Focus

العدد الرقم ٦، مارس ١٩٩٧

التحدي الماثل في النمو بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر:
تجربة بنك التضامن (BancoSol)

سلسلة Focus هي الأداة الرئيسية لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا لتعميم المعلومات عن أفضل أساليب العمل في تمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على الحكومات والجهات المانحة ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات المالية.

يرجى الاتصال بسكرتارية المجموعة لابداء التعليقات، والاسهام بمقالات وتلقي المذكرات الأخرى في هذه السلسلة، وذلك على العنوان التالي:

1818 H Street NW.
Washington, D.C. 20433
Tel.: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744
e-mail:
CProject@World Bank.org

يبين النمو السريع الذي حققه بنك التضامن في بوليفيا وتحوله من منظمة غير حكومية (مؤسسة تشجيع وتنمية مؤسسات الأعمال البالغة الصغر PRODEM) الى بنك تجاري مرخص الدروس الهامة بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر الأخرى. وتركز هذه المذكرة على التحديات المالية والادارية التي تواجهها مؤسسات التمويل البالغ الصغر في نموها وتحولها الى مؤسسات نظامية. وهي تستند الى دراسة أعدتها جامعة ولاية أوهايو في عام ١٩٩٦ بعنوان «*بنك التضامن: التحدي الماثل في النمو بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر*».

بنك التضامن هو بنك تجاري يبغي الربح أنشئ عام ١٩٩٢ ليعمل حصرا في قطاع التمويل البالغ الصغر. وحتى نوفمبر ١٩٩٦، بلغت حافظة قروضه ١ر٤٣ مليون دولار أمريكي، وما يزيد على ٦٩٩٠٠ قرض قائم غير مسدد، وحوالي ٥٠٠٠٠ حساب ايداعات توفير. وأصبح هذا البنك حاليا قابلا للاستمرار ماليا: فالدخل من مبالغ الفائدة يسدد كافة مصروفاته التشغيلية والمالية. وفي اطار الاشراف التحوطي من جانب سلطات البيرو، قام بتمويل توسيع عملياته باستقطاب القروض التجارية والايداعات من الجمهور العام. وطالما استمرت سياساته الحالية، بوسع بنك التضامن التطلع الى زيادة نطاق وصول خدماته المالية في المستقبل المنظور دون الاعتماد على الموارد التمويلية الشحيحة وغير المعول عليها التي تقدمها الجهات المانحة.

يعمل المتعاملون مع بنك التضامن عادة في قطاعات الاقتصاد الريفي غير النظامي ولا يمكنهم لولاه الحصول على الخدمات المالية النظامية. وزبائنه من أسر فقيرة نشيطة اقتصاديا ينبغي أن يكون لديها مؤسسة أعمال بالغة الصغر لكي تتأهل للحصول على قروض. وحتى نوفمبر ١٩٩٦، كان متوسط القرض القائم غير المسدد ٦١٧ دولارا أمريكيا، أقل من نصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي في بوليفيا، وكانت نسبة ٧٨ في المائة من المتعاملين مع البنك من النساء.

ما هي المساهمة التي قدمتها مؤسسة تشجيع وتنمية مؤسسات الأعمال البالغة الصغر بوصفها المنظمة غير الحكومية السلف لبنك التضامن؟

أسس بنك التضامن عام ١٩٩٢، الا أنه يمكن تتبع جذوره الى قبل خمس سنوات من ذلك التاريخ الى المؤسسة السلف له وهي «مؤسسة تشجيع وتنمية مؤسسات الأعمال البالغة الصغر» (PRODEM)، مؤسسة لا تبغي الربح تمول بمنح. وطورت تلك المؤسسة تكنولوجيا اقراض فعالة حققت حافظة قروض جيدة الأداء مع الزمن. وفي عام ١٩٩٢، نقلت هذه المؤسسة قاعدة من المتعاملين معها بلغت ١٤٣٠٠ متعامل وحافظة قروض بلغت ٤ ملايين دولار الى بنك التضامن. وأتاحت هذه الحافظة لبنك التضامن مصدرا للايرادات وقاعدة يوسع منها عملياته في المستقبل.

