمن. وهذه الخدمات قد تتضمن خدمات المشورة ذات الصلة بالاعتداءات الجنسية وتعاطي المخدرات والعنف في نطاق الأسرة والتحكم في العصبية والسيطرة على الغضب والتدريب على

مهارات الحياة. وهدف هذه الصناعة هو مساعدة المجرمين المدانين على العودة إلى المجتمع. ويتراوح الزبائن بين مرتكبي الجرائم البسيطة إلى ضحايا الإدمان الشديد على المخدرات والمختلين عقليا. وعلى مدار الوقت، تحول المسؤولون عن المؤسسات الإصلاحية الباحثين عن بدائل أفضل وأقل تكلفة لإعادة دمج المسجونين في المجتمع إلى منظمات إصلاحية خاصة.

وبينما كانت أموال القطاع العام موجهة إلى الوكالات الإصلاحية الاجتماعية الخاصة، تبينت بعض منظمات المجتمع المدني أنها يمكن أن تصل بخدماتها إلى المعيار المطلوب لشريحة بعينها من المسجونين وتحقيق مدى واسع والعمل بأسلوب يهدف للربح. وتعكس دوافعهم التوجه من أجل توسيع المدى والوصول إلى الزبائن وتقديم منتجات جديدة في عمليات تحول مؤسسات التمويل الأصغر. وتحولت صناعة الإصلاحيات الاجتماعية كلها على مدار عشر أو خمس عشرة سنة. واصبح العديد من هذه المؤسسات مؤسسات تهدف للربح بينما قررت منظمات غير حكومية أخرى البقاء كما هي مفضلة في كثير من الأحوال العمل مع أصعب أنواع المدانين وهم المختلون عقليا.

والجانب الأكثر صلة بالنسبة لهذه الورقة من خبرة الإصلاحيات الاجتماعية هو أن الصناعة كلها حققت توافقا مع أخلاقيات الوكالات التي تهدف للربح من خلال الأحكام التعاقدية والرقابة. كما طورت الصناعة أيضا تعريفات مشتركة لعلاجات بعينها. وظهرت استطلاعات شفافة مثل تقرير DASIS الخاص بمقدمي خدمة علاج مدمني المخدرات الذي يقارن صراحة بين الوكالات التي تهدف للربح والوكالات التي لا تهدف للربح. وأصبحت العطاءات التنافسية للتعاقدات الحكومية معيارا من أجل ضمان معاملات عادلة وشفافة. كما ظهرت سوابق تعاقدية وقانونية لعقاب المخالفين. ومع وجود هذه الأحكام لضمان جودة الخدمة، وأعرب المراقبون للصناعة عن شعورهم بالمزيد من الارتياح مع وكالات العلاج التجارية.[٤] وأصبح تعويض الحوافز، بين كل من المؤسسات التي تهدف للربح والتي لا تهدف للربح، أكثر قبولا. وأصبحت حزم الحوافز على شكل تعاقدات المشورة مقبولة لمدراء المنظمات غير الحكومية الموجودة عندما تحولت منظماتهم إلى منظمات تهدف للربح أو تطلبها المؤسسات التجارية.

1 Karol Lucken, "Privatizing Discretion: 'Rehabilitating' Treatment in Community Corrections," Crime and Delinquency 43, no. 3 (1997).

2 The DASIS Report, 2003, http://www.oas.samhsa.gov/2k4/owners/owners.htm.

3 Carole McCarthy and others, "Privatising Community Corrections," Center for Applied Psychology and Criminology, Bond University, Australia, February 2000.

"كل شخص" بما يتضمن الحكومة التي منحت الرخصة للمنظمة غير الحكومية للعمل، والممولين الذين أمدوا المنظمة غير الحكومية بالمال، والموظفين الذين قبلوا شروط العمل. على سبيل المثال:

- تمنح الحكومة رخصة لعمل لا يهدف للربح اعترافا بالغرض الاجتماعي للمنظمة غير الحكومية موافقة لهذا السبب على إعفائها من الضرائب. وفي المقابل، تنص في القانون على أنه بينما يمكن للمنظمة غير الحكومية أن تحقق ربحا فليس لها أن توزع الأرباح على أطراف خاصة دون أن تفقد هذا الموقف وتستحق عليها الضرائب.

[٤] "Community Corrections," The John Howards Society of Alberta, 1998, http://www.johnhoward.ab.ca/PUB/C29.htm.; See also Center for Community Corrections, http://www.centerforcommunitycorrections.org.

- عندما يقدم الممولون منحا أو قروضا ميسرة، فإنهم يفعلون ذلك من منطلق أن مساعداتهم ستدعم الغرض الاجتماعي للمنظمة غير الحكومية. وبالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن يطلب الممولون قيودا بعينها على استخدام أموالهم.
- ويقبل كبار المدراء شروط التوظيف التي نادرا ما تتضمن أجرا مبنيا على معدل الأداء ولا يمكن أن تتضمن حقوق ملكية.
- يدرك المدراء أن دورهم يأتي دون فائدة مالية مباشرة في المنظمة، حتى ولو كانوا يحصلون على مقابل وقتهم في الاجتماعات. وهم يؤدون عملهم من منطلق الغرض الاجتماعي مع واجب إلزامي بإدارة الموارد المالية إلزاميا.

وبالنسبة للنمط الذي يهدف للربح، تهيمن اختلافات عديدة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم الحكومي:

- المؤسسات التي تهدف للربح لها حرية كسب الأرباح وإنفاقها كما تشاء، بأن تعيد ضخها في الشركة أو تكافئ بها حملة الأسهم أو تنشئ حوافز لموظفيها ما دامت تسدد التزاماتها الضريبية (وبالنسبة لمؤسسة مالية، ما دامت تبقى قادرة على السداد[٥].
- تتحدد السيطرة على المؤسسة على أساس حصص الملكية وتخضع للتغيير عندما تباع الأسهم وتشترى (على الرغم من أن اتفاقات المساهمين والفئات المختلفة من الأسهم يمكن أن تعدل من ترتيبات "الفانيليا العادية"
- إدارة المؤسسة مرتبطة بالحفاظ على مصالح المساهمين وخاصة مصالحهم المالية، وهكذا تقديم غرض أساسي جديد للمنظمة. ولا يوجد غرض اجتماعي إلا باتفاق كافة الأطراف.

- وتواجه المؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم الحكومي اعتبارات إضافية من القواعد الحاكمة للملكية ومعيار "الكفاءة والملاءمة" للإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. وقد سمح استخدام إطار عمل الهدف للربح لمؤسسات التمويل الأصغر المتحولة بتقديم المزيد من الخدمات للمزيد من الزبائن مما كان من الممكن أن تفعل كمؤسسة لا تهدف للربح. ومع ذلك، فإن الخط الفاصل بين الإطارين، وهو جزء لا يتجزأ من القانون في معظم أو جميع البلدان، يحمي مصلحة الدولة في تحصيل الضرائب على الأنشطة المربحة والمجتمع لضمان عدم وضع المؤسسات التي لا تهدف للربح للهدف الاجتماعي الأرباح قبل شواغل أخرى وللممولين في تحديد كيفية استخدام تبرعاتهم. ويؤيد معظمنا الغرض العام الواسع وراء التمييز بين إطار عمل استهداف الربح وإطار العمل الخيري. ودعم هذا التمييز جزء ضروري من بناء قطاع خيري نشط يتعامل مع أهداف اجتماعية متعددة. ومع ذلك، فإن التمييز في بعض الأحيان غير مريح لمؤسسات التمويل الأصغر المتحولة. ولا يوجد شيء في أصله غير أخلاقي سواء في إطار العمل التشغيلي، لكن التحول من إطار عمل إلى آخر يخلق مشكلات. وتنشأ هذه المشكلات من ثلاثة مصادر:

---

[٥] سلطت الأزمة المالية العالمية الأخيرة الضوء بشدة على رواتب المدراء وحوافز العالين في العديد من الشركات التي تهدف للربح، وخاصة في الشركات المالية. وربما تؤدي الغضبة الشعبية على حزم الحوافز الخيالية إلى فرض قيود أكثر حزما ورقابة على الشركات. للمزيد من المناقشة المتعمقة بشأن رواتب المدراء، أنظر كارين ديلون، "المعركة القادمة على راتب المدير" *Harvard Business Review* 87, no. 9 (September 2009): 98-103

- **الحفاظ على استخدام الأصول غير الهادفة للربح من أجل الغرض الاجتماعي.** تمنح سلطات الترخيص مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية مهمة الحفاظ على الغرض الاجتماعي من خلال قيادتهم للقيمة الصافية للمنظمة. وإذا قرر المجلس إعادة توجيه هذه الموارد لصالح أفراد، فإن الحكومة، كراع للأغراض الاجتماعية ومانح للمزايا الضريبية، وربما لها تدخل
- **الاتفاق المسبق**. حقيقة أن جميع الأطراف قد وافقت على مجموعة واحدة من القواعد الأساسية تجعل من الصعب، ويحتمل أن يكون موضع شك من المنظور الأخلاقي تغيير تلك القواعد بدون موافقة الجميع. وكما ذكر للتو، فإن ذلك ينطبق بصفة خاصة على مسألة استخدام القيمة الصافية للمنظمة.
- **الآفاق الجديدة**. إطار للربح يدخل مجموعة جديدة من المستثمرين أصحاب المصلحة. في حين أن العديد من المستثمرين في مجال التمويل الأصغر يهتمون بالمهمة الاجتماعية، بينما لا يهتم الآخرون بذلك. وإذا كان المستثمرون مستجدين على التمويل الأصغر، فإنهم قد لا يفهمون أو لا يحترمون صحة القيود المفروضة في الإطار الخيري.

من الممكن أن يكون المستثمرون المتخصصون في مجال التمويل الأصغر أكثر استعدادا للجسر بين الإطارين من المستثمرين العاملين في رأس المال الاستثماري مثلا. وربما لا يكون مدراء مؤسسات التمويل الأصغر الذين يتخذون القرار الحاسم بالتحول عارفين بالممارسات الموجودة في إطار العمل الذي يهدف للربح. والموقف مرشح في أحسن الأحوال لبعض الارتباك أثناء المفاوضات، وفي أسوأ الأحوال لعمل الناس في اتجاهات وأغراض متضاربة.

ويتجلى تضارب المصالح في حالة الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر. فقد أنشأ اثنان من مدراء العموم الموهوبين المخلصين منظمة غير حكومية تقوم بنشاط التمويل الأصغر من الصفر (أنظر الحالة بالكامل في الملحق ٦). وبدأ المديران الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر كمشروع لنيل درجة الماجستير عندما كان الاثنان في المدرسة العليا مستخدمين ٣٢ ألف دولار أمريكي من بنك محلي كتمويل مبدئي. وفي البداية لم يكونا يتلقيان رواتب أو كانا يتلقيان رواتب ضئيلة، وقاما في البداية بدعم بعض القروض الأولية لمنظمتهم غير الحكومية.

وبدأ المشروع صغيرا، وعلى مدار بضع سنوات كان قد اجتذب كميات متزايدة من المنح وتمويل الدين من مانحين من بينهم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة هيفوس ومؤسسة فورد ومنظمة نوفيب. وخدمت منظمة الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر ٣٦ ألف مقترض بمحفظة دين تزيد على ١٦.٦ مليون دولار أمريكي عندما قرر المؤسسان تحويلها، بعد تغير في القوانين الأوغندية المنظمة بما يسمح لمؤسسات التمويل الأصغر المتحولة بتلقي الودائع.

وبدأت مفاوضات المستثمرين، وطلب المؤسسان إلى جانب اثنين من أعضاء مجلس الإدارة المحليين تملك حصة كبيرة من المنظمة الجديدة. وكانوا يريدون ما يكفي ليكون لهم الحق في مقعد في مجلس الإدارة (ما يقرب من ١٤ في المئة لكل مؤسس). وقال أشخاص أجريت معهم مقابلات بخصوص هذه الوثيقة إن المدراء كانوا يشعرون أنهم يستحقون حصة كبيرة اعترافا بمساهمتهم بحصة العرق على مدار السنين. وعلى إثر ذلك سألوا: "هل من العدل أن يحصل المستثمرون الجدد على كل القيمة دون تعويض الفريق الذي أنشأها؟"، وبالإضافة إلى ذلك، قالوا إن حصولهم على حصة كبيرة من الملكية سيدفعهم إلى الحفاظ على الأداء القوي والنمو لمؤسسة

التمويل الأصغر. وأكثر من ذلك فإن امتلاكهم لحصة كبيرة سيسمح لهم بالاحتفاظ ببعض السيطرة على مؤسسة التمويل الأصغر المتحولة. لكن أيا من المدراء لم يكن يملك من رأس المال ما يكفيه لشراء الحصة المرغوبة.

وشارك في المفاوضات واحد من المانحين الأصليين للاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، أكسيون انترناشونال (كمنسق للتحول ومستثمر محتمل)، ومستثمرون محتملون جدد. وكان بعض المانحين قلقين بشأن إذا ما كان من المقبول تحويل موارد الجهة المانحة المخصصة لخدمة أغراض اجتماعية، والعائدات المعاد استثمارها التي تولدت عن هذه التبرعات، إلى مؤسسة تهدف للربح[٦]. وتم حل هذا الموضوع بسهولة، ولكن كان من الواضح أن، أ) مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة ستواصل القيام بالمهمة الأصلية، ب) يبقى رأس المال المتبرع به وما لحقه من رأس مال معاد استثماره في قاعدة ملكية المؤسسة، ج) أن قيمة الأسهم العائدة لمساهمة المنظمة غير الحكومية في مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة ستظل تفيد المنظمة غير الحكومية. غير أنه مع وصول الأمر إلى تعويض المؤسسين والمدراء، ظهر الخلاف، لأن النموذج غير الهادف للربح الذي بدأ به الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر لم يسمح بتحقيق مكاسب خاصة. وشعر المستثمرون والمانحون بعدم الارتياح لفكرة منح هذه الحصة الكبيرة من الملكية للمديرين على الرغم من دورهم الذي لا ينكره أحد في بناء مؤسسة التمويل الأصغر.

وكبديل لمنح حصة مقدمة من الملكية اقترحت مجموعة المستثمرين تحويل الراتب الحالي للمدراء إلى حصص في الملكية، وهو ما من شأنه أن يبني حصتهم في الملكية بالتدريج من خلال الأداء المستقبلي. وعلى النقيض من ذلك، شعر المدراء أنهم يستحقون حصة كبيرة في الملكية وأن تكون هذه الحصة فورية اعترافا بمساهمتهم بالعرق في إنشاء المؤسسة في البداية. وتواصلت كذلك الخلافات بشأن حجم حصتهم، ودخلت المفاوضات إلى حيز الإحباط.

وعند هذه النقطة سعى المؤسسون والمدراء إلى مجموعة أخرى من المستثمرين يقودهم صندوق شرق أفريقيا لأوريوس كابيتال. وكانت أوريوس مهتمة بتقديم حصة مليون دولار في حصة الملكية ورأس مال مدين لعملية التحول، لكنهم أرادوا بناء خروج سريع. ويبدو أن المجموعة الجديدة من المستثمرين كانت أقل اهتماما نسبيا بشأن الأصول غير الربحية للاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، وبناء على ذلك تعاملوا مع المؤسسين المدراء إلى حد كبير كما يمكن أن يتعاملوا مع المستثمرين المؤسسين لأي أعمال أخرى استثمروا فيها. وأعطوا المؤسسين الحصة التي أرادوها، وكأنهم سددوا مصادر المنظمة غير الحكومية وتخلصوا من صوتها في الإدارة تماما.

وفي أغسطس/ آب ٢٠٠٥، تحول الاتحاد الأوغندي إلى أوغندا المحدودة للتمويل الأصغر، وهي مؤسسة خاضعة للتنظيم الحكومي. وفي عام ٢٠٠٨ قادت أوريوس كابيتال مجموعة الاستثمار الحاملة لأسهم أوغندا المحدودة للتمويل عملية بيع المؤسسة إلى إيكويتي بانك أوف كينيا.

وتعرض حالة الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر بوضوح الفجوة بين قواعد اللعبة للمؤسسات التي تهدف للربح والمؤسسات التي لا تهدف للربح وغياب الجسر الفعال بينهما. كما أنها تكشف أيضا عن طبيعة المشكلة التي تظهر في غياب الممارسات العيارية.

---

[٦] تتضمن اتفاقات المنح في بعض الأحيان نصوص بشأن الاستخدام الدائم لأموال المنح تنص على أنها يجب أن تخدم إلى الأبد هدفها الاجتماعي المبدئي وألا تصبح ثروة خاصة.

مصالح مجموعة الشركاء

نتحول الآن إلى النظر في مخاوف المجموعات الكبرى من أصحاب المصالح خلال التحول ابتداء من صناع القرار في المنظمة غير الحكومية: المدير العام ومجلس الإدارة.

مدراء العموم. المدير العام (رئيس مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية) هو في العادة أهم صناع القرار في عملية التحول وربما كان أيضا الشخص الذي يبدأ عملية التحول نفسها. وعلى الأقل، كما في حالة جينيسيس، يحتل المدير العام موقعا يملك منه التأثير على نتيجة التحول. ومن أجل نجاح التحول، من الجيد جدا إذا ما أيد المدير العام المسار الذي يسير فيه التحول.

ما هي العوامل التي تحرك مدراء المنظمات غير الحكومية؟ تتبادرعدة أشياء إلى الذهن: حب المؤسسة والإخلاص لمهمتها، والوجاهة الشخصية، والشهرة والمركز الاجتماعي، والأمان المالي ومكاسب مالية أخرى. وإضافة إلى ذلك، يريد المدراء أن يلقوا المعاملة التي يعتبرونها عادلة مع الوضع في الاعتبار مساهماتهم السابقة والمتوقعة في المؤسسة. وكل هذه العوامل منفردة أو مجمعة تؤثر على رغبة المدير في المضي قدما في عملية التحول.

وفي العديد من الحالات يكون المدير العام قد قضى سنوات في بناء مؤسسة التمويل الأصغ. وربما يكون قد أنشأ وعزز المؤسسة، وقضى ساعات لا تحصى مهموما بالمؤسسة سعيدا وهو يراها تنمو. ونمت الصداقة الوثيقة بين الموظفين والعملاء. ويمكن أن يرى المدير العام مؤسسة التمويل الأصغر دعوة إلى الحياة أو مصدرا للاحترام في أوساط المجتمع المحلي. وفي العادة يتمتع المدراء بحرية كبيرة في اتخاذ القرار. وبالإضافة إلى ذلك يتلقى المدير راتبا ويتمتع بدرجة عالية من الاستقرار الوظيفي، وعلى الرغم من أن الراتب قد لا يكون كافيا لتغطية التجارب والمحن التي مر بها المدير في بناء منظمة غير حكومية تقوم بأعمال التمويل الأصغر من الألف إلى الياء. وإذا كان المدير محظوظا، فإنه يحصل على معاش تقاعدي. ومع تحول مؤسسة التمويل الأصغر إلى الصيغة التجارية، تصبح المنظمات غير الحكومية المتحولة مؤسسات ربحية يستفيد منها حملة أسهمها، وفي بعض الحالات يحققون منها فوائد كبيرة. ويعيش مديرو المنظمات غير الحكومية التي تقوم بأعمال التمويل الأصغرعلى هذا الاحتمال (وأحيانا إلى درجة غير واقعية). وفي حالات أخرى، قد يركز المدير على حقيقة أن عددا من التحولات أدت إلى استبدال الرئيس التنفيذي الأصلي. وجميع هذه الاعتبارات سوف تؤثر في قرار القرار خلال عملية التحول.

مدراء المنظمات غير الحكومية. أعضاء مجلس إدارة للمنظمة غير الحكومية هم أيضا أصحاب مصالح مهمون. وفي عملية التحول، يواجه مدراء المنظمة غير الحكومية احتمال الرضوخ لسلطة مديري مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة الذين يحكمون التحول والمنتخبين من قبل المساهمين. ولكن مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية يتخذون القرار النهائي بشأن ما إذا كان التحول سوف يمضي قدما. وبمعرفة أن التحول يخلق خيارات شخصية صعبة لمدراء المنظمة غير الحكومية، ربما كان منحهم حوافز مناسبة عاملا مساعدا في دفع عملية التحول إلى الأمام.

في بعض الأحيان يكون المدراء من بين مؤسسي المنظمات غير الحكومية وفي العديد من الحالات البارزة، يكون رئيس مجلس الإدارة القوة المحركة وراء إنشاء المنظمة غير الحكومية. وربما يشعر هؤلاء المدراء بالالتزام العميق بمهمة المنظمة وربما يتمتعون بنفوذ ورضاء شخصي من إدارتهم لمنظمة ناجحة. وربما يكون لمدراء آخرين دوافع مشابهة، ولكن بدرجة أقل قوة. على سبيل المثال، المدراء غير المؤسسين الذين ربما يكونوا قد تعاقدوا خدمة لأحد

المؤسسين أو أحد الممثلين لمنظمة صديقة، ربنل يشعرون بالالتزام تجاه المنظمة لكنهم يشعرون رغم ذلك بالتردد تجاه تحدي مدير مندفع المشاعر أو مدير زميل. وعلى أي حال، فإن أعضاء مجلس الإدارة المخلصين والإدارة يشعرون كثيرا بشعور قوية بالملكية. وفي كل الحالات، فإن المدراء لديهم واجب قانوني بالإخلاص للمؤسسة ولأغراضها الاجتماعية.

والمصالح الشخصية لمدراء مجلس الإدارة تشبه إلى حد كبير مصالح كبار المدراء، على الرغم من وجود بعض الاختلافات. وأكثر هذه الاختلافات أهمية هو بالتأكيد أن المدراء لا يكسبون قوت يومهم من المنظمة، بينما يمكن أن يحصلوا على أجور مقابل حضور الاجتماعات أو بدلات للسفر، فتكون أجورهم الرئيسية غير ملموسة. وربما يكون توفيق المصالح للمدراء متعلقا بموضوعات مثل التحكم والسلطة والمساهمة والمظهر والمركز الاجتماعي أكثر مما يتعلق بالعائد المالي.

وهناك اعتبار أخير ينطبق على كل من مدراء ورؤساء المنظمات غير الحكومية التي تقوم بالتمويل الأصغر، هو الافتقار المحتمل للخبرة في الاستثمار في الملكية والممارسات التجارية ذات الصلة مقارنة بالمستثمرين الجدد حول طاولة المفاوضات. و ربما يكونون أقل بأسا في الدفاع عن مصالحهم أو خلق حلول مبتكرة تناسب كل الأطراف.

الموظفون. بينما يكون الموظفون في العادة صناع القرار خلال عملية التحول، يكون موقفهم وسلوكهم مؤثرا في نجاح المؤسسة الجديدة، لذا فمن المهم وضع مصالحهم في الاعتبار. ويتطلب التحول الناجح دعما من أغلبية الموظفين في المنظمة غير الحكومية الذين ينتقل أكثرهم إلى مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة. وهذا الدعم ليس استنتاجا مسلما به. وقد تتضمن مخاوف الموظفين خلال عملية التحول أمان وظيفتهم خاصة في حالة الاندماج أو عندما ينضم إليهم فريق جديد من المحترفين وكذلك الحفاظ على المهمة وثقافة الشركة للمنظمة غير الحكومية ورواتبهم الخاصة وترقيهم المهني.

عندما تحول بانكوسول، قاوم العديد من موظفي المنظمة غير الحكومية فكرة التحول إلى بنك، وتجمعت روح الجماعة لديهم حول النظر إلى البنوك على أنها المشكلة. ونبه الصدام بين ثقافات العمل الذي واجهته بانكوسول بعد التحول المنظمات غير الحكومية المتحولة الأخرى إلى أهمية شراء الموظفين لأسهم خلال عملية التحول. وهناك طرق عديدة للقيام بذلك مثل التواصل المركز أو التدريب كما هي الحال في تحول أكيدا. ونركز في هذه الوثيقة على الملكية والتعويض المالي من خلال برامج تمليك الموظفين للأسهم.

المستثمرون. تكمن مصالح المستثمرين في النمو المستقبلي والربحية للمؤسسة حيث أنهم الملاك المستقبليون لمؤسسة التمويل الأصغر التي تهدف للربح، إذا كانت المؤسسة تسير بدوافع اجتماعية بالتنفيذ المستقبلي للأهداف الاجتماعية. ومصلحتهم هي ضمان وجود فريق إدارة عالي الأداء وبنية إدارية فعالة. وإذا كانوا يأتون من القطاع الخاص، فهم معتادون على ضمان حصولهم على الفريق الصحيح ذي الدوافع الصحيحة عن طريق بناء حزم رواتب قائمة على الحوافز.

كما يريد المستثمرون التأكد من أنهم يمكن أن يستوعبوا الخلافة، إما عن طريق التقاعد الطوعي أو من خلال استبدال المدراء الحاليين. وفي النهاية، يجب أن يضمن المستثمرون أن الثمن الذي يدفعونه في حصلتهم سيعطيهم فرصة جيدة لعائد قوي على استثمارهم.

هل تحتاج الحوافز إلى تحقيق توفيق مصالح العملاء؟

لابد أن توضع مصالح العملاء في الاعتبار في أي مجهود لتوفيق المصالح في عملية تحويل مؤسسة التمويل الأصغر . ففي النهاية منفعة العميل هي قلب الهدف الاجتماعي في جميع المنظمات الغير حكومية التي تقدم خدمات التمويل الأصغر. وعلى أية حال تختلف الآراء كثيرا حول أنسب الطرق لخدمة مصالح العميل.

يقول معارضو ملكية الزبائن إن الملكية ستمكن العميل من أن يكون له صوت في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر مثل تسعير المنتجات. بالإضافة إلى أنها تسمح للعميل بالإستفادة المالية من أرباح مؤسسة التمويل الأصغر, تماما كما يفعل المستثمرون. وتشرك بعض مؤسسات التمويل الأصغر المتخصصة مثل بنك جرامين في بنجلاديش وكذلك اتحادات الائتمان، الزبائن في الملكية.

بعض عمليات التحول صممت بحيث تتضمن تحويل الزبائن إلى مالكين، غالبا من خلال جمعية تصبح فيما بعد مالكة أسهم. حدث هذا عدة مرات في الهند، حيث لا يسمح للمنظمات غير الحكومية بأن تصبح مالكة لمؤسسات هادفة للربح. ويقول المشككون إن هذه البنى ربما تؤدي فقط إلى خداع الزبائن بحدوث التوفيق وفي النهاية تداري على تحكم الإدارة. كما أنهم يشيرون إلى الفائدة العائدة المشكوك فيها من استخدام مدخرات العملاء في تمويل شراء الأسهم، ومن ثم تقليل فرصة الزبائن في استرداد أموالهم .

المنظور التجاري الثابت هو خدمة مصالح العملاء على أكمل وجه من خلال دورهم كزبائن. ومن الواضح أن المؤسسات تنمو و تزدهر فقط حين تجذب العملاء وتبقيهم في حالة رضاء. وتميل المؤسسات ذات التوجهات التجارية إلى التركيز على توفيق المصالح الخاصة بالإدارة مع مصالح العملاء (مثال: عن طريق حوافز موجهة تستهدف الوصول إلى عملاء أكثر), بدلا من حدوث العكس. وفي هذا النهج يستفيد العملاء ماليا فقط في حالة خفضت مؤسسة التمويل الأصغر الأسعار.

ملكية الزبائن تستحق معاملة أكثر اكتمالا من تلك التي يمكن أن تقدم من خلال منظور هذه الوثيقة. وهناك ملاحظة أخيرة هي أنه عند الأخذ في الاعتبار توفيق مصالح العميل فمن الأهمية بمكان الاهتمام بجميع العملاء بدلا من الاهتمام بعملاء محددين. الزبائن المحددون من الممكن أن تتضارب مصالحهم، كما في حالة اتحادات الإئتمان حيث يرى المقرضون والمقترضون المصالح بشكل مختلف.

في حالة تحول مؤسسات التمويل الأصغر فإن أغلب المستثمرين على الأرجح يكونون مؤسسات بما يتضمن المنظمة غير الحكومية الأصلية. وإذا كان المستثمر صندوق تملك، فعلى الأرجح سيتلقى مفاوضوها بعض التعويض المبني على الأداء، والذي يوفق مصالحهم بالمصالح طويلة المدى للصندوق. ومن ناحية أخرى، فإن المفاوضين للمنظمات غير الحكومية والشبكات ومستثمري القطاع العام (المؤسسات المالية الدولية) على الأرجح لن يتلقوا تعويضا متغيرا. بينما التعويض الذي يحصل عليه مفاوضو المستثمرين لا يكون ذا صلة مباشرة، ونذكره لتسليط الضوء على عدد من الفرص التي يمكن أن تظهر حول طاولة التفاوض. وهؤلاء الذين يتلقون مدفوعات على أساس الأداء أنفسهم ربما تكون لديهم آراء مختلفة بشأن ملاءمتها لمدراء مؤسسة التمويل الأصغر أكثر هؤلاء الذين لا يتلقون.