ويقول المؤلفون أنه بالاضافة الى حافظة القروض، حولت أصول أخرى الى البنك كانت هامة في نجاحه على الأمد الطويل. وما زالت طرق الاقراض الفعالة التكاليف التي اعتمدتها مؤسسة PQODEM ونجحت في المناطق الريفية في بوليفيا العمود الفقري لقروض بنك التضامن. كما ورث البنك عن المؤسسة السالفة له جهازا من الموظفين ذوي الخبرة والمتحمسين للعمل. وبدأ البنك عملياته وهو يتحلى بسمعة أنه قابل للاستمرار ماليا، وبشبكة هامة من العلاقات مع منظمة العمل الدولي. ولعبت كل من هذه الاسهامات في أنشطة المؤسسة قبل عام ١٩٩٢ دورا هاما في نجاح توسع بنك التضامن.

التحديات الماثلة في تحقيق النمو

نظرا لامتلاك بنك التضامن الأصول التي ورثها عن مؤسسة PRODEM، شرع في عام ١٩٩٢ في السير على طريق النمو الطموح. وسهل له توسيع شبكات مكاتبه وفروعه وحافظة قروضه توسيع نطاق خدماته ليشمل العديد من المتعاملين الفقراء الآخرين، الا أن النمو لم يكن سهلا ولا خاليا من المخاطر. وسنتناقش بقية هذه المذكرة كيف تعامل البنك مع تحديين رئيسيين تواجههما مؤسسات التمويل البالغ الصغر أثناء نموها: (١) الضغوط المالية المتزايدة، و(٢) الطلبات المتغيرة بالنسبة لجهاز الادارة.

١ - الضغوط المالية المتزايدة

في عام ١٩٩٢، وضع بنك التضامن نفسه على مسار نمو حاد. وأدى تحوله الى بنك نظامي الى جعل ذلك ممكنا. فهو كبنك خاضع للوائح التنظيمية حصل على القدرة على الوصول الى الموارد المالية التجارية من مصادر القطاع الخاص، وهي أكثر وفرة ومرونة من موارد الجهات المانحة. كما أن الترخيص القانوني في تعبئة الايداعات مكن بنك التضامن من تقديم تسهيلات الادخار للمتعاملين معه، مما أدى الى تحسين نوعية خدماته.

وعلى الرغم من هذه الميزات، ترافق تحقيق البنك للنمو السريع بضغوط مالية شديدة.

الضغوط المالية المرافقة للتحول والنمو السريع

عند تحوله الى بنك مرخص، تحول بنك التضامن من الاعتماد على التمويل من جهات مانحة الى الاعتماد على القروض والايداعات التجارية الأكثر تكلفة. ونتيجة لذلك، ارتفع متوسط تكلفة الموارد التمويلية من ٤ في المائة سنويا عند التحول الى ١٢ في المائة في منتصف عام ١٩٩٥. وفي نفس الوقت، ثبّط التحول قدرة البنك على تحقيق الايرادات لأن شروط ومتطلبات الاحتياطي القانوني خفضت نسبة الأصول الموظفة في حافظة القروض عالية العائد.

كما كانت هناك نسبة متزايدة من القروض الأكبر حجما في الحافظة. وهذه القروض تدر أسعار فائدة فعلية أدنى. وخفضت هذه العوامل عائدات بنك التضامن من أصوله العاملة كما خفضت هامش عملياته بنسبة ١٣ في المائة.(*)