بينما الإدارة والمجلس والمستثمرون لاعبون أساسيون في التحول وفي توفيق المصالح، كما يلعب أصحاب المصالح الآخرون دورا مهما أيضا.

الشبكات . في شبكات التمويل الأصغر التي تضم مؤسسات تمويل أصغر أعضاء حول العالم مثل أكسيون وفينكا وبروكريديت وأوبورتيونيتي إنترناشونال، يكون لإدارة الشبكة دور قوي، أو على الأقل دور إرشادي في عمليات تحول المؤسسات الأعضاء. وينبع ذلك في العادة من دور الشبكات كأعضاء مجلس إدارة و/أو مستثمرين في فروعهم أو المؤسسات الأعضاء. وللشبكات مصلحة قوية في كل من النجاح الاجتماعي والنجاح المالي للمؤسسة وفي كثير من الحالات تكون الشبكات مهتمة بالحفاظ على نفوذها أو يكون لها حتى دور متحكم في إدارة المؤسسة.

وانتحت منظمات الشبكات نحو تطوير تناول محدد للتحول، وتنفيذ هذا التناول على أكبر عدد من المنضمين إليها. وأغلب الشبكات منظمات لا تهدف للربح (وأكبر الاستثناءات على ذلك هو بروكريديت). غير أن هذه الشبكات التي دخلت في عمليات كثيرا ما أنشأت صناديق تملك تهدف للربح أو أدوات استثمارية أخرى لتسهيل مشاركتهم في مؤسسات التمويل الأصغر المتحولة. وأحد الأمثلة على ذلك هو أكسيون للاستثمارات.

وحتى وقت قريب، أحجمت معظم الشبكات عن المشاركة في اعتبار المصالح الشخصية خلال عمليات التحول. وتبقى الشبكات الأكثر اهتماما بالفقر أقل ارتياحا مع بعض من الأشكال التجارية للحوافز التي نوقشت في الجزء الثالث.

ولكن، ذكر أكثر من شخص واحد أجريت معه مقابلة من شبكة تمويل أصغر ذلك التوفيق السيء للمصالح تسبب في فشل عمليات تحول، وفي ترك مدراء من ذوي الخبرة لمؤسسات التمويل الأصغر. هذه الخبرات، بين عوامل أخرى، يمكن أن تتسبب في زيادة انفتاح الشبكات للحوافز أكثر مما كانت عليه في الماضي. وفي الواقع، أشارت شبكة تمويل أصغر واحدة إلى أنها بعد التحول بدأت تقدم حوافز للإدارة والمدراء ترتبط بالنمو في تقييم الملكية لمؤسسة التمويل الأصغر.

الجهات المانحة. كثيرا ما يحدث أن يأتي تمويل مؤسسة التمويل الأصغر من عدد من المؤسسات المانحة على شكل منح أو قروض ميسرة خلال مراحل نموها. وتعمل بعض أموال المانحين ضمنا باعتبارها جزءا من رأس المال الأساسي في مؤسسة التمويل الأصغر. وقبل التحول، قد تحتاج المنظمة غير الحكومية التي تقوم بالتمويل الأصغر إلى موافقة الجهة المانحة على السماح بأن تتحول تبرعاتها إلى أسهم في الشركة التي تحولت حديثا إلى الغرض التجاري، على الأقل إذا كان اتفاق المنحة لا يزال ساريا. وقد سعت الجهات المانحة عموما إلى التعاون بقدر الإمكان لأن التحولات تنهي اعتماد المنظمة على المنح، وتعزز التبرع الأولي. وفي معظم الحالات لا تكن موافقة الجهة المانحة صعبة المنال، على الرغم من أن الجوانب القانونية المرتبطة بكل حالة تم في بعض الأحيان تكون مربكة للغاية.

المقرضون. يفضل معظم المقرضين التجاريين إقراض مؤسسات التمويل الأصغر بعد التحول. ومع ذلك، فإن المقرضين الذين يمثلون مؤسسات عامة (مثل المؤسسة الدولية للتمويل، KfW وFMO)، أو أي أداة أخرى من أدوات استثمار التمويل الأصغر، قد تقدم قروضا للمنظمات غير الحكومية المتحولة من خلال أشباه الأسهم، مثل السندات القابلة للتحويل التي تتحول إلى أسهم وقت التحول. في هذه الحالة يكون اتفاق القرض مكتوبا لحماية حقوق المقرض مع مضي عملية التحول قدما، بما في ذلك النصوص حول الحد الأدنى من متطلبات رأس المال، ونوعية

المحفظة، وحقوق التحول وثمن التحول، وهلم جرا. ونظرا لهذه الاعتبارات، فإن المقرض يلعب دورا هاما في تحول المنظمات غير الحكومية، ولكن، ما لم يتحول المقرض إلى مساهم، فعلى الأرجح لن يكون له دور يذكر في المفاوضات المباشرة بشأن الحوافز.

المنظمون. يجب أن يوافق منظمو الأعمال المصرفية الترخيص الجديد لمؤسسة التمويل الأصغر، وفي إطار عملية الترخيص يحتاج المستثمرون وتحتاج الإدارة أيضا الموافقة عليها. وتحدد القواعد المنظمة إمكانيات الملكية. وفي البوسنة، كما في حالة بارتنر، تحد القواعد المنظمة من النسبة المئوية من مؤسسة تمويل أصغر التي يمكن أن تملكها المؤسسة. وفي الهند، لا تملك المنظمات غير الحكومية الحق في امتلاك أسهم في مؤسسات مالية.

ما القائم على المحك؟

الآن وبعد أن استعرضنا مصالح مختلف الأطراف المعنية الجالسة حول طاولة المفاوضات، دعونا ندرس بعض القضايا التي يمكن أن يتحدثوا عنها. الجميع يسأل نفس الأسئلة. من الذي يسيطر على مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة؟ هل ستخدم مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة مهمة المنظمة؟ كيف سيتم توزيع الأرباح؟ من هم الأشخاص المناسبون لتشغيل مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة؟ كيف سيتم تقديرنا لما أنشأناه؟ وهذه هي الأسئلة التي ننتقل إليها الآن.

السيطرة والحفاظ على المهمة

يتطلب التحول تغييرا في الملكية والإدارة، وهو ما يخلق تغييرا في السيطرة والسلطة. وغالبا ما يطلب من صناع القرار في المنظمة غير الحكومية الأصلية أن يخفضوا درجة سيطرتهم. وحتى لو كان لديهم الاستعداد للتنازل عن السلطة للاعبين الجدد، فربما همهم ضمان أن اللاعبين الجدد يلتزمون بمهمة المنظمة غير الحكومية كما هم يلتزمون.

ويمكن شراء وبيع الأسهم في الشركات في أي وقت، وهناك توقع أن بأن تتغير الملكية كما أن آلية تغير الملكية أيضا متوقعة. والأمر ليس كذلك في المنظمات غير الحكومية حيث لا يوجد ملاك. وتظهر السيطرة في المنظمة غير الحكومية نتيجة للتفاعل بين الأفراد أو المؤسسات القوية والنشطة. والسلطة الحقيقية في كثير من الأحيان هي مسألة أمر واقع لا مسألة حكم القانون كما لاحظت الكتابات عن الإدارة في التمويل الأصغر. على سبيل المثال، في مبادئ وممارسات إدارة التمويل الأصغر، فإن الكتّاب يشيرون إلى أن عملية الإدارة قد تفشل إذا تركزت السلطة سواء في يد مدير تلقى قراراته تصديقا نهائيا بلا مراجعة من المدراء أو أعضاء مجلس إدارة يقومون بدور تنفيذي للغاية [٧]. وإدارة الشركات تكون بالطبع عرضة للهيمنة وتدخل مجلس الإدارة، ولكن الإدارة الأكثر صرامة التي تصاحب الهياكل الهادفة للربح، وبوجه خاص المؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم مصممة لتجنب أو تقليل هذه المشاكل.

وعلاوة على ذلك، فمن الشائع تماما في السلطة في المنظمات غير الحكومية أن تكون ثابتة، حيث يبقى نفس الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة. وفي العديد من الحالات تطور المنظمات غير الحكومية ممارسات إدارية تقدم إشرافا معقولا تحت ظروف طبيعية ما لم تحدث تغييرات كبيرة تعيد ترتيب مراكز السلطة التقليدية في المؤسسة. والمسألة هنا هي أن صناع

---

[٧] ماريا أوتيرو وريتشل روك وسونيا سالزمان "مبادئ وممارسات إدارة التمويل الأصغر" Development Alternatives, Inc., August 1998, http://www.gdrc.org/icm/govern/govern.pdf.

القرار في المنظمة غير الحكومية ربما يكونون معتادين لسنوات عديدة على ما يتمتعون به من قدر كبير من السلطة الشخصية. وتهدد التغيرات التي يأتي بها التحول بتعطيل هذه المكانة المريحة.

وتمتع مدراء كل من جينيسي والاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر بالسلطة الكاملة في مؤسسة التمويل الأصغر قبل تحولها وعرفوا أن التحول سيجبرهم على التضحية ببعض السيطرة. وفي حالة جينيسيس لم تقدم أي حوافز وفشل التحول، وفي حالة الاتحاد الأوغني للتمويل الأصغر قدمت مجموعة المستثمرين الأولى حوافز لم تكن كافية (في نظر المؤسسين) ولذلك تشكلت مجموعة جديدة قدمت للمؤسسين ما أرادوا.

وتكشف حالة بارتنر، وهي مؤسسة للتمويل الأصغر في البوسنة والهرسك، مدى الأهمية التي يمكن أن تصل إليها السلطة. وتأسست بارتنر على يد ميرسي كوربس عام ١٩٩٧، وسرعان ما أصبحت واحدة من كبريات مؤسسات التمويل الأصغر في البوسنة (الرجاء قراءة الحالة كاملة في الملحق رقم ٤). وأثبتت نموا رائعا على الرغم من المنافسة المتزايدة وحققت عائدات مستقرة على الملكية وعلى جودة حصص الأصول. ودفع فريق من المدراء يقودهم رئيس يتمتع بروح القيادة بارتنر إلى مكانة تستحق احترام أقرانها. وفي هذه الحالة يكون فريق الإدارة مركز القوى الحقيقي في المؤسسة بقدر أكبر من مجلس الإدارة وأكثر من ميرسي كوربس. وتمارس الإدارة سيطرة فعلية وكأنها مالكة أغلبية الأسهم.

ويأمل أصحاب المصلحة الحاليين في بارتنر في التحول إلى مؤسسة مالية تهدف للربح يكون لها الحق في تلقي الودائع. وتتطلب البيئة التنظيمية الجديدة المتبناة في ٢٠٠٦ أن تتحول مؤسسات التمويل الأصغر مثل بارتنر أولا إلى مؤسسات ائتمان أصغر. وبعد يمكن أن تتحول إلى شركة تهدف للربح مع المؤسسة على أن تكون المساهم الرئيسي. ولا تستطيع الشركة التقدم للحصول على ترخيص لتلقي الودائع إلا بعد أن يتم تحولها.

وفي نهاية هذه العملية المكونة من خطوتين تظهر التحديات التالية. وينص القانون على أن تمتلك المؤسسة أغلبية الأسهم.

وسوف تشتري ميرسي كوربس والإدارة والموظفون أسهم أقلية. وكمؤسسة لا تهدف للربح لن تكون المؤسسة منظمة بنسب مئوية للملكية. وتتوقع الإدارة والموظفون شراء حصص في المؤسسة الجديدة، ربما بأسعار مخفضة، بحصة تملك نهائية تصل إلى حوالي عشرة في المئة. وتملتك ميرسي كوربس نسبة بين ١٠ و١٥ في المئة. وأبطأ التعارض بين موقف الأقلية الذي ستتحول له الإدارة في المستقبل مع سلطتها الفعلية الحالية بشدة من عملية التحول حيث لا يبدو الأمر جذابا للإدارة. وكان أحد الحلول التي وضعت في الاعتبار هو بقاء الرئيس التنفيذي لمنظمة بارتنر غير الحكومية في منصبه كرئيس للمؤسسة (كرسي السلطة الحقيقي) بدلا من رئاسة الشركة التي تهدف للربح.

ولأن إطار العمل المؤسسي الذي يهدف للربح لا يتضمن في العادة غرضا اجتماعيا، ولأنه يقدم أهدافا مالية عندما يصبح هو الغرض الرئيسي الجديد، فهناك دائما سؤال في التحول بشأن كيفية مواصلة مهمة المنظمة في المؤسسة الجديدة. وحتى لو كانت المهمة العامة لخدمة منخفضي الدخل مقبولة تماما على أنها قلب نموذج الأعمال، فإن الخلافات المحتملة بين الأهداف المالية والاجتماعية على الأرجح ستطفو على السطح في قرارات تتراوح بين سياسة توزيع الأرباح وبين تسعير المنتجات.

والحفاظ على المهمة هو احد المسائل المهمة أمام أعضاء مجلس الإدارة والمدراء وأصحاب المصالح المؤسسية مثل المنظمات غير الحكومية المؤسسة والشبكات.

وفي العديد من عمليات التحول، تتلقى المنظمة غير الحكومية حصة سيطرة في الملكية المجمعة. ويخدم ذلك الغرض المزدوج بدمج موارد المانح الأصلي في إطار موازنة الأصول الخاصة بالمنظمة غير الحكومية إلى جانب ضمان ان مؤسسة التمويل الأصغر تركز على مهمتها الاجتماعية. وربما لا تريد المنظمة غير الحكومية أن تفقد السيطرة على التحول لأن بسبب الأصول التي استثمرتها من أجل بناء المنظمة غير الحكومية أو بسبب الخوف من تحول المهمة كما في حالة سنترو دي فومنتو آ انسياتيفاس إيكونوميكاس التي نذكرها لاحقا. وربما يصبح الأمر خسارة للنفوذ أو الغرض، أو الخوف من أن تفقد المنظمة غير الحكومية القدرة على استغلال الأرباح المستقبلية. وعند توفيق المصالح من المهم أن يفهم المانحون والمستثمرون الأسباب وراء مخاوف المنظمة غير الحكومية حتى يمكنهم تقديم مقترحات جيدة.

وأحد العوامل التي تسبب التعقيد هو أنه ليس من السهل التمييز بين توجه الحفاظ على المهمة وتوجه الحفاظ على النفوذ الشخصي. وأحد أكثر الطرق فاعلية في الحفاظ على المهمة هو، بالطبع، الحفاظ على نفس الأشخاص في المناصب الرائدة في المنظمة. ولكن الميل الإنساني الخالص هو أن هؤلاء الناس أنفسهم ربما يختلطون تماما بالمؤسسة أو بمهمتها لدرجة أنهم يعتقدون أن الحفاظ على سلطتهم هو الطريق الأفضل وربما الوحيد للحفاظ على المهمة.

وتكشف حالة سنترو دي فومنتو آ انسياتيفاس إيكونوميكاس (FIE) كيف اختارت منظمة بوليفية غير حكومية الاحتفاظ بالسيطرة على مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة من أجل الحفاظ على مهمتها (أنظر الحالة كاملة في الملحق رقم ٥). فبعد وقت قصير من تحول بانكوسول، قدمت الحكومة البوليفية خيار تحول المنظمات غير الحكومية إلى مؤسسات مالية غير بنكية في شكل يدعى فوندو فينانسييرو بريفادو (FFP). ولأن قفز المنظمة غير الحكومية للتحول إلى (FFP) كان أقل إزعاجا من التحول إلى بنك تجاري، فقد قررت (FIE) التحول إلى (FFP).

وكان الموضوع الرئيسي الذي تم التعبير عنه في تحول (FIE) في كيفية ضمان أن المؤسسة الجديدة سوف تخدم زبائنها من المستثمرين منخفضي الدخل. وخافت (FIE) من أن يتآكل الإخلاص لخدمة الفقراء في ظل البنية الجديدة التي تتطلب الربح. وفي النقاشات الداخلية قبل التحول بحثت (FIE) عن طرق للحفاظ على مهمتها والحفاظ على السيطرة على المؤسسة الجديدة وقررت اتخاذ الخطوات التالية:

- بيان مهمة المؤسسة الجديدة يظل منسجما مع مهمة المنظمة غير الحكومية
- وجرى بحث طويل ودقيق للمساهمين المحتملين الذين سيتلقون بسعادة مهمة (FIE). واستبعد عدد من المساهمين المحتملين عندما تبين أن التزامهم بخدمة ذوي الدخول المتدنية كان هدفا ثانويا بالنسبة لتحقيق العائد على الاستثمار.
- فريق المديرين التنفيذيين والموظفين الذين عملوا بنجاح لتشغيل (FIE) كمنظة غير حكومية هم نفس الفريق الذي بدأت FFP. واختارت المؤسسة ألا تستقدم موظفين من بنوك.
- استخدم توزيع الأرباح ليس فقط كتعويض للمساهمين على مخاطرتهم ولكن كوسيلة أيضا لتمكين منظمة FIE غير الحكومية من مراكمة سبل شراء الأسهم من شركائها في حالة نشأة الخلاف فيما يتعلق بالمهمة.

- وعلى الرغم من أن المساهمين المحتملين أعربوا عن التزامهم بالمهمة إلا أن المؤسسة أصرت على الحفاظ على السيطرة.

وعمل حل FIE بالحفاظ على السيطرة على الأغلبية في المؤسسة الجديدة بشكل جيد حتى هذه اللحظة. لكن بعض المراقبين سألوا إذا ما كان هذا الترتيب في صالح FIE على المدى الطويل مع الوضع في الاعتبار أن المنظمة غير الحكومية لديها قدرة محدودة على توليد رأسمال النمو دون إذابة حصتها (أي فقط من خلال حصص موزعة من أرباح المؤسسة المالية الجديدة).

وتحول منافسا FIE الرئيسيين، بانكوسول وكاجا لوس أنديز، إلى بنكين تجاريين تاركين FIE إلى حد ما في موقف تنافسي أضعف. ولاحت عدة فرص للاندماج على مدار السنين لكنها كانت ترفض في النهاية بسبب مخاوف تتعلق بالسيطرة والمهمة. وفي عام ٢٠٠٩ بدأ المساهمون في FIE في استكشاف فكرة إنشاء شركة قابضة كخيار من شأنه أن يوسع قاعدة الملكية ويجلب رأس مال إضافي بدون التحول عن غرض المهمة أو الموضع النهائي للسلطة.

ومعظم مدراء المنظمات غير الحكومية الذين يسعون إلى السيطرة بشكل كامل على مؤسسة التمويل الأصغر المتحولة يريدون حقا ان تواصل مؤسسة التمويل الأصغر خدمة الفقراء. ووجودهم في مجلس الإدارة كملاك يساعد في الحفاظ على المهم. وأشار العديد ممن أجرينا معهم مقابلات من أجل هذا المشروع إنهم يحبون أن يروا بقاء المنظمة غير الحكومية المؤسسة كمساهم مؤثر، خاصة مع وجود العديد من التحديات التي تواجه تحول مؤسسة التمويل الأصغر. ووجود المنظمة غير الحكومية كمساهم يمكن أن يساعد في الحفاظ على استقرار المؤسسة.

ومن المثير للاهتمام مقارنة نتائج FIE والاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، الذي تحول إلى أوغندا المحدودة للتمويل الأصغر. فما زالت FIE مؤسسة مالية مستقلة، في حين أن أصحاب الجدد لأوغندا المحدودة للتمويل الأصغر قد باعوا المؤسسة لشريك استراتيجي وهو إيكويتي بانك. وتسير أوغندا المحدودة للتمويل الأصغر في طريقها لتصبح أول عملية إقليمية لإكويتي بانك خارج كينيا. وليس من السهل تقرير أي النتائج أفضل من وجهة نظر ذات صلة بالمهمة، بالنظر إلى الإنجازات الرائعة وقدرات إكويتي بانك والتزامه خدمة ذوي الدخل المحدود. والواضح هو أن منظمة FIE غير الحكومية لعبت دورا مهما في توجيه القرارات في FIE والحفاظ عليها من أي تغيير جذري، في حين أن لم يحدث ذلك في بنية أوغندا المحدودة للتمويل الأصغر- - وتركت بنية التغيير المنظمة غير الحكومية الأصلية دون سلطة تذكر.

وفي أكثر الحالات تطرفا، فناك احتمال يعارض مساهم مسيطر المنظمة غير الحكومية أي تصرفات من شأنها أن تتسبب في خسارة السيطرة. وحققت بعض مؤسسات التمويل الأصغر نموا هائلا وهو ما يتطلب زيادة المساهمين الحاليين لرأس المال بأنفسهم، أو أن تكون لديهم الرغبة في أن يختاروا الاندماج مع مستثمرين آخرين الذين يضيفون حصة رأس المالي الناقصة.

وفي السنوات القليلة الماضية في السنوات القليلة الأولى، ربما كانت المنظة غير الحكومية بلا موارد تفي بمطالب رأس المال، على سبيل المثال، تحويل الدين إلى ملكية. غير أن النمو إذا تواصل، فإن المنظمة غير الحكومية ربما لا تستطيع الوفاء باحتياجات رأس المال. وفي بعض

الحالات، فقد تجد المنظمة غير الحكومية ما يغريها بفرض قيود على النمو من أجل الحفاظ على السيطرة على مؤسسة التمويل الأصغر.

واستكمالا لقصة MFI نقول إنها رفضت العديد من فرص الاندماج التي كان من شأنها أن تؤدي إلى خسارة المنظمة غير الحكومية للسيطة. وقدم شريك محتمل واحد على الأقل عرضا يثير الاهتمام لعملية FIE الجارية. وكانت الفرصة محل التساؤل هي فرصة الاندماج مع بروديم. وبعد إنشاء بانكوسول، نجحت بروديم وفي إعادة إنشاء نفسها كلاعب بارز في مجال التمويل الأصغر الريفي. وفي وقت الاندماج المقترح، كانت قاعدة العملاء الرئيسية لمنظمة FIE في الأساس حضرية. وهكذا خطط الدمج للجمع بين المؤسستين جمعا تكامليا بما يعطي مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة قاعدة زبائن أكبر بكثير وآفاق نمو حضرية وريفية على وجه سواء. ولم تمض مناقشات الاندماج بعيدا. فقد قرر صناع القرار في FIE بسرعة كبيرة عدم المضي قدما في الاندماج. فقد كانت منظمة FIE غير الحكومية لا تريد أن تضحي بالسيطرة على عملياتها، حتى على الرغم من الفوائد المحتملة. وبالطبع، كانت هناك عوامل أخرى على المحك أيضا، فالاندماج صعب حتى تحت أفضل الظروف. ونثير هذا المثال لنوضح أن المنظمات غير الحكومية، كمنظمات، هي الأخرى ربما تكون لها مصالح يجب وضعها في الاعتبار كجزء من عملية التحول.

وفي عملية تحول تقليدية إلى مؤسسة للتمويل الأصغر، فإن مؤسسة التمويل الأصغر المنشئة تنتهي وهي تمتلك كتلة كبيرة من الأسهم في مؤسسة التمويل الأصغر المتحولة، حتى وإن لم تكن هذه الحصة كافية للسيطرة. ولغرض الحفاظ على مهمتها يبدو من الأفضل أن تبقى المنظمة غير الحكومية مساهما بارزا. وسوف تضمن ملكية المنظمة غير الحكومية دخول التركيز على المهمة الاجتماعية في القرارات الاستراتيجية على مستوى مجلس الإدارة، حتى على الرغم من أن العديد من المستثمرين البارزين في التمويل الأصغر ملتزمون بالمهمة الاجتماعية للتمويل الأصغر.

وينصح بدمج الأهداف الاجتماعية لمؤسسة التمويل الأصغر في البيان التأسيسي لعملية التحول، كما فعلت FIE، وذلك للمساعدة في ضمان الاستمرارية للحد الأدنى من الدورين. وفي النهاية فإن استمرارية الملكية سبب مهم آخر للمنظمة غير الحكومية للحفاظ على حصة مؤثرة. ويتوقع العديد من المستثمرين الدوليين في مجال ملكية الأسهم السعي إلى البيع على المدى المتوسط، ربما من ثلاث إلى سبع سنوات. وتضمن ملكية المنظمة غير الحكومية لنسبة كبيرة أن واحدا من المساهمين سيبقى مع مؤسسة التمويل الأصغر لفترة طويلة ويحافظ على القلب الثقافي للمؤسسة.

بناء فريق مؤسسي قوي

المستثمرون في مجال ملكية الأسهم من كافة الفئات يقولون دائما إن فريق الإدارة هو أهم العوامل في قرار الاستثمار في أي عمل، والمستثمرون في مؤسسات التمويل الأصغر لا يختلفون عنهم في ذلك. وقدرة فريق الإدرة على دفع المؤسسة إلى الأمام لتصل إلى أقصى ما تملك من إمكانيات شأن أساسي. فإذا كان فريق الإدارة قويا، فسوف يكون للمستثمرين مصلحة مزدوجة في الاحتفاظ بالفريق، ولضمان استمرارهم مع المؤسسة في المستقبل. وكما جرت المناقشة في الجزء ٣، فقد أدت هذه الحاجة إلى طرح اشكال عديدة من التعويضات المبنية على الأداء مثل خيارات تملك الأسهم في المؤسسة. وفي مثال الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، اقترحت أول مجموعة مستثمرين هذا النوع من التعويض لتشجيع الفئة العليا من المدراء على مواصلة الالتزام بالمؤسسة على المدى المتوسط.

وهذه المسالة تتعقد بحقيقة أنه مع تحول المؤسسة من منظمة غير حكومية إلى مؤسسة مالية خاضعة للتنظيم، ومع استمرار نموها، فعلى المهارات الإدارية أن تتطور مع المؤسسة. ومن الضروري، على الرغم من أنه غير مستحب، النظر بتعمق في قدرة الإدارة على مواصلة قيادة مؤسسة مختلفة تماما بعد التحول. وحتى أفضل المنظمات غير الحكومية قد تحتاج موهبة جديدة، وفي معظم الدول يتطلب قانون البنوك أن يكون الرئيس التنفيذي من ذوي الخبرة في العمل المصرفي.

وبعد وقت قصير من تحول بانكوسول في بوليفيا وميبانكو في بيرو، وهما اثنان من أوائل عمليات التحول، طلب مجلس الإدارة في كل مؤسسة من الرئيس التنفيذي التنحي عن منصبه. وقد كان كل منهما من قادة الاستثمار في منظماتهم غير الحكومية الأصلية. ويدرك المحترفون في الصناعة الذين شهدوا العديد من عمليات التحول أن الشخص الذي يبني مؤسسة مثل منظمة غير حكومية ربما لا يكون الشخص الصحيح لينقل المؤسسة إلى المستوى التالي. وهناك مهارات مختلفة، على الأخص مهارات مصرفية، مطلوبة. ومن الممكن أن يكون هذا التحول نقلة كلاسيكية من الحاجة إلى منشئ ديناميكي يبدأ المنظمة إلى مدير محترف يجب أن يكون أكثر رسوخا في العمل المصرفي.

وإذا لزم تغيير المدير، وهذا لا يحدث بطريقة شفافة مع الحوافز المناسبة، فمن الممكن أن يؤثر ذلك على عملية التحول بالكامل، كما يتجلى في حالة جينيسيس. وفي مثل هذه الحالات، ربما يبدأ مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر في البحث عن أي خطأ أو مبرر للتخلص من المدير. وهذا التخلص من المدير قد يكون كارثيا بالنسبة للمدير أو بالنسبة للمؤسسة وقد يهدد أداء المؤسسة. وفي بعض الأحيان يشك أعضاء مجلس الإدارة والمستثمرون، لكنهم ليسوا على يقين، في أن المدير العام يفتقر إلى القدرة على إدارة مؤسسة مالية خاضعة للتنظيم. وفي هذه الحالة ربما يضع المجلس الجديد مدة عام كاختبار للأداء بعد التحول، مع وجود حوافز مناسبة مصاحبة.

وتكشف حالة أكليدا في كمبوديا أنه في حالات بعينها يمكن لمدراء المنظمة غير الحكومية أن يواصلوا إدارة المؤسسة الخاضعة للتنظيم، فقد أراد فريق الإدارة الفرصة لإدارة البنك الجديد، على الرغم من الوعي الكامل لدى الفريق بافتقارهم للخبرة. وكان العدد المحدود من البنوك المتطورة في كمبوديا في هذا الوقت والافتقار إلى عدد كاف من الأفراد ذوي الخبرة الذين يمكن توظيف مدير جديد من بينهم قد أثرا على مجلس الإدارة الذي قرر الاحتفاظ بفريق الإدارة، والاستثمار في تدريبهم (يرجى النظر في الحالة كاملة في الملحق ٣).

الجزء ٣. الممارسات الجيدة الناشئة والتوصيات

يمكن أن يتحسن توفيق المصالح عندما تتضمن العملية الإدارية اعتبارا واضحا وعادلا وشفافا لمصالح أصحاب المصلحة ذوي الصلة. ويمكن لصناع القرار أن يعرضوا حوافز محددة ومناسبة حتى يأتي القرار الذي يتخذونه جماعية في أفضل صالح المؤسسة وزبائنها. ونتحول الآن إلى بعض من أهم الأدوات المتاحة لتحقيق توفيق المصالح.

المشاركة في الملكية

كانت المشاركة في ملكية أسهم المؤسسة هي أكثر الحلول المقترحة على ألسنة المشاركين في الصناعة الذين أجرينا معهم مقابلات لتحقيق توفيق مصالح الصف الأول من الإدارة مع مصالح المستثمرين ولخير المؤسسة على المدى الطويل. وفي عالم المؤسسات التي تهدف للربح، أصبحت أسهم الملكية لكبار المدراء ظاهرة شبه عالمية.

والمشاركة في ملكية الأسهم مفضلة لأنها توفر للمدير العام راتبا يرتبط مباشرة بالنجاح المستقبلي لمؤسسة التمويل الأصغر. ويفضل العديد من المستثمرين أن يروا شراء المدراء لأسهم الملكية حتى يظهروا التزامهم بمستقبل المؤسسة أو "ليكون لهم دور في اللعبة".

والمشاركة في ملكية الأسهم تقدم جزرة لتقدير القيمة على المدى الطويل وعصاة قصيرة الأجل في وجه القرارات السيئة التي تضر بمؤسسة التمويل الأصغر. ومع فرص تقدير الحصة على مدار الوقت، تكمل الملكية مكافآت الأداء السنوية المركزة على منجزات الأجل القصير.

والنسبة المئوية للملكية التي تلقاها المدراء العموم في الماضي تظهر مدى واسع جدا. ولكن، من خلال الحديث مع عدد من المستثمرين ومقدمي المعونة التكنولوجية، نستنتج أن المبالغ تقع في العموم في نسبة بين ٣ و٥ في المئة من إجمالي الأسهم للرئيس التنفيذي، وحصة جماعية بين ١ و٣ في المئة للمدراء التنفيذيين الآخرين، وحد أقصى لملكية الإدارة يتراوح بين ٥ و١٠ في المئة. وتشير البيانات من صناعات أخرى إلى أن ملكية الإدارة والمدير في العموم لا تتجاوز ١٥ في المئة، خاصة بالنسبة للشركات مثل جماعات المراقبة لإدارة الشركات ستبلغ المستثمرين المؤسسيين عندما يتجاوز إجمالي ملكية المدراء ١٥ في المئة.

ومن ناحية أخرى، في الشركات متوسطة الحجم كبيرة رأس المال، قد تملك الإدارة بين ٢٠ إلى ٣٠ في المئة من مجموع الأسهم. وبهذه النسبة الكبيرة من الملكية، يكون مطلوبا من المدراء عموما أن يحققوا أهداف نمو طموحة وأن يستثمروا جزءا من مالهم الخاص في الشركة [٨]. وأشار أحد الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلات إلى أن المشاركة في أسهم الملكية يجب أن تدر عائدا يقارب الراتب الأساسي للمدير من أجل التأثير الحقيقي على أدائه.

وفي العديد من عمليات تحول مؤسسات التمويل الأصغر المبكرة لم يكن المدراء بالضرورة يرغبون بالضرورة في امتلاك أسهم في مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة. واعتبروا ذلك مخاطرة أكبر مما يجب، كما لم يشعروا بالراحة مع فكرة ملكية الموظفين التي كانت في ذلك

---

[٨] تذكر أنه إذا كانت المنظمات غير الحكومية تحتفظ بحصة ملكية لمساهمتها في المحفظة الأصلية لها، لنقل من ٢٠ إلى ٣٠ في المئة، لذا فإن المجلس الأصلي والإدارة ستوجه التأثير إلى ما يزيد على ٣٠ إلى ٤٠ في المئة من الأسهم مما يشكل كتلة تصويتية قوية.

الوقت هي الاستثناء. ولكن مع النجاح الذي تمتعت به بعض مؤسسات التمويل الأصغر التجارية الرائدة في السنوات الأخيرة، فربما لا يستمر المدراء على نفس ترددهم. وهناك بعض المخاوف بالنسبة لدى المدراء والموظفين الآخرين فيما يتعلق بملكية الأسهم، مثل حقيقة أنها قد تقلل النقدية وتزيد تركيز المحفظة المالية الشخصية للأفراد. وفي هذا القسم، نفترض أن المشاركة في الأسهم مفضلة لدى كبار المدراء كوسيلة لتوفيق المصالح ودراسة العديد من المسائل بشان الطرق المناسبة والفعالة لبناء مثل هذه المشاركة.

ويتفق أغلب المراقبين على بعض السبل إلى ملكية الإدارة لأسهم شرعية وملائمة لاستخدامها في تحول مؤسسات التمويل الأصغر، وتتضمن:

- شراء المدراء لأسهم في وقت التحول، ودفعهم لنفس الثمن الذي يدفعه المستثمرون الآخرون. ومثال على ذلك شراء الأسهم الذي قام به العديد من أعضاء إدارة ومجلس إدارة كومبارتاموس عندما أنشأت المنظمة غير الحكومية أولا سوفول (شركة التمويل في عام ٢٠٠٠)

- أن يكسب المدراء أسهما على مدار الوقت بناء على الأداء الجيد لمؤسسة التمويل الأصغر الجديدة وتغطيها أرباح مؤسسة التمويل الأصغر الجديدة التي تهدف للربح.

لكن بعض الممارسات تتمتع بقدر أقل من الوضوح والقبول من الناحية الأخلاقية وأحيانا من الناحية القانونية. وتختلف الآراء فيما يتعلق بهذه الممارسات، على الرغم من أنه حتى إذا فكرت كل الأطراف المتفاوضة فيها واعتبروها مقبولة أخلاقيا، فربما كانت محظورة بحكم قانون المؤسسات التي لا تهدف للربح. ومن بين هذه الممارسات:

- حصول المدراء على أموال من المنظمة غير الحكومية يستخدمونها حينها في شراء أسهم

- تخصيص موارد المنظمة غير الحكومية بشكل ظاهر لدفع منحة من الأسهم أو بيع الأسهم للمدراء بسعر مخفض.

- ألا تخصص موارد المنظمة غير الحكومية بشكل ظاهر لتمويل أسهم ممنوحة أو مخفضة السعر للإدارة، ولكن في الحقيقة تكون "تكلفة" الهبة من أسهم المنظمة غير الحكومية لا من حصة المستثمرين.

وتظهر المواقف الأخيرة لعدة أسباب، كانت كلها موجودة في حالة الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، فقد استخدم مدراء الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر مبدأ حصة الملكية مقابل التأسيس للتفاوض على أنهم يستحقون أسهما في المؤسسة الجديدة كنوع من العرفان لمساهماتهم في إنشاء مؤسسة التمويل الأصغر، خاصة مع الوضع في الاعتبار أن رواتبهم كانت ضئيلة – وفي بعض الحالات لم يكن لها وجود – خلال سنوات التكوين الأولى. وإذا كان المستثمرون من القطاع الخاص الذين لم يكونوا موجودين منذ البداية، على وشك تحقيق الربح من القيمة التي أنشأها (المؤسسون/ المدراء) في الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر، فهلا استفادوا هم أيضا؟ ومن السهل أن نرى السبب الذي من أجله تعاطف المراقبون مع دفعهم واعترفوا بقيم إسهاماتهم. ومع ذلك، فإن الحقيقة غير المريحة كانت أنهم وافقوا على العمل في ظل القواعد الحاكمة

للمؤسسات التي لا تهدف للربح، بينما قدمت الجهات المانحة تمويلا وقدمت الحكومات إعفاءات من الضرائب فقط لأنها توقعت أن هذه القواعد سوف تتبع.

وحتى إذا أتيحت لهم أسهم عادلة السعر، فإن مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسين الآخرين يفتقرون بشكل عام إلى الموارد اللازمة لشراء هذه الأسهم. وهذا حقيقي بالتحديد بالنسبة للمدراء الذين عملوا لسنوات في مناصب في مؤسسات لا تهدف للربح، كما في حالة الاتحاد الأوغندي للتمويل الأصغر. وقد تخلى المدراء عن فرصة كسب المزيد من الثروة عن طريق اختيار للعمل في مؤسسات التمويل الأصغر. فقط أولئك الذين اختاروا طريق استهداف الربح، أو الذين يأتون من ثروة مستقلة، يملكون الموارد اللازمة لشراء أسهم بسعر كامل.

وظف عدد من مؤسسات التمويل الأصغر آليات متساهلة في تحديد أسعار الأسهم لمساعدة الإدارة على شراء أسهم مع ربط ملكية الأسهم بالأداء على مدار الوقت من خلال جدول زمني للتخويل يتم التفاوض عليه مقدما. ويمكن ربط الحصول على الأسهم بأهداف مالية واجتماعية محددة. ويشير التخويل إلى الفترة التي يحقق فيها الموظف منحة أسهم أو التي يشارك خلالها خيارات أن يصبح متاحا للموظف لتحويله. وفترة التخويل المعتادة خمس سنوات، حيث يحقق الموظف خمس مجموع عدد الأسهم المتاحة له أو لها كل عام. وأي تفاوت في نفس الإطار ممكن. على سبيل المثال، من الممكن أن تخول حصة من الأسهم على الفور على أن يجري تخويل بقية الأسهم على مدار فترة من ثلاث إلى خمس سنوات. وقيمة هذا المنهج من وجهة أخلاقية هي أن الحوافز يمول من خلال أرباح المؤسسة عندما تتحول إلى مؤسسة تهدف للربح. والقيمة من زاوية توفيق المصالح هو أنها مبنية على الأداء المستقبلي لا على الأداء السابق.

وباختصار، فإن الموضوعات الأخلاقية والقانونية تظهر إذا كانت موارد المنظمات غير الحكومية، بدلا من هذه التي تتحقق من خلال المؤسسة التي تهدف للربح، هي المصدر الحقيقي للفائدة التي يحصل عليها المدراء.

ويعني ذلك أن المكافآت على الأعمال السابقة اعترافا بالمساهمات الماضية أكثر إشكالية من المكافآت على الأداء المستقبلي (أن تكون خيارات شراء أو الحصول على الأسهم على شكل منحة مبنيا على الأرباح المستقبلية). واعتبر كل من أجريت معهم المقابلات تقريبا الشراء عند السعر الكامل هو الحل الأمثل في ذلك الوقت من التحول، ويؤيدون أيضا كسب أسهم إضافية على مر الزمن من خلال اتفاقات على أساس الأداء. ويوصي عدد قليل جدا في هذه الصناعة بمنح أسهم مجانية للمدراء خلال التحول، على الرغم من أن العديد منهم مستعدون للنظر في خفض الأسعار أو دعمها جزئيا.

ومع هذا العدد من الآراء ليس من المدهش أن نرى مدى واسعا جدا من الممارسات. وتتباين الآجال بالنسبة للمدراء بشكل كبير جدا من السعر الرمزي إلى ما يقرب من السعر الكامل. وفي حالة بارتنر، كان الفريق يتوقع الحصول على حصة من الأسهم على أساس تفضيلي في السعر. وأشار مستثمر بارز في الهند إلى أنه يعتبر أن آليات تسعير الاسهم الممنوحة وسائل غير مقبولة للتغلب على افتقار المدير إلى رأس المال اللازم لشراء الأسهم.

مكافآت إنهاء الخدمة

في الحالات التي تدعو فيها الحاجة إلى اتخاذ مدير عام جديد قدمت المنظمات غير الحكومية مكافآت نهاية الخدمة للمدراء المنتهية خدمتهم. وذكرت مقابلات مع المتخصصين في هذا القطاع عدة حالات لوجود هذه المدفوعات. ودفع مكافآت إنهاء الخدمة هو دفع لمبلغ للمدير أو الموظف عندما تنهي المؤسسة خدمته. وتزيد مكافأة إنهاء الخدمة في العادة بناء على الوقت الذي قضاه المدير في المؤسسة، وتقدير مساهمته خلال هذه السنوات. وتؤمن قوانين العمل في العادة حصول الموظف الذي تنهي المؤسسة خدمته على مكافأة إنهاء الخدمة. كما تختلف المبادئ الإرشادية، ولكن معظم المدفوعات تتضمن مضاعفات من الراتب الشهري أو السنوي، يكون في العادة قائما على أساس عدد سنوات الخدمة. وإذا اختار مجلس الإدارة الاستناد إلى الحد الأدنى الذي تفرضه قوانين العمل، فإنه يقدم ما يمكن أن يسمى بحزمة العرفان أو "المظلة الذهبية". أما ما يزيد على الحد الأدنى لمكافأة إنهاء الخدمة، فلا توجد قواعد أكثر من المعدلات غير الرسمية بين أبناء الصناعة لتحديد حجم المكافأة المقبول. وهذه القواعد للأسف غير دقيقة، وهناك سؤال حول الصناعة التي يمكن اللجوء إلى آلياتها عند تحديد مكافأة إنهاء الخدمة، وإذا ما كانت النظرة للمنظمات غير الحكومية أم للمؤسسات التي تستهدف الربح.

وفي المنظمات غير الحكومية الإصلاحية الاجتماعية المذكورة سلفا، حدث أكثر من مرة أن قامت مؤسسة تهدف للربح بعرض تعاقد استشارة لا يتضمن الكثير من المدير السابق. وفهم مثل هذه التعاقدات على أنها نوع من التعويض على الخروج من الدور الإداري أو ترك المؤسسة تماما.

وإذا كان حصول المدراء المنتهية خدمتهم على نوع من التعويضات على ترك مؤسسة التمويل الأصغر يعتبر مقبولا، فربما يكون المدراء والمستثمرون أكثر ميلا للمشاركة في مناقشات صريحة وشفافة بشأن احتياجات الإدارة من المؤسسة وعليه تسهل عملية التحول. وللأسف، فإن حقيقة أن قواعد المؤسسات التي لا تهدف للربح تمنع الفائدة الشخصية سوف تواصل جعل هذا المجال إشكاليا.

وهناك ملحوظة أخيرة بشأن مكافآت إنهاء الخدمة هو أنها استخدمت أيضا في حالات لم يكن المدير فيها قد انتهت خدمته، لكنه يتحول من عدم الربحية إلى الربحية كوسيلة لتوفير رأس المال اللازم لشراء الأسهم. وفي حالة واحدة على الأقل، تلقى مدير أحد مؤسسات التمويل الأصغر مكافأة إنهاء خدمة كبيرة ثم اشترى حصة في الملكة في المؤسسة المتحولة. ومثل هذه الممارسة هي بالضرورة نسخة أخرى من الموقف الإشكالي الذي وصفناه عاليه والذي تستخدم فيه موارد المنظمة غير الحكومية في منح مكافآت للمدراء.

توفيق المصالح لأعضاء مجلس الأدارة

كما أشير سلفا، فقد يكون لأعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية المتحولة مصالح في حجم مصالح المدير العام باستثناء أنهم ليسوا موظفين في المنظمة مما يجعل اعتمادهم على المنظمة في العموم أقل. غير أن هناك حالات لعب فيها أعضاء مجلس الإدارة دورا فعالا وحيويا في مؤسسة التمويل الأصغر ويشعرون أنهم يستحقون حصة مؤثرة في أسهم الملكية عند التحول.

وتوجه توفيق المصالح لأعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية شبيه تماما لتوجه كبار المدراء. والحل المفضل هو أنه إذا كان أعضاء المجلس يرغبون في الاستثمار فعليهم أن يستخدموا مالهم الشخصي. وتختلف نسب المساهمة بشكل كبير، ويرجع ذلك أساسا إلى الثراء النسبي أو القدرة على الاستثمار، لكن هؤلاء الذين تحدثنا إليهم يقترحون أن تكون أسهم أعضاء مجلس الإدارة قليلة، بعض في المئة.

وآليات التسعير التفضيلي أو المنح المقيدة للأسهم في إطار تخويل طويل الأجل من الممكن أن تكون خيارات تمسها نفس المخاوف المذكورة أعلاه.

بعض المؤسسات بعد التحول تختار تقديم تعويض لأعضاء مجلس الإدارة. والخبرة العامة في صناعة التمويل الأصغر هي أن معظم المنظمات غير الحكومية لا تعوض أعضاء مجلس إدارتها. وعلى النقيض من ذلك، فإن معظم الشركات التجارية تفعل ذلك. والتعويض لأعضاء مجلس الإدارة في القطاع الخاص (بخلاف التمويل الأصغر) يتضمن عائدا سنويا و/أو أجر على حضور اجتماعات مجلس الإدارة أو اللجنة. ورؤساء اللجان الرئيسية مثل المراجعة أو الأجور من الممكن أن تتلقى تعويضا أكبر. وبالإضافة إلى ذلك، فأعضاء مجلس الإدارة في العديد من الشركات التجارية يتلقون خيارات أسهم و/أو منح مقيدة بأسهم. والخيار الثاني أقل شيوعا.

وبين مؤسسات التمويل الأصغر التجارية، فإن أغلب التعويض الذي يحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة يكون متوسطا. وليست لدينا بيانات مؤكدة عما إذا كانت ممارسة تعويض أعضاء مجلس الإدارة مطبقة بشكل واسع أو بشأن المبالغ المتضمنة. وفي مقابلاتنا، كانت المبالغ المرصودة بين ٥٠٠ و١٠٠٠ دولار لكل اجتماع، وهو في الأساس تعويض للأعضاء على الوقت الذي أمضوه كما لو كانوا مستشارين محترفين. والعوائد السنوية أو الرواتب غير شائعة. ومن الممكن أن يساعد المزيد من الشفافية والإعلان عن مكاسب عضو مجلس الإدارة ستساعد على زيادة معدل الاحترافية في إدارة الشركة بين مؤسسات التمويل الأصغر وتوفر بعضا من المهانة لأعضاء المجلس.

خطط تمليك الموظفين للأسهم وتقاسم الأرباح

ومن أجل دمج العديد من الموظفين أو دمجهم جميعا في برنامج للحوافز، حققت عدة مؤسسات بارزة وناجحة للتمويل الأصغر أشكالا مختلفة من خطط ملكية الموظفين لأسهم. وخطط تمليك الموظفين للاسهم خطة على شكل صندوق من خلاله يمكن أن يشتري الموظفون اسهم في الشركة التي توظفهم. وتستخدم خطط تمليك الموظفين للأسهم في الدول مرتفعة الدخل. ويشارك ملايين الموظفين في الولايات المتحدة في صناديق تمليك الموظفين للأسهم، وكل الشركات اليابانية المسجلة في البورصة تقريبا لديها صناديق لتمليك الموظفين للأسهم. وتوفر ملكية

الأسهم حوافز مالية للموظفين من خلال توزيع الأرباح مما يعطي للمشاركين مصلحة أقوى في نجاح المؤسسة. كما تعطي صناديق تمليك الموظفين للأسهم صوتا للموظفين في الإدارة. وفي معظم الحالات، يكتل الموظفون حقوقهم الانتخابية لانتخاب ممثلين في مجلس الإدارة.

ومن الممكن أن تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر صناديق تمليك الموظفين للأسهم من أجل زيادة دعم الموظفين للتحول. ويمكن أن تكون صناديق تمليك الموظفين للأسهم محظورة على كبار المدراء، ولكننا في هذه الوثيقة ننظر في مثالين أنشئت فيهما صناديق تمليك الموظفين للأسهم لكل الموظفين كجزء من استراتيجيات التحول: أكليدا في كمبوديا وكي- ريب في كينيا.

منذ أيامها الأولى كمشروع ثم منظمة غير حكومية، كانت لأكليدا بنية إدارية تعتمد بشكل كبير على المشاركة. ولذا كان من الطبيعي أن تضمن فكرة مشاركة الموظفين وملكيتهم في مناقشات التحول. وبعد الكثير من التشاور الداخلي، وافق الموظفون على التحول، وأنشئت جمعية موظفي أكليدا. وبنيت جمعية موظفي أكليدا كشركة استثمار تسمح لكل موظفيها بغض النظر عن فئتهم أو وظائفهم بامتلاك أسهم في أكليدا بانك. وتعمل جمعية موظفي أكليدا كما يلي بصور عديدة تميزها عن صناديق تمليك الموظفين للأسهم العادية:

- لم يتلق الموظفون أي أسعار تفضيلية كما لم يتلقوا أي أسهم كجزء من رواتبهم. ويمكن لكل موظف أن يختار إذا ما كان سيشتري أسهما كما أن كل الموظفين تقريبا وعددهم حوالي ستة آلاف يشترون أسهما.

- من أجل التسهيل على الموظفين في شراء الأسهم، مع الوضع في الاعتبار مواردهم المحدودة، يحصلون جدول زمني متسع للقيام بالشراء. وتملك جمعية موظفي أكليدا الحق في شراء ما يصل إلى ١٩ في المئة من مجموع أسهم ملكية أكليدا مع كل اكتتاب. ومن الواضح أن الموظفين ليس لهم نفس الوصول إلى شراء أسهم راس المال كما يملك ذلك المستثمرون الدوليون. لذا فمن الممكن أن تشتري المنظمة غير الحكومية الأسهم نيابة عن جمعية موظفي أكليدا ثم تعيدها إلى الجمعية على مدار الوقت حيث يشتري الموظفون المنفردون أسهما.

- تخصص الأسهم في العادة بناء على سمو منصب ومدة عمل الموظف، لكن في حالة جمعية موظفي أكليدا، لكل الموظفين حقوق متساوية في شراء الأسهم.

- كل ستة أشهر، يجري يوم للتداول في إطار جمعية موظفي أكليدا بما يحدد سعرا عاما لأي عملية تبادل للأسهم في الأشهر التالية. وبتوفيرها للتدال توفر الجمعية أيضا التسييل للموظفين الذين يرغبون في بيع أسهمهم أو في ترك البنك.

- ينتخب أعضاء جمعية موظفي أكليدا ممثلين اثنين يمثلان الجمعية في مجلس إدارة أكليدا.

ولا يدعم جمعية موظفي أكليدا مانحون أو منظمة غير حكومية، كما أنها على تحصل على أي تعويض عن الجهد الذي ساهمت به في إنشاء المؤسسة. ويشارك الموظفون على أساس تطوعي ويتلقون نفس المخاطر والحقوق والمسؤوليات ومكاسب مالية محتملة مثلهم في ذلك مثل بقية المساهمين.

ونظر المدراء إلى دعوة الموظفين للمشاركة في المؤسسة الجديدة كبيان مهم عن قيمة المنظمة الموضوعة في الموظفين، وأصبحت جمعية موظفي أكليدا تعبيرا ملموسا عن شعور الموظفين على المدى الطويل بالملكية. وصممت أكليدا جمعية موظفي أكليدا لإعطاء كل الموظفين عرفانا متساويا بمساهماتهم في إنشاء المنظمة. وشعر المدراء أن من المهم أن يفهم الموظفون أنهم قد يصبحون ملاكا حقيقيين للبنك. وأملت الإدارة أن تسهل مشاركة الموظفين في الخطة إلى تسهيل تحول المنظمة وخلق الدعم للشركة الجديدة، وحث الموظفين على زيادة الإنتاجية. وبعد تحولها، تمتعت أكليدا بفترة من النمو الهائل في الوصول إلى الزبائن وبنتائج مالية قوية.

ونموذجنا التالي هو كي- ريب. وبدأت كي- ريب عام ١٩٨٤ كبرنامج متعدد الأغراض لمشروعات التنمية. وركزت كي- ريب منذ عام ١٩٩٠ على الإقراض الأصغر، على الرغم أنها اكتسبت اهتماما واسعا في تنمية المشروعات، وهو ما أحيته المنظمة غير الحكومية بعد نسج الإقراض الأصغر لكي – ريب بانك الجديد. وتبقى منظمة كي – ريب غير الحكومية نشطة بعد تشكيل البنك، وبقي بعض الموظفين مع المنظمة غير الحكومية بينما انتقل آخرون إلى البنك. وأدى غياب اليقين بشأن أمان الوظيفة ومستقبل المؤسستين إلى صعوبات تعقدت بصدام ثقافي بين الموظفين الجدد القادمين من البنوك والذين يحصلون على مرتبات أعلى وبين الموظفين القدامى من المنظمة غير الحكومية. وتعاملت كي – ريب مع هذه المشكلة بعدد من الطرق، أحدها كان إنشاء برنامج صندوق تمليك الموظفين للأسهم [٩]متاح لموظفي البنك والمنظمة غير الحكومية. وأنشئ الصندوق ليصبح جمعية كوا التعاونية متعددة الأغراض. وقام الصندوق الذي يرأسه محترف من الخارج بتمويل شراء الأسهم للموظفين الذين يستخدمون التمويل في منحة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. وهو يحافظ على السيولة للموظفين الذين يتركون كي – ريب بشراء أسهمهم منهم.

وعلى الرغم من هذين المثالين، ما زالت خبرة صناديق تمليك الموظفين للأسهم في التمويل الأصغر ضئيلة. واستخدام الأسهم كمكافأة أو حافز ليس شائعا في العالم النامي، وعلق بعض المراقبين على أن صناديق تمليك الموظفين للأسهم ليست حافزا فعالا لدعم أداء العمليات لأن الفائدة ليست مفهومة أو مقدرة من قبل الموظفين، ولأنها ليست مرتبطة بشكل مباشر بأداء الموظف الفرد لوظفته.

وعلاوة على ذلك فإن الإطار التشريعي لصناديق تملك الموظفين للأسهم ليس موجودا، مما يتطلب تصميما مبتكرا لصياغة الهياكل التي تؤدي وظفية الصناديق باستخدام البنى القانونوية المتاحة. وكان أحد الحلول هو إنشاء جمعيات موظفين تقلد الصندوق في بنائه.

والمشكلة الثانية هي أن الأسهم تحتفظ بها مؤسسات التمويل الأصغر نادرا ما يتم تداولها. ومن الممكن أن يؤدي غياب السيولة على الأسهم وغياب أسعار الإشارة إلى تعقيد عملية التغيير. وأحد الحلول هو الحفاظ على مجمع التسييل في إطار الجمعية حت يمكن للموظفين أن يصلوا إلى رأس المال المحفوظ في هذه الأسهم في حالات الطواري وما إلى ذلك حتى يمكن للموظفين الذي انتهت خدمتهم أن يسيلوا مدخراتهم كما تفعل أكليدا. وإذا لم تقم المؤسسة ولا مستثمروها ببيع أي أسهم مؤخرا فأن مؤسسة التمويل الأصغر سيكون عليها أن تحدد بنفسها ثمن الأسهم.

---

[٩] جون نيريري وآخرون "حالة كيه- ريب – نيروبي، كينيا" البنك الدولي ٢٠٠٤

وتكهن العديد من المستثمرين بطرق أخرى للتعامل مع السيولة بما في ذلك إعادة شراء أسهم أعيد التفاوض عليها من المدراء بناء على جداول التخويل لتحقيق أهداف الأداء الجيد في المستقبل، أو تصميم أدوات تشبه الملكية والتي تقدم مدفوعات نقدية مرتبطة بقيمة ملكية مؤسسة التمويل الأصغر. ويؤثر جمود الأسهم كل الملاك (بمن فيهم المستثمرون والمدراء الذين يملكون أسهما)، وهو ما من شأنه أن يوفق بين كافة المساهمين في رغبة عامة في زيادة السيولة. وهناك خيار آخر بتقديم [١٠] السيولة للموظفين دون حاجة إلى أن يبيعوا أسهمهم لخلق القوة لصناديق تمليك الموظفين للأسهم التي تسمح للموظفين بالاقتراض من شركتهم باستخدام الأسهم كتراكم. وإذا تعثر الموظف، فيمكن للشركة أن تستعيد الأسهم، وهي سياسة إقراض منخفضة المخاطرة على الشركة [١١].

تتطلب صناديق تمليك الموظفين لأسهم قدر كبير من التخطيط ومصاريف مستمرة للادارة، ولذا فقد أشارعدد من الأشخاص الذين تقدموا لهذا المشروع انهم يفضلون الخطط التي تتضمن المشاركة في الأرباح أو أسهم ليس لها الحق في الإدارة. بينما لا تحتاج أنظمة المشاركة في الأرباح مدخل مالي من الموظفين ولا تسترشد بحقوق الحوكمة والمسؤوليات إلا أنها قد تشكل حافزا ماليا قوي. خطط المشاركة في الأرباح توزع أموال نقدية آخر العام (تخضع للضرائب) أو تحول أموال في حساب الموظف والذي يصل إليه الموظف فقط حسب شروط وضعت بالسابق، بالنسبة للاختيار الأخير قد يخضع المبلغ للضرائب أو لا يخضع إلى أن يسحب الموظف الأموال.