وتسبب النمو السريع بظهور عدد من التحديات الأخرى. فقبل عام ١٩٩٢، شهدت مؤسسة PRODEM في معظم الأحيان نموا «كثيفا» نتج عن زيادة في الانتاجية نتيجة الابتكار وتحسن استخدام القدرات. ومكن هذا الأمر المؤسسة من توسيع حافظة قروضها بسرعة أكبر من سرعة زيادة التكاليف. وفي مقابل ذلك، كان معظم نمو بنك التضامن «توسعيا» ناجما عن التوسع السريع في شبكة فروعه. ومع أن المؤسسة كانت قد توسعت وأصبح لها ٤ فروع بحلول نهاية عام ١٩٩١، الا أن بنك التضامن توسع في السنوات الأربع التالية الى ٣٢ فرعا. وأدت سرعة فتح فروع جديدة وتوظيف مأموري قروض جدد الى تخفيض «الانتاجية» (حافظة القروض القائمة لكل وحدة مدخلات، كالفروع أو مأموري القروض). واستدعى التوسع تكاليف ناجمة عن البنية الأساسية المصرفية الجديدة، والموظفين الجدد، وأنظمة الرصد والمتابعة، والاتصالات، وهي أمور لم يعوض عنها بنمو سريع مماثل في عدد المتعاملين ومجمل حافظة القروض.

وكانت النقطة الحاسمة في التحدي الذي واجه بنك التضامن أنه بينما كانت التكاليف الكلية تتجمع وتتراكم بسرعة، لم تكن القدرات الموسعة تحقق على الفور عددا كافيا من القروض. ولا بد من مرور وقت حتى يتمكن كل من الفروع والموظفين الجدد من تحقيق كامل امكاناتهم، وقد تكون تلك الامكانات أكثر محدودية في المواقع الهامشية. ونتيجة لذلك، فان تكلفة ابقاء قرض واحد في الشارع - أي نسبة التكاليف الاجمالية الى متوسط عدد القروض القائمة غير المسددة - ازدادت من ١٤٩ دولار عام ١٩٩٢ الى ٢٤٢ دولار عام ١٩٩٤. ونجم معظم هذه الزيادة عن ازدياد تكاليف الموارد المالية، الا أن نسبة التكاليف التشغيلية الى متوسط عدد القروض القائمة غير المسددة ازدادت أيضا من ١٠٣ دولارات الى ١٣٥ دولارا. أي أن تكلفة دفع القرض الواحد ازدادت.

كيف تصدى بنك التضامن للتحديات المالية الناجمة عن النمو السريع؟

عوض بنك التضامن عن هذه التكاليف المرتفعة عن طريق زيادة القدرة على تحقيق العوائد من كل قرض. وتحقق ذلك ليس من خلال زيادة الفائدة على القروض، بل من زيادة حجومها وآجال استحقاقها. فالقروض الأكبر حجما والآجال الأطول مدة تسفر عن زيادة الدخل من الفائدة، مع زيادة طفيفة لا تذكر في التكلفة التشغيلية لكل قرض. وتجسد هذا التعديل في كفاءة *حافظة القروض*، أي *نسبة متوسط حافظة القروض القائمة غير المسددة الى التكاليف الكلية*، والتي ارتفعت من ١٫٦٧ في عام ١٩٩٢ الى ٢٫٢٤ في عام ١٩٩٥. وقد عوضت الزيادة في حجم القروض تعويضا تاما عن ارتفاع تكاليف القرض الواحد ومكنت البنك من البقاء سليما من الوجهة المالية.

هل أدت الضغوط المالية الى انحراف بنك التضامن عن رسالته؟

عنت الزيادة في كفاءة حافظة القروض نتيجة لزيادة حجم القروض أن بنك التضامن استطاع مقاومة الضغوط الناجمة عن النمو السريع، ولكن

هل عنت هذه الزيادة في حجم القروض حياد البنك عن المتعاملين الأصليين معه؟ وللاجابة على هذا السؤال، يميز المؤلفون بين ثلاثة مصادر لنمو حجم القروض في مؤسسات الائتمان البالغ الصغر.

- **الزيادات التي سببها السياسات:** نتيجة تغييرات في المعايير الاقراضية لدى مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية، والتي قد تعكس البحث عن متعاملين أكثر غنى وثروة، وهذه قد تكون نوعا من الانحراف عن الرسالة.

- **الزيادات التي سببها المعلومات:** نتيجة تراكم المعارف عن قدرات المتعاملين على التسديد، وهي *ما لا* يشكل انحرافا عن الرسالة.

- **الزيادات التي سببها المتعاملون:** نتيجة الطلب على قروض أكبر في أوساط المتعاملين الدائمين، وهي أيضا *لا* تشكل انحرافا عن الرسالة.

ويفيد المؤلفون أنه في السنوات الأولى من وجود بنك التضامن، كانت هناك فترة وجيزة من الزيادات بسبب السياسات في حجم القروض في أوساط الزبائن القدامى والجدد. وسببت القروض الأكبر حجما بعض مشاكل التسديد، وقد يكون ذلك ناجما عن تجاوز قدرات المقترضين على تحمل الديون. ولذا تم تعديل السياسة. وفي مرحلة لاحقة، أصبحت الزيادات في حجم القروض بسبب *المعلومات والمتعاملين* المصدر الرئيسي لتوسيع حافظة القروض نظرا لأن المتعاملين حصلوا على قروض أكبر حجما مع مرور الزمن. ويمثل كلا هذين الشكلين من أشكال زيادة حجم القروض علاقة ناضجة مع الزبائن الدائمين، وليس بحثا عن زبائن أكثر ثروة. ويمكن مشاهدة أدلة على عدم حدوث «انحراف عن الرسالة» في البيانات عن أحجام القروض الأولى (الشكل البياني ١). فقد ارتفع حجم القروض الأولى للمتعاملين الجدد بالقيمة الحقيقية في عام ١٩٩٢ و١٩٩٣، ولكنه هبط الى المستوى الأصلي بحلول عام ١٩٩٥. وتؤيد هذا الاستنتاج أيضا شواهد من القروض المتكررة بعد القرض الأول. فعلى سبيل المثال، ازداد متوسط حجم القرض الثالث الذي منح الى الزبون الدائم من عام ١٩٩٢ الى عام ١٩٩٤ ثم هبط في عام ١٩٩٥.

هناك ديناميكية أخرى تسهم في زيادة متوسط حجم القروض، حللها المؤلفون بالنظر في تطور أحجام القروض المنفردة. فعندما يتباطأ نمو عدد المتعاملين الجديد مع مؤسسة تمويل بالغ الصغر هي في مرحلة النضوج، فان النسبة المئوية من القروض الجديدة في حافظة قروضها (أي القروض الأصغر) تهبط، وبذا يزداد متوسط حجم القروض بصورة تلقائية، حتى ولو لم يكن هناك أي تغير في مسار حجم القروض لكل من زبائنها بمفرده.

٢ – تغير المتطلبات من أجهزة الادارة

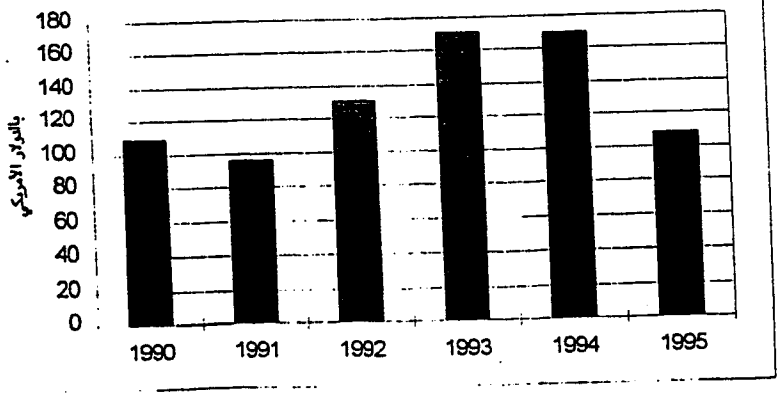
ان النمو السريع والتحول الى بنك اضطر بنك التضامن الى تعديل هيكله التنظيمي وتقاليده. ففي المرحلة التي كان فيها منظمة غير حكومية (PRODEM)، كان يشجع تقاليد مكتبية غير رسمية شجعت الابتكار، والالتزام برسالة المنظمة، وتقدير المساهمات الفردية في الجهود الجماعية. وكانت هرمية جهاز الادارة بسيطة وأفقية، مع طرق الاقراض المستندة الى الثقة بين المنظمة والمتعاملين معها.