يطلق على مشاركة الموظفين والادارة في الملكية عن طريق الأسهم وخاصة عن طريق منح الأسهم المقيدة أو الاختيارات التي تنمو مع الوقت أحيانا "الأصفاد الذهبية". فهي تربط الموظف بالمؤسسة لمدى متوسط أو طويل. هذا الرابط ليس دائما ايجابي. اذا تدهورت قيمة مؤسسة التمويل الأصغر وأصبحت الأسهم بلا قيمة قد تصبح عامل مثبط. كما انه لو حدثت تصفية (نوع من البيع يسمح لمالكي الأسهم من بيع أسهمهم) خلال فترة معقولة من الوقت (خمس سنوات مثلا) بعد رفع حظر الأسهم أو لو سمح للموظفين أو الادارة ببيع بعض أسهمهم قد تلعب تلك الاختيارات دور سلبي كلما طالت فترة الملكية. على سبيل المثال، الخطة الأصلية ل-K Repكانت تتضمن وضع أسهم البنك في سوق الأسهم العامة خلال بضع سنوات. وحيثأن ذلك لم يحدث تضاءلت قيمة صناديق تمليك الموظفين لأسهم لKwa مع الوقت وأصبحت مركزة مع بعض كبار الموظفين فقط.

كان العكس صحيحا لبنوك اكويتي وكومبارتموس واللذان استطاعا أن يفيدوا موظفيهم من خلال القيد بسوق الأسهم. الكثير من موظفي بنك اكويتي وعملائه أصبحم مالكي أسهم خلال اعادة هيكلة البنك من بنك ادخاري لبنك تجاري. من خلال القيد بسوق الأوراق المالية عظم اكويتي بنك من قيمة تلك الأسهم وأعطت صغار مالكي الأسهم طريق للخروج إن أرادوا.

في حالة بنك كومبارتموس اشترى فريق الادارة العليا أسهم عندما تحولت كومبارتموس لشركة مالية. عندما قيدت كومبارتموس بسوق الأوراق المالية المكسيكي وباعت الأسهم خلال عرض ثاني استطاع فريق الادارة من تحقيق ربح كبير.

---

[١٠] ديفيد إم. بينز ورونالد جيه. جيلبرت، "دور خطط ملكية الموظفين للأسهم في إعادة الهيكلة والخصخصة للمؤسسات المالية المملوكة للدولة" من مؤتمر البنك الدولي بشأن إعادة هيكلة بنوك الدولة. ٢٠٠٤

[١١] دان بالوتا، غير خيرية: كيف تعيق قيود عدم الربحية قدراتها (ميدفورد: دار نشر جامعة تافتس، ٢٠٠٨)

الموظفون ذوو الخبرة المحدودة في تملك الأسهم لا يدركون المخاطرة في تملك أسهم. يوجد حاجة لشرح واضح بأن ما يصعد قد يهبط. ينصح الموظفون بعدم وضع جميع أصولهم المالية في نفس المؤسسة التي توفر قوت يومهم وهذا من وجهة نظر تشتيت المخاطرة.

تضمين التوفيق المصالح في التطبيق – العمليات، المعايير والخطوات التالية

مدى سلبية التبعات المترتبة على رسم خط صلب بين ما هوغير هادف للربح وما هو هادف للربح نقطة جدل تكسب أرض جديدة في بعض الدوائر. كما رأينا من قبل هو شيء بالتأكيد يعقد من عمليات التحول لمؤسسات التمويل الأصغر. الاستثمار المسؤول اجتماعيا هو محاولة لرسم خط وسط. واجه كل من اصلاح المجتمعات والمستشفيات ومؤسسات التقنية البيولوجية والآن التمويل الأصغر تحدي انشاء مؤسسات مزدوجة الأهداف. الحلول لأمور المصلحة الشخصية في هذه المواقف تحتاج إلى خلق معايير يراها جميع المعنيين بالأمر كأخلاقية وفي نفس الوقت تتفق مع القوانين. تلك المعايير تعلن على الملأ وتتجسد في اتفاقيات. يطبق تلك المعايير أطراف ثالثة تملك نظرة موضوعية ويمثلون المعايير الأخلاقية للصناعة أو المجتمع. ننظر الآن إلى عمليات تعالج تلك المواضيع أولا في مؤسسات التمويل الأصغر ثم في صناعة التمويل الأصغر. تختلف عمليات التحول لكل مؤسسة تمويل أصغر ولهذا لا ننصح بطريقة واحدة للتوفيق. على كل قدمنا بعض التوصيات سابقا من أجل العمل باتجاه التوفيق وذلك قبل وبعد التحول.

كما ناقشنا من قبل في أجزاء سابقة من الورقة البحثية، الكثير من المتاعب المصاحبة لتحول تنتج عن الشروط المعلنة والخفية للاتفاقات المتعلقة بتأسيس المنظمة غير الحكومية الأساسية.

من الممكن تفادي هؤلاء إذا كان التحول أمر متوقع عند انشاء منظمة غير الحكومية للتمويل الأصغر. في الماضي كانت كل المنظمات الغير حكومية تؤسس دون التفكير في التحول ولكن منذ ١٩٩٢ بدأت حالات انشاء يصاحبها تفكير في التحول وبالتالي أصبحت العملية التالية أسهل.

تأسست المنظمة الغير حكومية البوليفية بروكريديت التي أنشأت كاجا لوس أنديز FFP بنية التحول لمؤسسة مالية مقننة. منذئذ تكررت الحالة مرات عدة. اليوم حين تؤسس أي منظمة غير حكومية يجب التفكير ما اذا كان التحول سيصبح جزء من مستقبلها واذا كان الأمر كذلك يجب أن تتوقع اتفاقيات التأسيس هذا الاحتمال بأكبر شكل ممكن – اتفاق للمنظمة الغير حكومية يساوي اتفاق الطلاق الذي يكتب قبل الزواج. لا يمكن للائحة المنظمة الغير حكومية أو اتفاق توظيفي توقع كل احتمال مستقبلي وتقديم حل له ولكن من المحتمل تحديد العمليات العريضة التي تحل أمور الحوافز من خلالها.

على سبيل المثال:

- من الممكن أن تذكر المستندات التأسيسية واتفاقات التمويل أو عقود الموظفين اذا ما كانت الأسهم مقابل المجهود المقدم للمنظمة غير الحكومية أمر ممنوع أو مسموح. لوكان مسموح فمن الممكن تأسيس المعادلات أو تحديد العمليات. على سبيل المثال قد يكون من المطلوب مراجعة جداول الحوافز أو أسعار الأسهم عن طريق خبراء ليس لديهم مصالح مالية في النتيجة.

- يمكن تحديد الأطر التي تمكن للمؤسسات أو الأفراد من جني ملكية في المنظمة عند التحول.

- الأموال التي تمنحها الهيئات المؤسسة للمنظمة الغير حكومية قد تكون على هيئة قروض طويلة الأجل مما يسهل للمؤسس سحب أموال من المنظمة وتحويلها لمؤسسة مقننة.

المكافآت مثل منح أسهم مقابل المجهود والذي قد يثير تساؤلات إذا كان المنح بأثر رجعي يصبح أكثر قبول لأن جميع الأطراف بالمنظمة إن كانوا قد وافقوا عليه علنا منذ البداية. يكون الاتفاق على تلك المواضيع عادة أسهل في البداية عندما يكون حجم أعمال المؤسسة المنظمة لم يصل بعد إلى حجم تجاري. على كل حال يجب مراعاة أن تكون تلك المكافآت في سياق القوانين المحلية. كما يجب أن يتأكد المؤسسون أن تلك المكافآت لن تثبط المستثمرين من التدخل لاحقا. تقييم مؤسسة التمويل الأصغر الحالية والشركة الجديدة تنظر في الماضي لتضمين الانجازات السابقة وتنظر مستقبلا للتنبؤ باحتمالات المستقبل. لذا من الطبيعي أن ترتبط مناقشات تحويل المصالح الشخصية بمناقشات التقييم.

من الأساليب التي تمنح شفافية لهذه الطريقة استقدام مستشارين مستقلين. أحيانا يستقدم مؤسسات التمويل الأصغر والمستثمرون مستشارين لتقييم مؤسسات التمويل الأصغر بحجة أن طرف ثالث بدون مصالح شخصية في التقييم سيقدم نتيجة موضوعية وعادلة. يمكن تطبيق نفس المبدأ على توفيق المصالح عند التحول. الطرف الثالث في هذه الحالة لن يقدم رأي مستقل مبني على أساليب تحليلية معتمدة، ولكن سيقدم شفافية للعملية ويرشد الحوارات ويعمل بشكل كبير مثل المحاور.سيسمع المستشار لجميع الأطراف ثم يقدم معرفة الممارسات ذات الجودة للمساعدة على اتمام الاطار المقترح. يمكن للمستشار أن يعمل كممثل مصالح عامة.

قد تكون بعض منظمات الخدمات الاستشارية التي تعمل بالتمويل الأصغر - مثل تلك التي تساعد مؤسسات التمويل الأصغر على زيادة سنداتها وأسهمها - تقدم تلك الخدمات بالفعل بشكل غير رسمي وقد يكونوا بمكانة تساعد على نشر الممارسات الجيدة. لتعظيم الموضوعية والقبول من كل الأطراف يجب أن يختار جميع الأطراف المستشار وتدفع أتعابه من مصاريف ما قبل البدء كما يدفع جميع المستثمرين التكاليف القانونية قبل البدء.

حال تم التحول يتولى مجلس ادارة امؤسسة التمويل الأصغر الجديدة مسؤولية تحديد مكافآت الادارة والموظفين وكذلك مكافآة المجلس ذاته والأخيرة هذه عملية دقيقة تتطلب مراقبة الذات مع الأخذ في الاعتبار نظرة حاملي الأسهم. تعمل لجنة المكافآت مع الادارة لتوفيق المكافأت بما في ذلك المكافآت السنوية بالاضافة إلى الأسهم أو المكافآت الاختيارية وذلك بالاتساق مع أهداف الهيئة.

صناعة التمويل الأصغر. تحتاج الممارسات التي تساعد على توفيق المصالح الفردية والمؤسسية إلى دعم من صناعة التمويل الأصغر ككل. موافقة الصناعة أنه من المقبول أو حتى الاساسي مخاطبة المصالح الشخصية سيساعد على عرض الأمر على طاولة المفاوضات وحينها يتم التعامل معها بشكل بناء وأكثر نضجا. تقدم الممارسات المعروفة الاتجاه والقانونية مما يسهل على من يفاوض على التحويل زيادة شفافية عملياتهم والوصول لنتائج أفضل. من المهم للمستشارين المحترفين بناء خبرات في هذا المجال حتى يشتهروا كخبراء ويزيد قبولهم في عمليات التفاوض.

الفجوة في المعلومات المتاحة لصناعة التمويل الأصغر عن المكافأت مشكلة كبيرة. فقطاع التمويل الأصغر متأخر عن باقي القطاعات المالية وباقي القطاعات عموما في تقديم معلومات مقارنة لتطوير معايير الصناعة. في القطاعات المتنوعة مثل الأعمال المصرفية والأعمال الخاصة والتقنية الحيوية تقدم مسوح المكافآت علامات محددة للمدراء التنفيذيين وكبيري موظفي العمليات وكبيري موظفي العمليات والمناصب العليا الأخرى. على سبيل المثال في مجال التقنية الحيوية مثل تلك المسوح تضم كبير الموظفين العلميين و/أو كبير الموظفين الطبيين. تقدم العلامات المحددة حسب حجم المؤسسة والمنطقة الجغرافية وكون المؤسسة مملوكة للقطاع العام أو الخاص وعوامل أخرى.

مسوح المكافأت تماثل بشكل كبير عمليات تحديد العلامات لمؤسسات التمويل الأصغر والمذكورة في نشرة الأعمال البنكية الصغرى وتعمل مثل النشرة على أساس مجاميع غير معلومة من القرناء تحمي السرية لأي معلومات متعلقة بالشركة. تستخدم لجان مجلس الادارة للمكافآت أو شركات متخصصة تلك المسوح لتحضير المكافآت الخاصة بشركاتهم أو يستقدون شركات محترفة لتجهيز عروض بناءا على نتائج المسوح. يمكن لتلك الشركات تقديم الدعم لمفاوضات مجلس ادارة مؤسسة التمويل الأصغر وادارتها وكذلك مستثمريها. أقرت مجموعة استثمارية أنها تستقدم شركات محلية لاجراء دراسة عن المكافآت حتى تتفهم المجموعة ممارسات السوق المحلي قبل عرض المرتبات والحوافز.

تحديد علامات المكافآت عملية صعبة بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر بما أن المؤسسات تعمل عبر العالم في مناطق والبلدان ولكل منهم عملة وسوق عمل ومعايير مكافآت. قد يكون من المجدي البداية بالمؤسسات التي تحولت والمؤسسات التجارية والمحددة من ناحية العدد وموصولة للشبكات العالمية من المستثمرين. من الممكن تبادل المعلومات من خلال MIX ونشرتها للأعمال البنكية الصغرى مبدءيا من خلال منحة دعم. لو وضحت قيمة العلامات المحددة للصناعة يطلب من مؤسسات التمويل الأصغر ابلاغ النشرة على أساس السرية ويدفعون ثمن عادل للحصول على معلومات المسح.

في نفس الوقت ندرك أن نظام المكافآت في القطاع المالي التقليدي يشهد مراجعة دقيقة في ضوء الأزمة العالمية. لا يوجد في الورقة أو في وجهات نظر من أجرينا معهم مقابلات ما يشير إلى أي دعم زائد للمكافآت أو مكافآت للمخاطرة.

بشكل أعم الخطوة التالية للصناعة هي توثيق أنواع ومقدار الحوافز التي تقدم لأصحاب المصالح. نأمل أن تظهر علامات محددة باجماع القطاع مع تطور النقاش.

قدمت تلك الورقة موضوع توافق المصالح ومواضيع أخرى تابعة للموضوع. هذا لا ينهي المناقشة وانما يبدأها ويضع لها اطار. بينما ذكرت مواضيع عديدة في الورقة وتحتاج إلى المزيد من المناقشة والبحث، تبرز مهمتان أساسيتان للصناعة:

- على القطاع بأكمله الاستمرار في مناقشة توفيق المصالح. يمكننا تطوير معايير مشتركة اذا ما تبادلت مؤسسات التمويل الأصغر والمستثمرون والمراقبون الخبرات. التقييم المستمر للتجربة سيزيد من فهم أفضل طريقة لتضمين توفيق المصالح في عمليات التحول والادارة. كما ستزيد من الاجماع حول ماهية الحوافز التي تشكل تعويض مناسب وأخلاقي.

- على المزيد من الأبحاث دراسة التبعات القانونية والمحاسبية والتنظيمية للمفاهيم الواردة هنا. تخاطر مؤسسات التمويل الأصغر اذا تعاملوا مع تلك المصالح دون تحليل المطالب القانونية والتنظيمية. نأمل أن نرى استمرار للأبحاث والحوار في المستقبل لتوسيع الاختيارات الواضحة ومواجهة حاجة لمؤسسات التمويل الأصغر لتوفيق المصالح.

قراءات مختارة:

- Binns, David M. and Ronald J. Gilbert. "The Role of Employee Stock Ownership Plans in the Restructuring and Privatization of State-Owned Financial Institutions." Presentation, World Bank conference on state bank restructuring, 2004.

- Campion, Anita and Cheryl Frankiewicz. "Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions." MFN Occasional Paper, no. 3, Microfinance Network (1999).

- Campion, Anita and Victoria White. "Institutional Metamorphosis: Transforming Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions." MFN Occasional Paper, no. 4, MicroFinance Network (1999).

- Clark, Heather A. When There Was No Money: Building ACLEDA Bank in Cambodia's Evolving Financial Sector. New York: Springer, 2006.

- Hishigsuren, Gaamaa. Appendix 2 in "Transformation of Microfinance Operations from NGO to Regulated MFI." Paper, Microfinance Summit, March 2006. http://www.microcreditsummit.org/papers/Work shops/3_ Hishigsuren.pdf.

- Ledgerwood, Joanna and Victoria White. Transforming Microfinance Institutions. Providing Full Financial Services to the Poor. Washington DC: The World Bank, 2006.

- Lieberman, Ira and Elizabeth Rhyne. "The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned Micro finance Institutions." The Council of Microfinance Equity Funds – Consensus Statement (May 2005). http://www.cmef.com.
- Otero, Maria, Rachel Rock, Sonia Saltzman. "Principles and Practices of Microfinance Governance."
- Development Alternatives, Inc. (August 1998). http://www.gdrc.org/icm/govern/govern.pdf.

حـــول الرعاة

مؤسسة كالميدو

كالميدو مؤسسة خيرية كندية مسجلة لا تهدف للربح، تحتفل بخبرة تزيد على العشرين عاما في مجال التمويل الأصغر. وهدفنا هو تمكين الفقراء الذين خلقوا لأنفسهم فرصة عمل في البلاد النامية من تقوية مشروعاتهم ولتحسين مستواهم ومستوى عائلاتهم. وخطتنا ضمان حصولهم على خدمات مالية مستدامة يتحملون كلفتها. ومن مقرنا في تورونتو ومن خلال فرع لنا في كوستاريكا، ركزت كالميدو جهودها على توجيه وإدارة رأس المال في الاستثمارات المباشرة لتطوير مؤسسات التمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية وأفريقيا منذ عام ١٩٩٦.

وقد أقنعتنا خبرتنا المبكرة التي جنيناها في مبادرات التمويل الأصغر واسعة النطاق أن المسار الأقرب للتنمية الفعالة لقطاع التمويل الأصغر العالمي يتطلب إشراك مؤسسات تمويل أصغر محلية.

مركز التضمين المالي في أكسيون الدولية إنترناشونال

مركز التضمين المالي في أكسيون إنترناشونال هو مركز بحثي يعمل لصالح صناعة التمويل الأصغر ككل، مادا الجسر لتقوية اهتمام القطاع الخاص بالتمويل الأصغر.

وبالتعاون مع الكيانات غير الربحية والبنوك التجارية والشركات التكنولوجية والمنظمين والجامعات وآخرين كثيرين، يعمل المركز على استقدام خبرة العقول والخبرات لمجابهة التحديات التي تواجه الصناعة ككل، مستخدما أدوات مثل الاجتماع وبناء التحالفات والبحث ونشر المعلومات والتدريب والتجريب.

والمركز مخصص لإقرار مسألة أن الأشخاص منخفضي الدخل يستحقون خدمات مالية منظمة وعالية الجودة من الأفضل أن تقدم من خلال برامج تجارية مستدامة تتضمن هدفا مجتمعيا.
ويسعى المركز لربط عالم التمويل الأصغر بالمحركين الرئيسيين للاقتصاد العالمي، على سبيل المثال: أسواق رأس المال والتكنولوجيا واستغلال إمكاناتها للتصدي للاحتياجات المالية للفقراء، وعن طريق ضم هذه العناصر جنبا إلى جنب، يمثل مركز التضمين المالي الجسر بين التمويل الأصغر اليوم وبين مستقبل من الفرص المتاحة للجميع.

عن المـــؤلفين:

إليزابيث راين

السيدة راين هي المديرة الإدارية للتضمين المالي. وهي كنائب رئيس أكسيون العالمية منذ عام ٢٠٠٠، مسئولة أيضا عن فتح أكسيون لأسواق أفريقيا والهند. وقد أدارت جهودا بحثية مؤسسية لتطوير منتجات مالية جديدة واضطلعت بمنشورات أكسيون وأنشطتها التعليمية.
ومن موقعها كمفكرة شهيرة وكاتبة في مجال التمويل الأصغر، نشرت راين عددا هائلا من المقالات، وأربعة كتب في هذا الموضوع منها: التمويل الأصغر للمصرفيين والمستثمرين: فهم

الفرص والتحديات لمؤشرات أسفل الهرم (ماكجرو_هيل,٢٠٠٩)، و "تعميم التمويل الأصغر: كيف بدأ إقراض الفقراء؟ نما وجاء عبر الزمن في بوليفيا (كومارايان برس,٢٠٠١). وعملت محررا مساعدا لإصدار "عالم جديد لشركات التمويل الأصغر" (كومارايان، ١٩٩٤) ما مهد الأرضية أمام كثير من خبراء مجال التمويل الأصغر الحاليين. شملت خبرة السيدة رايان ثماني سنوات من الإقامة في أفريقيا (كينيا وموزمبيق) وتقديم استشارات خاصة في سياسة التمويل الأصغر والتشغيل، للحكومات والمؤسسات الدولية ومؤسسات التمويل الأصغر.

آيرا دبليو. ليبرمان

السيد ليبرمان هو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "ليبام" العالمية الاستشارية التي تساعد الحكومات والمؤسسات المالية العالمية والمؤسسات غير الربحية والشركات الربحية في أسواق الدول الصاعدة. وأنشأ السيد ليبرمان أمانة لمساعدة الفقراء وعمل رئيسا لها في الفترة من يونيو/ حزيران ١٩٩٥ حتى يونيو/ حزيران ١٩٩٩. ويعمل حاليا رئيسا للطاقم الاستشاري بـ ELF وهي منشأة تقدم السيولة في حالات الطوارئ لمؤسسات التمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية. ويعمل أيضا في لجنة الاستثمار في مؤسسة كولفرت، ورئيس مجلس إدارة "فينتك أفريكا" وهي عبارة عن منشأة مساعدة تقنية تخدم استثمارات "أفريكاب" (صندوق ملكية التمويل الأصغر في أفريقيا). ويعمل حاليا ضمن الطاقم الاستشاري لمجلس صندوق أسهم التمويل الأصغر.

برايان بوخ

السيد بوخ يعمل حاليا موظف استثمار في شركة "أومتريكس" مديرا لصندوق التمويل الأصغر ومستشارا ماليا، التي تقع في سان خوسيه في كوستاريكا. ويعمل السيد بوخ بهذه الصفة مع مؤسسات التمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية والدول الكاريبية خلال منشأتين للمساعدة التقنية وإدارة مخاطر المنشأة للتمويل الأصغر ومنشأة الدعم الفني الكاربية. صمم كلا البرنامجين لتعزيز السعة المؤسسية لتقييم وإدارة المخاطر لشريك مؤسسات التمويل الأصغر. علاوة على ذلك فإنه يقدم تحليلات مالية ودعما لمنشأة سيولة طارئة وصندوق دين مصمم لمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر لمواجهة أزمة السيولة الناجمة عن السلوك الإنساني أو كوارث الطبيعة.

قبل العمل مع"أوماتريكس"، عمل السيد بوخ مع أكسيون إنترناشونال ومجلس صندوق أسهم التمويل الأصغر ومسئولا مساعدا عن الدراسة الصادرة في ٢٠٠٦ بعنوان "نمو التمويل الأصغر التجاري ٢٠٠٤-٢٠٠٦". حصل السيد بوخ على بكالوريوس التجارة وبكالوريوس الفلسفة من بوسطن كولدج.

ستيفاني دولان

تعمل السيدة دولان حاليا مع مركز التضمين المالي في أكسيون إنترناشونال ضمن فريق الاستثمار في التمويل الشامل في المركز. وتعمل على التنسيق في العمل بين مجلس صندوق أسهم التمويل الأصغر وبين عدد من الباحثين والمشاريع لتمويل متقدم للسهم لمؤسسات التمويل الأصغر بما فيها منشورات بنانا سكنز للتمويل الأصغر. كما أنها معنية بمبادرات التحول والدورات التدريبية لجاهزية المؤسسة للاستثمار، معظم عملها الآن في لاجوس، نيجيريا. وتلعب دورا محوريا في المؤتمرات التي تستضيفها مؤسسة أكسيون، بما فيها فتح أسواق لرأس المال للتسويق الأصغر. بالإضافة إلى مسئوليتها عن فعاليات أخرى في الهند وأمريكا الوسطى. وعملت السيدة دولان قبل التحاقها بأكسيون كمحللة في مورجان ستانلي لأبحاث الائتمان وتقسيم

إدارة المخاطر. حصلت دولان على بكالوريوس العلوم السياسية والتاريخة من دارتموث كولدج.

قائمة المقابلات
المشاركون في مناقشات المائدة المستديرة

لورين بيرنيل – وان بلانت فينتشرز، الولايات المتحدة
بول ديليو – جراسروتس كابيتال، الولايات المتحدة
موديبو كمارا – إيه ٢ إف، الولايات المتحدة
إليسا مكارتر – المؤسسة الدولية للإسكان، الولايات المتحدة
جاري مولر – جلوبال بارتنرشيب، الولايات المتحدة
ريتش روزنبرج – المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، الولايات المتحدة
داميان فون شتوفنبرج – ميكروريت، الولايات المتحدة

قائمة المقابلات
فؤاد عبد المؤمني – الأمانة، المغرب
فيمكي بوس – تريودوس بانك، هولندا
فيل بروتون – فينكا انترناشونال، الولايات المتحدة
إدجار بوكرا – جينيسيس إمبرير يسريال، جواتيمالا
ديبرا بوراند – من كلية القانون في جامعة ميتشجان، الولايات المتحدة
فينسنت بورجي – مستثمر منفرد، سويسرا
كارلوس كاستيو - أكسيون إنترناشونال، الولايات المتحدة
لويس كاستيو – أبويو انتجرال، إلسلفادور
جيل تشين – مؤسسة جرامين، الولايات المتحدة
بول كريستنسن – جامعة كيللوج، الولايات المتحدة
مايكل تشاو – كلية التجارة بجامعة هارفارد، الولايات المتحدة
هيثر كلارك – مستشارة مستقلة
بام إيزر - الولايات المتحدة
إنريك فيرارو – استثمارات أكسيون في التمويل الأصغر، الولايات المتحدة
جون فيشر - استثمارات أكسيون في التمويل الأصغر، الولايات المتحدة
شون فوت – مشاريع لابرادور، الولايات المتحدة
إيريك جرتس – تريبل جامب، هولندا
آنا جينشرمان – وومنز وورلد بانكينج
فيليب جوديفي – فينكا إنترناشونال، الولايات المتحدة
دييجو جوزمان – أكسيون إنترناشونال، كولومبيا
ستيف هالستيدت – مشاريع سينتينيال، الولايات المتحدة
ميجيل هيريرا - استثمارات أكسيون في التمويل الأصغر، الولايات المتحدة
منى كاتشواها – بيلويثر فاند، الهند
فاليري كيندت – أكسيون إنترناشونال، الولايات المتحدة
بيتر كوي – بنك أكليدا، كولومبيا
بريان كويك – أكسيون إنترناشونال، الولايات المتحدة
ميليسا لامبكين - أكسيون إنترناشونال، الولايات المتحدة
ليونور ميلو دي فيلاسكو – إف.إف.إم بوبايان، كولومبيا

فينكي ناتاراجان – لوك كابيتال، الهند
جوان نيمان – جينيسيس امبريساريال، جواتيمالا
فرانسيسكو "بانتشو" أوتيرو – آي.بي.إم، بوليفيا
فيسواناثا براساد – بلويذر فاند، الهند
ستيف راسموسن – المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، الولايات المتحدة
إريك سافاج – يونيتوس كابيتال، الهند
مارك فان دويسبرج – تريبل جامب، هولندا
كين فاندر فيلي – ابورتيونيتي انترناشونال، الولايات المتحدة
فيليب فاسيلو – ليجاتوم، دبي، الإمارات العربية المتحدة
جوان فيجا – برومفين، نيكاراجوا
فيكتوريا وايت – أكسيون إنترناشونال، الولايات المتحدة

مركز التضمين المالي يسعى إلى إقرار أن الأشخاص منخفضي الدخل يستحقون خدمات مالية عالية الجودة وأن هذه الخدمات يمكن أن تقدم بالشكل الأفضل من خلال نماذج تجارية تتضمن غرضا اجتماعيا. ويعمل المركز لصالح صناعة التمويل الأصغر ككل، مادا الجسر لتقوية اهتمام القطاع الخاص بالتمويل الأصغر.

وبالتعاون مع كيانات غير ربحية وبنوك تجارية وشركات تكنولوجيا ومنظمين وجامعات وآخرين كثيرين، يعمل المركز على استقدام خيرة العقول والخبرات لمجابهة التحديات التي تواجه الصناعة ككل. ونحن نركز على النتائج واضعين أهدافا محددة وقياسات للمسؤولية من أجل تغيير حقيقي. www.centerforfinancialinclusion.org

كالميدو مؤسسة خيرية كندية مسجلة لا تهدف للربح دعمت لعشرين سنة الأفكار المبتكرة للتمويل الأصغر، وأفكارا تشجع على مستويات أعلى من الكفاءة والوصول إلى الزبائن من خلال تحوط تجاري للخدمات المالية للمقترضين والمستثمرين من منخفضي الدخل. ومن مقرها في تورونتو ومن خلال فرع لها في كوستاريكا، ركزت كالميدو جهودها على توجيه وإدارة رأس المال في الاستثمارات المباشرة لتطوير مؤسسات التمويل الأصغر في أمريكا اللاتينية وأفريقيا. www.calmeadow.com