والتقاليد غير الرسمية التي خدمت PRODEM بصورة جيدة أصبحت أقل ملاءمة لمتطلبات مؤسسة أكبر حجما. وثبتت صعوبة ادماج الموظفين الجدد والفروع الجديدة في التقاليد القائمة. واحتاجت الادارة الى أنظمة معلومات جديدة لمواكبة توسع حافظة القروض. وببساطة، كان بنك التضامن يصبح مؤسسة أكبر حجما تطلبت علاقات سلطة أكثر رسمية وخدمات اتصالات ونهجا أكثر توجها للعمل التجاري فيما يتصل باتخاذ القرارات.

وتأقلم بنك التضامن مع الواقع الجديد بأن وضع هيكلا أشد صرامة لجهازه الاداري، وحسّن أنظمته، ووضع تسلسلا قياديا جديدا. وأدخل البنك مصرفيين ذوي خبرة، ومديري موارد بشرية، وخبراء في ادارة الأصول والالتزامات، واخصائيين في أنظمة معلومات الادارة.

وعلى نقيض ضرورة اعتماد هياكل رسمية في البنك، احتفظ بنك التضامن بتقنية الاتصال الشخصي مع المتعاملين معه، مما يوضح

الشكل البياني ١: متوسط حجم القرض الأول



انخفاض تكاليف ومخاطر الاقراض. ويشمل هذا اجراءات بسيطة وأدوات مصممة بما يلائم متطلبات المتعاملين معه.

تأثر هذا النهج المتوازن بشأن اعادة هيكلة الجهاز الاداري بمجلس ادارة البنك، الذي يمثل المساهمين فيه، وهم يشملون منظمات غير حكومية، وجهات مانحة، ومستثمرين أفراد. وهم مهتمون جماعيا بسلامة استثماراتهم، وسمعتهم، وأيضا بالحفاظ على سلامة رسالة البنك الأصلية. وأدرك مجلس الادارة المتطلبات المتغيرة من جهاز الادارة وأظهر الارادة السياسية اللازمة لاتخاذ قرارات صعبة لتحسين الهيكل التنظيمي لبنك التضامن.

* عائد الأصول العاملة = الدخل المالي / متوسط الأصول العاملة

الهامش التشغيلي = [الدخل المالي] – [التكلفة المالية] – [مخصص تغطية خسارة القروض] – [تكاليف العمليات] / متوسط الأصول العاملة

أعد هذا الموجز غريغ تشين من سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا. وهو يبين بضعة نقاط رئيسية في دراسة بعنوان «بنك التضامن: التحدي الماثل في النمو بالنسبة لمؤسسات التمويل البالغ الصغر» أعدها كلوديو غونزاليس – فيغا، ومارك شراينر، وريتشارد ماير، وهوروي رودريغز، وسرجيو ناڤاهاس، في Hartmut Schneider (ed), Microfinance for the Poor? (Paris: OECD, 1997).

ويمكن الحصول عليه من OECD Publications في باريس، وبون، وطوكيو، والمكسيك، وواشنطن العاصمة. وقدمت غابرييلا سانتاكروز من مكتب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في بوليفيا بيانات اضافية.

FOCUS Note Series Editor: Mohini Malhorra; Copy Editor: Mimi Mogues Prodoction: Valerie Chisholm, EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

أعد هذه الترجمة قسم الترجمة العربية في البنك الدولي بمساعدة مالية من المكتب الاقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي.