



أدوات الصندوق لصنع قرار التمويل الريفي

تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر



أدوات الصندوق لصنع قرار التمويل الريفي

© 2010 بواسطة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD)

لا تنطوي التسميات المستخدمة في هذه المطبوعة ولا طريقة عرض المواد فيها على الإعراب عن أي رأي مهما كان من جانب الصندوق الدولي للتنمية الزراعية التابع للأمم المتحدة بخصوص الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطات أي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو بخصوص رسم حدودها أو تخومها. وتستخدم مصطلحات "النامي" أو "النامية" أو "المتقدم النمو" أو "المتقدمة النمو": لأغراض السهولة الإحصائية وهي لا تتضمن الإعراب عن أي حكم حول مرحلة النمو التي بلغها أي بلد أو منطقة في العملية الإنمائية.

ويمكن استنساخ هذه المطبوعة أو أي جزء منها دون إذن مسبق من الصندوق. شريطة أن تعزى المطبوعة أو الجزء المستنسخ منها للصندوق وأن يُذكر عنوانها في أي مطبوعة تتضمنها وأن ترسل نسخة منها إلى الصندوق.

عنيت بطباعته شركة U. Quintily. روما
أذار/ مارس 2010

المحتويات

5	شكر وتقدير
7	توطئة
8	المبرر المنطقي لهذه الوثيقة وبنيتها
8	ملاحظة حول صنع القرار والمخططات الانسيابية ومخططات تسلسل القرار
9	ملاحظة عن الأطر
11	مقدمة. فهم الأساسيات
11	الخدمات المالية في المناطق الريفية
13	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والتمويل الريفي
15	1. تقدير السوق
15	مستويات القطاع المالي الثلاثة
16	المستوى الصغير
16	المستوى الصغير: الطلب
16	أنواع الزبائن والطلب
16	خُديد الطلب العام
17	مسائل ينبغي النظر فيها
18	المستوى الصغير: العرض
18	مسائل ينبغي النظر فيها
22	المستوى المتوسط
22	مسائل ينبغي النظر فيها
25	المستوى الكبير
25	مسائل ينبغي النظر فيها
29	تقدير السوق
31	2. تصميم المشروع
31	تصميم المشروع: المستوى الصغير
32	مسائل ينبغي النظر فيها
34	مجالات ممكنة للتركيز عليها على المستوى الصغير
40	تصميم المشروع: المستوى المتوسط
42	مسائل ينبغي النظر فيها
42	مجالات ممكنة للتركيز عليها على المستوى المتوسط
43	تصميم المشروع: المستوى الكبير
43	مسائل ينبغي النظر فيها
44	مجالات ممكنة للتركيز عليها على المستوى الكبير
46	تصميم المشروع: المسائل الشاملة للمستويات الثلاثة جميعها
46	مسائل ينبغي النظر فيها

51	3. تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم
51	الشركاء مقدمو الخدمات المالية
52	تقدير المؤسسات التي يطغى على هيكلها الطابع الرسمي المركزي
52	تقدير المؤسسات اللامركزية المستندة إلى المجتمع المحلي
54	اختيار مقدمي الخدمات المالية: فهم ما لديهم من أوجه القوة والضعف
55	وضع خطة عمل تستند إلى الأداء مع الشركاء مقدمي الخدمات المالية
55	المنظمات المركزية الشريكة
56	الشركاء مقدمو الخدمات الفنية
56	خطة المساعدة الفنية
57	إجراء عملية اختيار تنافسية شفافة لمقدمي الخدمات الفنية
59	وضع عقود تستند إلى الأداء
61	4. القيام برصد الأداء والتقييم
61	إطار رصد الأداء والتقييم
62	تحديد مؤشرات الأداء الهامة
69	رصد الأداء والإبلاغ
71	المراجع والمصادر
75	مسرد المصطلحات
77	فهرس العبارات المستخدمة في النص

شكر وتقدير

جاءت أدوات الصندوق لصنع قرار التمويل الريفي كنتيجة لعملية استشارية مكثفة شارك فيها زملاء من داخل الصندوق وخارجه. وتبني أدوات صنع القرار هذه على موضوعات قدمتها المؤسسة الاستشارية. وقد نوقشت واستعرضت مع فرقة الصندوق المواضيع المعنية بالتمويل الريفي ومع قادة أساسيين من عدد من المؤسسات الشريكة ومراكز الامتياز في مجال التمويل الصغري.

ويود الصندوق أن يتوجه بالشكر بشكل خاص إلى الأشخاص أدناه لمساهماتهم القيّمة في وضع أدوات صنع القرار. وتشمل مجموعة استعراض النظراء الخارجيين كلاً من Renée Chao- Beroff من مجموعة التمويل الصغري التشاركي لأفريقيا: Robert Christen من مؤسسة بيل وميلندا غيتس: Henri Dommel من صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية: Eric Duflos من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: Barbara Gahwiler من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: Renate Kloepfinger-Todd من البنك الدولي: Alexia Latortue من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: Tim Lyman من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء: Johannes Majewski من الوكالة الألمانية للتعاون التقني: Edward Mallorie: Michael Marx من مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة: Linda Mayoux و Mary Miller من مؤسسة البدائل الإنمائية: Maria Pagura من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة: Hans Dieter Seibel من جامعة كولون: Blaine Stephens من مقاصة معلومات التمويل الصغري (MIX).

كما شملت مجموعة مستعرضي الوثيقة من النظراء الداخليين كلاً من Abdelhamid Stefania Dina و Luigi Cuna و Miriam Cherogony و Marco Camagni و Nigel Brett و Abdouli Mylene Kherallah و Lenyara Khayasedinova و Shyam Khadka و Fabrizio Felloni و Roxanna Samii و Vineet Raswant و Massimo Pera و Fumiko Nakai و Alessandro Marini و Steven Schonberger.

توطئة

خلال السنوات الثلاثين الماضية، أحدث التمويل الصغري ثورة في عالم التنمية الريفية. فقد ظهرت مؤسسات ونماذج مبتكرة متقدمة تتوسع بها الخدمات المالية متخذة وجهات جديدة. وهي تستخدم التكنولوجيا والابتكارات لخدمة عدد أكبر من الزبائن في مجتمعات محلية نائية ما كانت لتصلها في الماضي. مقدمة لها مجموعة من المنتجات يتزايد نطاقها باستمرار. على أن الغالبية الساحقة من الفقراء، رجالاً ونساءً، حتى مع هذه المكاسب المذهلة، لا تزال تفتقر إلى طرق آمنة يعول عليها تمكنهم من توفير المال أو من حماية الأصول وبنائها أو من تحويل الأموال. والواقع أن أكثر الخدمات المالية الرسمية الأساسية لا تصل إلا إلى نحو 10 في المائة من المجتمعات المحلية الريفية.

ويعترف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بهذا التحدي كما يدرك الإمكانات الكبرى لتحسين سبل العيش لأهالي الريف من خلال تعزيز وصولهم إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية والمؤسسات القوية. ويتمتع الصندوق، بما لديه من خبرة تتجاوز الثلاثين عاماً واستثمارات في مبادرات التمويل الريفي زادت قيمتها على 900 مليون دولار أمريكي، بالخبرة والشراكات لتحقيق إنجازات هامة على طريق التمويل الريفي.

وتعتبر الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء واحداً من شركاء الصندوق الأساسيين في هذا المضمار. وقد قادت الجماعة الحركة العالمية من أجل التمويل الملائم للفقراء. وعملت على تحديد معايير الممارسة الفاضلة لتقديم الخدمات المالية وعلى مساندة الفعالية لدى المانحين لبناء هذا القطاع وتوسيعه. ويعكس الصندوق، بصفته عضواً في المجموعة، هذه المعايير في سياسة الصندوق للتمويل الريفي¹ وفي أدوات صنع قرار التمويل الريفي هذه، وقد تم تحديث الوثيقتين في 2009 بحيث تعكسان بصورة أفضل التحديات والفرص أمام تدخلات التمويل الريفي التي يقوم بها الصندوق.

وعلى أساس سنوات طويلة من التجارب والابتكار في هذا القطاع، تم وضع مجموعة قوية من الممارسات الفاضلة يمكنها أن ترشد مقدمي الخدمات المالية ومسانديهم إلى تحسين الخدمات المقدمة لفقراء الريف من رجال ونساء. وتستند هذه الممارسات الفاضلة إلى الالتزام بدعم تقديم خدمة للتمويل الريفي المستدام للفقراء، مع التسليم بالحاجة إلى التمكين من الوصول بصورة مستمرة إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية إذا كان لنا أن نؤثر بصورة أكثر فعالية على الفقر الريفي.

ولا يُعتبر التمويل الريفي الرد الوحيد على مسألة الحد من الفقر الريفي ولكنه جزء أساسي من الاستجابة. وسيواصل الصندوق الاستثمار في هذا المجال الهام من مجالات دعم التنمية الزراعية وسبل العيش الريفي، مع تطبيق الممارسات الفاضلة التي تعلمها من خبرته ومن خبرة شركائه في التصدي لهذا التحدي الهام.



كيفن كليفر
مساعد نائب رئيس الصندوق،
دائرة إدارة البرامج

¹ موقع سياسة الصندوق للتمويل الريفي: www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm

المبرر المنطقي لهذه الوثيقة وبنيتها

يتمثل هدف أدوات الصندوق لصنع قرار التمويل الريفي في توفير الدعم لعملية صنع القرار التي يقوم بها مدراء البرامج القطرية والخبراء الاستشاريون وموظفو المشروعات والمستشارون الفنيون الذين يضعون مشروعات التمويل الريفي وينفذونها. وقد صممت هذه الأداة المعرفية، التي بنيت على سياسة الصندوق للتمويل الريفي (IFAD 2009) وغيرها من أدلة الممارسات الفاضلة، بغية المساعدة على تحديد الأسئلة التي تُطرح في سياق كل مشروع للتمويل الريفي، والإجابة على هذه الأسئلة، وتوفير المعلومات الأساسية حول المسائل الرئيسية، وتعريف المصطلحات، وإبراز المخاطر والفرص، وتوفير المراجع للمزيد من البحث.

وتنقسم الورقة إلى خمسة أقسام رئيسية لكل منها هدفه المحدد:

مقدمة - فهم الأساسيات. استعراض أساسيات التمويل الريفي ودور الصندوق في هذا القطاع

1. تقدير السوق. تحليل وضع القطاع المالي وتحديد الثغرات
2. تصميم المشروع. تحديد التدخلات في مشروع التمويل الريفي
3. تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم. تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم من خلال عملية تنافسية شفافة
4. إجراء الرصد وتقييم الأداء. القيام بصورة فعالة بتقييم سنوي مستمر للأداء

وليس المقصود من أدوات صنع القرار أن تتناول على نحو شامل جميع التحديات والفرص في مجال التمويل الريفي المعاصر. فهي تزود مدراء البرامج القطرية والأفرقة الإدارية بمجموعة أساسية من المبادئ لتطبيقها على تقدير مشروعات التمويل الريفي التي يساندها الصندوق، وعلى تصميمها وتنفيذها ورصدها - وهي مبادئ تتمشى مع سياسة الصندوق للتمويل الريفي ومع الممارسات الفاضلة في هذا الحقل والمقبولة على نطاق واسع.

والدليل هذا وثيقة حية سيجري تحديثها وتحسينها باستمرار مع الزمن بحيث تعكس تطور الصناعة والابتكارات وخبرة الصندوق المتزايدة ودراسات الحالات الفردية لتلك الممارسات الفاضلة التي يؤخذ بها. ويرحب الصندوق بتعليقاتكم واقتراحاتكم الرامية إلى تحسين أدوات صنع القرار في الموقع www.ifad.org/ruralfinance. وكمثال على ذلك، فإن أدوات صنع القرار ستُستكمل بمعلومات فنية مفصلة حول الموضوعات والتحديات الناشئة في التمويل الريفي.

ملاحظة حول صنع القرار والمخططات الانسيابية ومخططات تسلسل القرار

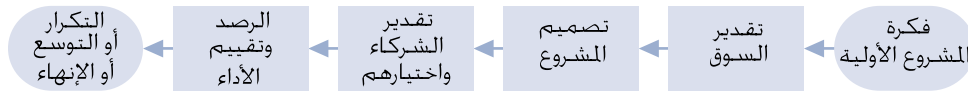
كما هو الحال في أية عملية لصنع القرار، لا تشكل أدوات صنع القرار نشاطاً مستقيماً بصورة صارمة، على أن هذه الوثيقة، توخياً للوضوح، ستتناول أفعال العملية وكأنها خطوات منفصلة في إجراء عام. ومع ذلك، فإن القارئ سيدرك أن هناك قدرًا من المرونة في العملية. من ذلك مثلاً أن مسألتي "تقدير السوق" و"تحديد الشركاء المحتملين" تعاملان بصورة منفصلة؛ بيد أن المحلل الماهر الحصيف سيدرك أن هناك قدرًا كبيرًا من التداخل بين المسألتين هاتين.

وتستخدم المخططات الانسيابية ومخططات تسلسل القرار للمساعدة في التحليل المنهجي. وهي توفر نقطة مرجعية مريحة تتكفل بأن يتلقى المشروع الدعم بمستوى مناسب من التحليل وأنه يتمشى مع الممارسات الفاضلة ويمثل لمبادئ الصندوق واختصاصاته. على أن المخططات الانسيابية ومخططات تسلسل القرار لا يمكنها أن تتنبأ بجميع التحديات التي لا مثيل لها بما يمكن أن يواجهه في بيئة ما. أضف إلى ذلك أنها لا ترمي إلى فرض الواجهة التي يتعين أن يتخذها المشروع ولا إلى الحد من قدرة المحلل على التخيل ومن حسه السليم.

الجدول 1. قراءة المخططات الانسيابية ومخططات تسلسل القرار
تقرأ المخططات الانسيابية من الأعلى إلى الأسفل باتجاه الأسهم.

الرمز	المعنى
	الشكل المحدد: يبين بدء العملية أو نهايتها
	الفاعل: يبين القيام بفعل ما
	نقطة اتخاذ القرار: تبين وجوب اتخاذ قرار ما. وهو عادة يؤدي إلى أحد مسارين: "نعم" أو "لا"
	سهم الاتجاه: يبين اتجاه العملية

وباستخدام هذه التسميات، تقدم هذه الوثيقة عملية صنع القرار المعتادة على النحو التالي:



ويناقش كل من هذه الأفعال بالتفصيل في الفصل ذي الصلة.

ملاحظة عن الأطر

وتستخدم الأطر طوال النص لتبسيط الأضواء على معلومات معينة، وتستخدم بعض الأطر كدليل مرجعي سريع للمصطلحات والمفاهيم (الإطار ألف)، في حين أن أطر أخرى تستخدم لتوفير معلومات إضافية يُنظر فيها في سياق عملية اتخاذ القرار (الإطار باء). ومع أن الأطر منفصلة و متميزة عن بقية النص، فإنها تشكل عنصراً أساسياً يمكن من فهم عملية تصميم مشروع التمويل الريفي.

الإطار ألف

إطار مرجعي سريع

هذه الأطر تعطي نظرة عامة على المعلومات تسهياً للرجوع إليها في النقاط الرئيسية.

الإطار باء

معلومات إضافية

هذه الأطر تعطي معلومات تفصيلية إضافية حول الموضوع، من قبيل خلفيته ومبرراته المنطقية أو وصفه أو مواد أخرى للقراءة.

مقدمة فهم الأساسيات



مقدمة فهم الأساسيات

- **الفعل المطلوب:** استعراض أسس التمويل الريفي ودور الصندوق في هذا القطاع.

الخدمات المالية في المناطق الريفية

منذ أوائل الثمانينات أدت الابتكارات في مجال تقديم الخدمات المالية إلى تمكين ملايين الناس، من كانوا في الماضي مستبعدين من القطاع المالي. من الوصول إلى هذه الخدمات بصورة مستمرة. وفي حين أن هناك تداخلاً في القطاع المالي بين التمويل الصغير والريفي والزراعي، فإن من الأهمية بمكان أن نفهم الاختلافات بين أشكال التمويل هذه والتحديات الرئيسية التي يواجهها كل منها:

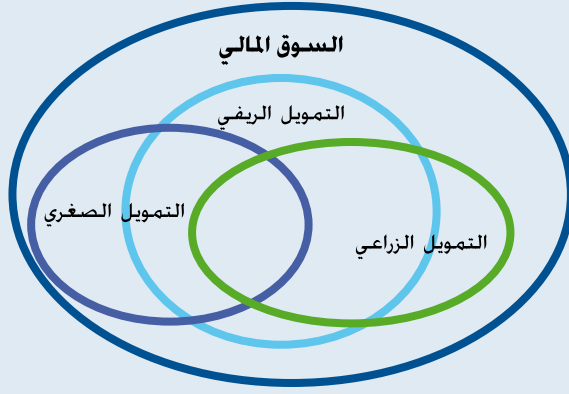
- **التمويل الصغير:** الخدمات المالية التي تركز على الأسر المنخفضة الدخل وعلى الأعمال الصغيرة، سواء في المناطق الريفية أو الحضرية. وقد نما التمويل الصغير منذ أوائل العقد الأول من هذا القرن ليتجاوز القروض الصغيرة ويشمل مجموعة من الخدمات المالية التي تستهدف الزبائن منخفضي الدخل، بما يشمل المدخرات والتحويلات النقدية والمنتجات الخاصة بالتأمين.²
- **التمويل الريفي:** الخدمات المالية التي تركز على الأسر ومشاريع الأعمال في المناطق الريفية، سواء في الأنشطة الزراعية أو غير الزراعية. وهي تستهدف الفقراء وغير الفقراء من النساء والرجال. ويشمل التمويل الريفي كامل نطاق الخدمات المالية التي يتطلبها المزارعون والأسر الريفية.
- **التمويل الزراعي:** الخدمات المالية التي تركز على الأنشطة في المزرعة وعلى مشاريع الأعمال الزراعية دون أن تستهدف الفقراء بالضرورة. وقد حددت الآراء حول هذا الموضوع في الآونة الأخيرة بعض السمات الرئيسية للتمويل الزراعي، بما يستبدل نهج الماضي غير المستدامة وغير الناجحة التي كانت تقوم على تقديم إعانات الدعم الكبيرة.
- **التمويل الصغير الريفي:** الخدمات المالية التي تركز على منتجات وخدمات صغيرة الحجم تستهدف الزبائن الفقراء في المناطق الريفية. ونظراً لتركيزها على النساء والشباب والشعوب الأصلية، فإن هذا التمويل هو المجال الرئيسي الذي يركز عليه الصندوق.
- **تمويل سلاسل القيمة:** المنتجات والخدمات المالية التي تتدفق نحو، أو من خلال، أية نقطة من نقاط سلسلة القيمة بغية زيادة العائد على الاستثمار والنمو والقدرة التنافسية في سلسلة القيمة تلك. ولتمويل سلاسل القيمة تاريخ طويل في كثير من المناطق الريفية (وكثيراً ما يشار إليه بصورة أكثر تحديداً باسم "تمويل سلاسل القيمة الزراعية"). نظراً لأن مجهزي الأغذية وموردي المدخلات والمزارع التجارية الكبيرة يمكن أن يكونوا المصدر الوحيد للائتمان المتاح لزبائنهم ومورديهم. أنظر الإطار 2 للاطلاع على معلومات إضافية.
- **مقدمو الخدمات المالية:** المؤسسات والمجموعات المجتمعية المحلية التي تقدم الخدمات المالية، بما فيها المصارف التجارية والإئتمانية³ والمؤسسات المالية غير المصرفية والتعاونيات والمنظمات التعاونية للمدخرات والائتمان ومصارف الادخار البريدية ومجموعات المساعدة الذاتية والرابطات القروية للمدخرات والقروض ورابطات الخدمات المالية وحتى مقدمي الاتصالات (خصوصاً في تقديم خدمات التحويلات النقدية). كما يمكن للموردين والتجار وشركات التجهيز الزراعي أن تقدم هي أيضاً خدمات مالية من قبيل الائتمان الخاص بالمدخلات والتأمين للمزارعين من خلال سلسلة القيمة.

² للاطلاع على مزيد من المعلومات عن تاريخ التمويل الصغير، أنظر (Helms 2006).

³ يمكن ألا تعمل المصارف التجارية بصورة مباشرة في خدمة الفئات التي يستهدفها الصندوق. مع أن بإمكانها أن تلعب دوراً هاماً كجزء من إستراتيجية الربط بحيث تصل إلى الفئات التي يستهدفها الصندوق عن طريق مؤسسات وسيطة.

الإطار 1 السوق المالي

- التمويل الصغير: الخدمات المالية للفقراء ولتخفيض الدخل
- التمويل الريفي: الخدمات المالية المستخدمة في المناطق الريفية لتمويل الناس من جميع مستويات الدخل
- التمويل الزراعي: تمويل الأنشطة المتصلة بالزراعة، بدءاً بالإنتاج وحتى التسويق



المصدر: مأخوذ عن المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP (2006a).

الإطار 2

تمويل سلاسل القيمة في قطاع الزراعة

يوجد في سلسلة القيمة الزراعية بين الحقل والمائدة كثير من النقاط التي تتطلب التمويل. فالمزارعون عليهم أن يسددوا قيمة البذور والأسمدة في مطلع الموسم. كما أن النفقات الأخرى المتصلة بالإنتاج والتخزين والنقل والتجهيز تتطلب التمويل في أكثر الأحيان. ويمكن أن يأتي التمويل في سياق سلسلة القيمة من مصادر متعددة: من المشترين وموردي المدخلات والتجار ومجموعات المزارعين وتعاونياتهم والمجهزين والمنتجين. على أن تكلفة التمويل يمكن أن تكون باهظة بالنسبة للمقترض أو يمكن ألا تتوفر إلا بشروط غير مواتية للمزارعين والفقراء الريفيين.

ويمكن للنظر إلى العرض والطلب الخاصين بالخدمات الزراعية من منطلق سلسلة القيمة أن يساعد على تحديد نطاق الجهات الفاعلة التي تقدم الخدمات المالية على طول سلسلة القيمة، بما في ذلك الترتيبات غير الرسمية والتعاملات المترابطة (من قبيل بيع المدخلات بالدين والشراء المسبق للمنتجات). ويمكن لفهم هذه الجهات الفاعلة ومدخلاتها أن يوضح الطرق التي يمكنها أن تحسّن من فرص الوصول إلى الخدمات المالية على طول سلسلة القيمة.

وللتدخلات المواتية للفقراء في تمويل سلسلة القيمة عدد من الميزات، شريطة ما يلي:

- أن تُبنى على العلاقات والصلات الجارية؛
- أن تتغلب على ثغرات المعلومات بسبب التعارف والثقة بين الجهات الفاعلة؛
- أن تتضمن كجزء منها آليات التسديد بصورة أكثر سهولة؛
- أن تروج لتوفير المساعدة الفنية للمنتجين؛
- أن تركز على المشترين والتجار وموردي المدخلات، الذين يمكن أن يكونوا الموردين الوحيدين للقروض في المناطق الريفية.

ويُعتبر تمويل سلاسل القيمة جانباً هاماً من جوانب التنمية الريفية والخدمات المالية، غير أنه ليس من الأمور التي تركز عليها أدوات صنع القرار هذه. للمزيد من المعلومات، أنظر المراجع التالية. (FAO (2009 و(USAID (2005a و(USAID (2009).

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والتمويل الريفي

يحتل مكانة مركزية في ولاية الصندوق موضوعاً لإنشاء نظم شاملة للتمويل الريفي ورعاية الابتكارات التي تزيد من فرص وصول الفقراء إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية. وللهدفين هذين أهمية خاصة في سياق الاقتصاد العالمي المتغير الذي يواجه التحديات المرتبطة بالأزمة المالية وتقلب أسعار الأغذية والسلع الزراعية وويلات تغير المناخ.

ويركز الصندوق على تطوير ودعم مقدمي خدمات مالية متنوعة يمكن أن تستمر وأن تمكّن من زيادة وصول فقراء الريف الطويل الأجل إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية. وتتضمن سياسة الصندوق للتمويل الريفي (IFAD 2009) ستة مبادئ يسترشد بها نهج الصندوق إزاء التمويل الريفي. وهي:

- "دعم الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية، بما يشمل الادخار والائتمان والتحويلات والتأمين، والاعتراف بأن فقراء الريف بحاجة إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية؛
- الترويج لمجموعة واسعة من المؤسسات والنماذج وقنوات التنفيذ في الميدان المالي، وتصميم كل تدخل بما يتناسب مع الموقع المعني والجماعة المستهدفة؛
- دعم النهج الابتكارية التي تتحرك بفعل الطلب والتي لديها إمكانية توسيع نطاق الخدمات المالية؛
- تشجيع النهج المستندة إلى السوق، بالتعاون مع شركاء القطاع الخاص، والتي تعزز أسواق التمويل الريفي وتتفادى انحرافات القطاع المالي وتضاعف من موارد الصندوق [لفائدة فقراء الريف]؛
- وضع إستراتيجيات طويلة الأجل تركز على الاستدامة والوصول إلى الفقراء، ودعم هذه الإستراتيجيات، نظراً لأن مؤسسات التمويل الريفي بحاجة إلى أن تكون قادرة على المنافسة وفعالة من حيث التكلفة إذا كان لها أن توفر التغطية المطلوبة وأن تخدم الزبائن بصورة مسؤولة [بتطبيق مبادئ حماية الزبائن في التمويل الصغرى التي وضعتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (ACCION International 2008)]؛
- المشاركة في حوارات السياسات التي تروج لبيئة تمكينية للتمويل الريفي، مع التسليم بدور الحكومات في الترويج لبيئة مواتية تحقق التمويل الريفي لصالح الفقراء."

ولدى الصندوق أداتان لدعم التمويل الريفي: القروض التي يقدمها للحكومات والمنح التي يقدمها للمنظمات التي لا تستهدف الربح.

- تُستخدم القروض على الأعم لتطوير قدرات المؤسسات في قطاع التمويل الريفي وزيادة إمكانية الخدمات للوصول إلى المناطق الريفية.
- تستخدم المنح على الأعم لحفز الابتكار وتجريب نهج جديدة يمكن التوسع بها في المستقبل لتشمل القطاع الأوسع.

الإطار 3

مبادئ الصندوق الإرشادية الستة إزاء التمويل الريفي

- دعم الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية
- الترويج لمجموعة واسعة من المؤسسات والنماذج وقنوات التنفيذ في الميدان المالي
- دعم النهج الابتكارية التي تتحرك بفعل الطلب
- تشجيع النهج المستندة إلى السوق
- وضع إستراتيجيات طويلة الأجل تركز على الاستدامة والوصول إلى الفقراء
- المشاركة في حوارات السياسات

وباستخدام الأدوات هاتين، تنفذ أفرقة إدارة البرامج القطرية التابعة للصندوق البرامج المصممة لمعالجة المسائل المحددة ضمن السوق المستهدفة.

ويعمل الصندوق على المستويات الثلاثة للسوق المالية⁴:

- على المستوى الصغير، يدرك الصندوق أن دعمه يحظى بالفعالية القصوى عندما يُوجّه نحو الإمكانات الإنتاجية لدى الفقراء ومنظماتهم. ومن الأهمية القصوى التمكن من الوصول إلى أفقر الناس بوسائل منها تحويلات الدخل وشبكات السلامة والترويج المباشر للمؤسسات الصغرى وبرامج الخروج من دائرة الفقر وتحسين الهياكل الأساسية، فضلاً عن الإدخار الاستهدافي وخدمات التحويل وأدوات أخرى مبتكرة لإدارة المخاطر.
- وعلى المستوى المتوسط، تعمل تدخلات الصندوق على تطوير هياكل أساسية للقطاع المالي تتسم بالكفاءة وذلك من خلال بناء القدرات البشرية والمؤسسية. ويروج الصندوق للشفافية المالية ولحماية المستهلك الشاملة. وهو يستثمر في حلول وآليات مالية فنية مبتكرة بغية التوسع إلى أقصى ما يمكن بالتغطية الجغرافية وبالأثر.
- وعلى المستوى الكبير، يمكن الشعور بكامل أثر التمويل الريفي عندما تتوفر السياسات والإستراتيجيات الوطنية الملائمة وعندما تعمل الأسواق جيداً وعندما تتوفر الخدمات التكميلية غير المالية. ويعمل الصندوق بصورة وثيقة مع الحكومات والشركاء الإيمانيين والقطاع الخاص لدعم هذا الإطار الممكن للتمويل الريفي وللتنمية الريفية.

ونظراً لما يوجد من خديات كثيرة متأصلة في المناطق النائية الهامشية وفي حالات النزاع وما بعد النزاع وفي المناطق التي تعمل على الانتعاش في أعقاب الكوارث الطبيعية، فإن لتطوير منتجات مبتكرة وآليات للتنفيذ في التمويل الريفي أهمية حاسمة لتلبية احتياجات الفئات التي يستهدفها الصندوق.

⁴ يجري خديد هذه المستويات الثلاثة وتعالج بالتفصيل في الفصل 1.

1. تقدير السوق



1. تقدير السوق

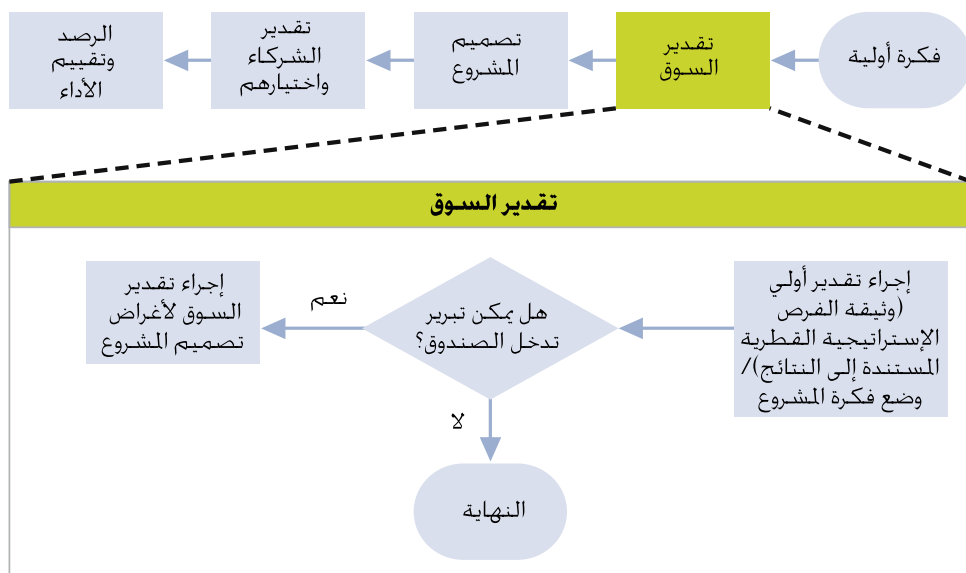
- **الفعل المطلوب:** تحليل مركز القطاع المالي وتحديد الثغرات.
- **الهدف:** التوصل إلى فهم واضح للسوق ولتدخلات الصندوق المحتملة في التمويل الريفي.
- **الجهات الفاعلة الرئيسية:** الخبراء الاستشاريون في حقل التمويل الريفي. بتوجيه من مدراء البرامج القطرية ومن أفرقة إدارة البرنامج القطري.

يجري في العادة تقدير السوق لأغراض تدخل الصندوق المحتمل على مرحلتين. تبدأ الأولى بتقدير أولي واسع القاعدة ولا يتضمن بالضرورة كثيراً من التفاصيل. ويستخدم هذا التقدير لتحسين فهمنا للسوق والجهات الفاعلة وأية جهات مانحة أو مشروعات جارية. وإذا كان هذا التقييم واعدًا، يجري توسيع التحليل وتعميقه لدراسة السوق بالتفصيل وتحديد نقاط الدخول الممكنة لتدخل من الصندوق في التمويل الريفي.

مستويات القطاع المالي الثلاثة

للتوصل إلى صورة واضحة عن السوق المالية، يحتاج المحلل إلى دراسة مستوياتها الثلاثة. وباستخدام إطار وضعته المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، يمكن تقسيم السوق المالية إلى ثلاثة مستويات: الصغير والمتوسط والكبير⁵ ويمكن هذا النهج الصندوق من تحديد إذا كان هناك ما يبرر التدخل الخاص بالتمويل الريفي؛ وتوليد عدد من التدخلات الممكنة؛ كما يسترشد به الصندوق في سعيه خلف أفضل مسارات العمل على ضوء ما يتوفر لدى الصندوق من قدرات وموارد.

الشكل 1. المخطط الانسيابي لأدوات صنع القرار: تقدير السوق



ملاحظة: مع أن التقدير الأولي يمكن أن يقترح أنه لا يوجد أي مبرر للتدخل، فإن المعلومات التي يتم جمعها يمكن أن تُستخدم لأغراض أخرى.

⁵ وضعت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء هذا الإطار ويستخدمه المحللون لفهم كيفية تقديم أفضل سبل الدعم لتنمية القطاع المالي لصالح الفقراء.

وكما هو الحال في معظم المنظمات المانحة، لا تتوفر لدى الصندوق الموارد أو القدرة اللازمة أو الدراية لتنفيذ مشروع للتمويل الريفي يتدخل في القطاع المالي على مستوياته الثلاثة في آن واحد. ومع الاعتراف بهذا القيد، فإن من المفيد أن نفهم أهداف الجهات المانحة الأخرى وأنشطتها، لأن هذه المعلومات يمكن أن تُحدد التوجه وأن تفتح باب فرص الجهود المشتركة. من ذلك مثلاً أن تقديرات السوق، لاسيما التفصيلية منها، يمكن أن تلتهم موارد كبيرة، فإذا كان هناك مانح يستثمر بالشكل نفسه، فإن أحد الخيارات الإستراتيجية يتمثل في الدخول في شراكة معه والعمل معاً على جمع معلومات القطاع المالي و تحليلها.

المستوى الصغير

يتألف المستوى الصغير للنظام المالي من مقدمي الخدمات المالية وزبائنهم. وعلى جانب الطلب، يشمل هذا المستوى الأسر والأفراد (من الفقراء وغير الفقراء) من يتلقون خدمات مقدمي الخدمات المالية.

أما على جانب العرض، فهو يشمل مقدمي الخدمات المالية بالتجزئة من قبيل المصارف التجارية المألوفة ومصارف التنمية الزراعية والمصارف البريدية ومصارف الادخار البريدي والتعاونيات المالية والاتحادات الائتمانية والمنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات مالية ووكلاء الإمداد الزراعي وشركات التأمين والتأجير، وكذلك النهج المجتمعية المحلية التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية، مثل مجموعات المساعدة الذاتية ورابطات الخدمات المالية والرابطات القروية للمدخرات والقروض.

وينظر تقدير المستوى الصغير كلاً من العرض والطلب في الخدمات المالية.

المستوى الصغير: الطلب

الهدف: تحديد المنتجات والخدمات المالية التي تهتم المجموعة التي يستهدفها الصندوق في منطقة معينة أو بلد معين.

أنواع الزبائن والطلب

هناك عموماً ثلاثة أنواع من زبائن الخدمات المالية في المناطق الريفية. ومع أن الثلاثة يمكن أن نجدها في أسرة واحدة، فإن لكل منها احتياجاته المحددة.

- **الأفراد والأسر** من يحتاج إلى المدخرات وإلى القروض الاستهلاكية والسكنية، بالإضافة إلى الوصول إلى خدمات تحويل الأموال والتأمين.
- **مؤسسات الإنتاج داخل المزارع**، وهي تحتاج إلى قروض لأغراض الإنتاج والأصول، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة لمؤسسات الأعمال، من قبيل التأجير.
- **مؤسسات الأعمال خارج المزارع**، وهي تحتاج إلى قروض لأغراض رأس المال التشغيلي والأصول، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة لمؤسسات الأعمال، من قبيل التأجير.

ومن الأنواع الأخرى للزبائن الريفيين مشاريع العمال الرسمية الصغيرة والتعاونيات والأعمال التي لا تستهدف الربح ومؤسسات الأعمال التجارية الكبيرة ومؤسسات الأعمال التجارية الأكبر حجماً.

تحديد الطلب العام

تقدر معظم التحليلات *الطلب العام* على الخدمات المالية الريفية عن طريق تقدير عدد الأشخاص منخفضي الدخل الناشطين اقتصادياً في سوق معينة ثم ضرب هذا العدد بالحد الأدنى من احتياجات الائتمان المفترضة للتوصل إلى تقدير تقريبي للسوق. وهذه الطريقة التقريبية تتمتع بدرجة دنيا من الكفاية.

وتعطي استقصاءات السوق تقديرات للطلب أكثر دقة. من ذلك مثلاً أن "فينسكوب" (FinScope) أجرت استقصاءات موسعة وحددت الطلب على الخدمات المالية في عدة أسواق للتمويل الريفي.⁶

مسائل ينبغي النظر فيها

من السهل أن نفترض أن "الفقراء" كلهم سواسية. على أن احتياجات منخفضي الدخل ليست مختلفة إلى حد بعيد على المستوى الجغرافي فحسب. بل يمكن أن تختلف كثيراً أيضاً ضمن الأسرة الواحدة. ويتعين أخذ المسائل التالية في الاعتبار عند تقدير الطلب على الخدمات المالية:

- **استهداف سوق معينة.** خلال تصميم المشروع، ينبغي أن تحدد جيداً السوق التي يستهدفها المشروع (مثلاً، الأقاليم والمناطق المحتملة والنشطة الممكنة داخل المزارع وخارجها) كي تستنير بذلك عملية بحوث السوق.
- **عدم وضع أية افتراضات حول طلب الزبائن.** يتعين إبقاء الباب مفتوحاً حول أنواع الخدمات المالية التي تتطلبها الأسر، وخصوصاً من حيث القروض. وقد كانت المشروعات في الماضي تفترض أن الأسر الريفية لا ترغب إلا في الائتمان، على أن من المسلم به اليوم أن الفقراء، شأنهم شأن غيرهم من الناس، يهتمون بمجموعة متنوعة عريضة من الخدمات المالية. ويمكن أن يختلف الطلب بين أفراد الأسرة حسب النشاطات الاقتصادية المتباينة وحسب مستويات الدخل. وكذلك شأن الطلب على الخدمات المالية الرسمية وغير الرسمية المختلفة. ويمكن أن يختلف الطلب بين أفراد الأسرة حسب النشاطات الاقتصادية المتباينة وحسب مستويات الدخل. وكذلك شأن الطلب على الخدمات المالية الرسمية وغير الرسمية المختلفة.

الجدول 2. تقدير المستوى الصغير: الطلب

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
• ما هو الطلب على الخدمات المالية؟ • أو على الائتمان أو الادخار أو التحويلات المالية أو الإيجار أو غير ذلك من المنتجات؟	• حجم السوق • دلائل الطلب على الخدمات المالية	المصادر الرئيسية للمعلومات: الزبائن، مؤسسات التجزئة، شبكة مقدمي الخدمات المالية، المكاتب القطرية للجهات المانحة، مكاتب مشاريع التمويل الصغير، وزارة المالية، وزارة التعاونيات
• ما هي العادات الخاصة بالادخار؟ ثقافة الائتمان؟	• درجة توغل الخدمات الحالية	الوثائق المقترحة: • استقصاءات الطلب (الجهات المانحة، مقدمو الخدمات المالية، الحكومة)
• ما الفارق بين الاحتياجات الحضرية والريفية؟	• الاستخدام الحالي للخدمات الرسمية وغير الرسمية	• تقارير التقييم، وهي تتضمن في كثير من الأحيان ملخصاً للطلب
• ما هي الفوارق الملحوظة بين النساء والرجال من حيث الطلب على المنتجات المالية ومن حيث استخدامهما؟	• الصفات الأساسية للمجموعة المستهدفة	• بعض الاستقصاءات المتخصصة
• ما هي مصادر دخل الأسر الريفية؟		• الإحصاءات الخاصة بالتمويل (www.doingbusiness.org)
• ما الذي تنتجه الأسر الزراعية؟ • كيف ترتبط بسلسلة القيمة؟ في أية نقاط من دورة الإنتاج الزراعي قد ترغب الأسر الزراعية في استخدام المنتجات أو الخدمات المالية؟		
• ما هي أهم المخاطر أو دورات الدخل التي تؤثر على المجموعة المستهدفة (مثلاً، الفيضانات، الجفاف، الدورات الزراعية للغرس والحصاد)؟		
• ما هو الحجم الكلي للسوق؟		
• ما الذي تقوم به الجهات المانحة الأخرى على هذا المستوى؟		

⁶ موقع "فينسكوب": www.finscope.co.za/index.asp

المستوى الصغير: العرض

الهدف: تقييم قوة مقدمي الخدمات المالية الموجودين وإلى أي درجة يلبيون (أو لا يلبيون) الطلب في المناطق الريفية.

مسائل ينبغي النظر فيها

- يسلم الصندوق أنه ليس بوسع أي نموذج للأعمال أن يتمتع لوحده بالمرونة أو القدرة الكافية لتلبية الاحتياجات المالية لجميع الزبائن. وانطلاقاً من ذلك، يعمل الصندوق مع مجموعة واسعة من مقدمي الخدمات المالية الرسمية وغير الرسمية في المناطق الريفية، بحثاً عن النموذج الأكثر ملاءمة لتلبية احتياجات مشروع ما وخدمة المجموعة التي يستهدفها ذلك المشروع. ويتعين عند تقدير جانب العرض تقييم الجوانب التالية من مقدمي الخدمات المالية:
- **الاستدامة.** للاستدامة المؤسسية أهمية أساسية إذا كان لأحد مقدمي الخدمات المالية أن ينمو إلى ما هو أبعد من الدعم الأولي للجهات المانحة أو المستثمرين. وتتوقف استدامة مقدمي الخدمات المالية على قدرتها على تحقيق الربح ومدى التغطية التي توفرها وتعبئتها للموارد والوضع القانوني المناسب لعملياتها. وكشرط أساسي للحصول على الدعم من الصندوق، ينبغي أن تحدد المؤسسة بوضوح النقاط الأساسية التي ترغب في بلوغها وتدابير استدامتها في سياق خطة للأعمال.
- **تنوع الحافطة.** تختار معظم المؤسسات المالية استراتيجية تركيز حافظتها للإقراض على فقراء المزارعين. وهذا الخيار معقول تماماً. فالزبائن منخفضو الدخل يمكن ألا يشكلوا إلا نسبة متواضعة من أعمال مقدمي الخدمات المالية. لأن الاستدامة المؤسسية تقضي بوجود مستوى معين من التنوع، سواء بين الزبائن أو من حيث درجة المخاطرة. والتعاونيات المالية الريفية الأكثر استدامة، من قبيل Caja Popular Mexicana في المكسيك و"كافو" في مالي، تخدم الزبائن على مختلف مستويات الدخل. ولا تطالب المشروعات التي يساندها الصندوق بأن تجد مؤسسة واحدة تخدم المجموعة المستهدفة. فالمطلوب منها أن تعمل مع مجموعة واسعة من الشركاء من مقدمي الخدمات المالية للوفاء بمتطلبات التنوع المالي من حيث نطاق الخدمات الملائمة وقنوات التنفيذ المطلوبة على الأجل الطويل.
- **تغطية الفقر.** عند تقييم المنتجات والخدمات المتاحة، ينبغي النظر إليها من حيث ملاءمتها للفقراء. ويمكن القيام بذلك من خلال تحديد توافقات دنيا لمنتجات الودائع الأساسية وأحجام القروض بالنسبة لمنتجات القروض. وكمثال على ذلك، إذا كان المبلغ الأدنى المطلوب لفتح حساب مدخرات هو 25 دولاراً أمريكياً لدى أحد مقدمي الخدمات المالية في حين أن مقدمي الخدمات المالية الآخرين لا يتطلبون إلا 10 دولارات أمريكية، فإن هدف المؤسسة الأولي يمكن أن يكون الزبائن على مستويات أعلى من الدخل.
- **إمكانات التوسع.** مع التحسن في تكنولوجيا المعاملات المصرفية، يمكن لمقدمي الخدمات التجارية الأكبر حجماً والأقوى رسوخاً أن ينظروا في التوسع نحو مناطق ضواحي المدن والمدن الريفية الأكبر حجماً. وتتوفر لدى بعض المصارف الحكومية إمكانية تقديم الخدمات في المناطق الريفية.

الجدول 3. تقدير المستوى الصغير: العرض

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
مقدمو الخدمات المالية		
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي أنواع مقدمي الخدمات المالية الرسمية التي تتعامل مع السوق المنخفضة الدخل؟ ما هو دور مقدمي الخدمات المالية غير الرسمية (المقرضون رابطات تناوب الادخار والقروض، إلخ)؟ • ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمات المختلفة؟ • كم يوجد من مقدمي الخدمات المالية؟ • أين يوجدون؟ كم من البلد يحظى بالتغطية؟ • ما هي النماذج المؤسسية المختلفة لمقدمي الخدمات المالية؟ كيف يمولون أنفسهم؟ • أي مقدمي الخدمات المالية مرتبط بمبادرات جارية في القطاع المالي تابعة للحكومة أو لجهات مانحة؟ • ما هي قنوات التنفيذ الأخرى التي تعتبر المجموعة المستهدفة أن من الممكن الوصول إليها وأنها تُحظى بالثقة (من قبيل الموردين الزراعيين وشركات الهاتف الخليوي والمخازن التي تتوفر فيها نياطات نقاط البيع)؟ • هل هناك مؤسسات جديدة يمكن أن تدخل السوق؟ أو هل من الممكن للمؤسسات الموجودة أن تتوسع؟ • كيف تتفاعل الجهات المانحة الأخرى مع مقدمي الخدمات المالية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • أنواع المؤسسات وأماكنها ووضعها القانوني • عدد الفروع أو المكاتب • نطاق تغطية الفقراء • استخدام الهاتف الخليوي وآلات الموزع الآلي (ATMs) • دور المصارف التي تملكها الدولة ودور المصارف البريدية • دور المصارف التجارية • مصادر رأس المال • دور مقدمي الخدمات غير الرسمية (من قبيل المقرضين، ورابطات تناوب الادخار والقروض، والأئتمان الذي يقدمه الموردون) 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: الزبائن، مؤسسات التجزئة، شبكة مقدمي الخدمات المالية، المكاتب القطرية للجهات المانحة، مكاتب مشاريع التمويل الصغير، وزارة المالية، وزارة التعاونيات</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المصرف المركزي • التقارير القطرية الصادرة عن برنامج تقدير القطاع المالي (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) • مدخل البنك الدولي للتقارير المالية • دراسات التمويل الصغير (الجهات المانحة والشبكات والحكومات) • التقارير السنوية الصادرة عن مقدمي الخدمات المالية، مواقعهم على الانترنت • مؤسسات بورصة تبادل معلومات التمويل الصغير (MIX) (www.mixmarket.org/en/demand/demand.quick.search.asp)
المنتجات والخدمات		
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الخدمات التي يمكن الوصول إليها وأين توجد؟ • ما هي الثغرات الموجودة في تقديم الخدمات المالية في المناطق الريفية (أي من حيث التغطية الجغرافية والمنتجات والخدمات)؟ • إلى أي درجة تُعتبر الشروط مناسبة (من حيث ملاءمتها للفقراء)؟ • ما هو حجم القروض والمدخرات؟ • ما هي النسبة بين القروض والمدخرات؟ • ما هي تفاصيل مقدمي الخدمات حسب النوع؟ • ما هو متوسط حجم القرض حسب نوع مقدمي الخدمات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة المنتجات والخدمات • صحائف الشروط • تقارير الحافظة • إحصاءات الصناعة • أمثلة على الترابط بين المؤسسات 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: مقدمو الخدمات المالية، التنظيم الشبكي، المكاتب القطرية للجهات المانحة، وزارة المالية، وزارة التعاونيات</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات بورصة تبادل معلومات التمويل الصغير (MIX) (www.mixmarket.org/en/demand/demand.quick.search.asp) • إحصاءات الشبكات

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
التغطية	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي التغطية الجماعية بالقروض والمدخرات؟ • ما هو نطاق تقديم الخدمة في المناطق الريفية؟ • ما هي أنواع مقدمي الخدمات المالية التي تصل إلى الأسر المنخفضة الدخل؟ 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي. جميع مؤسسات التجزئة (بما فيها المصارف البريدية والزراعية والحكومية). الشبكات</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقارير المصارف المركزية ومواقعها على الانترنت • الاستقصاءات الوطنية الخاصة بالتمويل الصغري • تقارير رابطات التمويل الصغري ومواقعها على الانترنت
الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • كم من المؤسسات يُعتبر مستداماً؟ • هل تُعتبر المنتجات المالية مستدامة (أي هل تُحدد الأسواق معدلات الفائدة، هل تكفي هذه المعدلات لتغطية التكلفة، وهل هي غير مدعومة)؟ • ما هي نوعية حافظة القروض؟ 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: مقدمو الخدمات المالية، التنظيم الشبكي، المكاتب القطرية للجهات المانحة</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مؤسسات بورصة تبادل معلومات التمويل الصغري (MIX) (www.mixmarket.org/en/demand/demand.quick.search.asp) • البيانات المالية الصادرة عن مقدمي الخدمات المالية

الجدول 4. الأنواع الرئيسية من مقدمي الخدمات المالية

أنواع الخدمات المالية المعروضة	الوضع حسب اللوائح	الملكية	مقدمو الخدمات المالية
حسابات بالجملة أو للإقراض لمؤسسات التجزئة وللأفراد من الوسطاء	لا تنظمها سلطة مصرفية	ملكية الدولة	برامج التمويل الحكومية أو وكالات المؤسسات الريفية الصغرى أو المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة
قروض التمويل الصغرى، وفي حالات نادرة الودائع الطوعية، وأحياناً خدمات تنمية أعمال التاجير الصغرى، والوكلاء من الباطن لخدمات التحويلات المالية، إلخ.	لا تنظمها عادة سلطة مصرفية	ليس هناك من جهة مالكة	مقدمو الخدمات المالية من يعملون كمنظمات غير حكومية
قروض التمويل الصغرى، وفي حالات نادرة الودائع الطوعية	لا تنظمها عادة سلطة مصرفية	تختلف	مقدمو الخدمات المالية من يعملون بدون ترخيص للعمل كمصارف
خدمات المدخرات والقروض للأعضاء (وفي بعض الحالات القروض لغير الأعضاء)	تنظمها في كثير من البلدان إدارة التعاونيات و/أو سلطات تنظيمية أخرى	الأعضاء	المؤسسات المالية التي يملكها أعضاؤها (مثل الأخذات الائتمانية ورابطات الخدمات المالية والمنظمات التعاونية للمدخرات والائتمان)
خدمات الادخار والقروض للأعضاء	لا تنظمها سلطة مصرفية	يمكن أن تبدأ بها أو أن ترعاها منظمة غير حكومية أو مصرف أو برنامج حكومي أو أن تكون مستقلة	مجموعات غير رسمية للادخار والقروض (مثل مجموعات المساعدة الذاتية والرابطات القروية للمدخرات والقروض ورابطات الادخار والائتمان التناوبي ورابطات تراكم المدخرات والقروض)
الادخار وتحويل الأموال	لا تنظمها عادة سلطة مصرفية	ملكية الدولة	مصارف الادخار البريدية
الادخار والقروض وأحياناً تحويل الأموال	ترخص لها أو تشرف عليها سلطة مصرفية	مستثمرون أو مالكو أسهم من القطاع الخاص	المصارف الريفية
الادخار والقروض وأحياناً تحويل الأموال	ترخص لها أو تشرف عليها سلطة مصرفية	مستثمرون أو مالكو أسهم من القطاع الخاص	مصارف التمويل الصغرى
الادخار والقروض وتحويل الأموال وتبديل العملات الأجنبية	ترخص لها أو تشرف عليها سلطة مصرفية	مستثمرون أو مالكو أسهم من القطاع الخاص أو ملكية الدولة	المصارف التجارية
تأمين	ترخص لها أو تشرف عليها سلطة تأمين/حكومية	تختلف	مؤسسات التأمين
تحويل الأموال	ترخص لها أو تراقبها سلطة حكومية، غير أن هذا يختلف من بلد إلى آخر	مستثمرون أو مالكو أسهم من القطاع الخاص	شركات تحويل الأموال

المستوى المتوسط

الهدف: تحديد وتقييم الجهات الفاعلة الرئيسية والأنشطة الأساسية في الهياكل الأساسية للنظام المالي.

يتألف المستوى المتوسط للنظام المالي من الهياكل الأساسية للقطاع المالي وخدمات الدعم الخاصة به. وهو يشمل وكالات التقييم المحلية ومكاتب المعلومات الائتمانية وشركات مراجعة الحسابات ووكالات التأمين على الودائع ومقدمي التدريب والخدمات الفنية ومعاهد إصدار الشراكات المهنية والشبكات والرابطات والمنظمات المركزية لمقدمي الخدمات المالية.

وتعمل هذه الجهات الفاعلة على التقليل من تكاليف المعاملات وتحسين شفافية معلومات القطاع والأسواق وزيادة فرص الوصول إلى خدمات إعادة التمويل وتعزيز المهارات في القطاع كله. وهي تيسر الأنشطة في القطاع المالي ولكنها لا تقدم بنفسها خدمات التجزئة المالية.

مسائل ينبغي النظر فيها

يتزايد تسليم الحكومات والجهات المانحة بأن حيوية المستوى المتوسط آثاراً هامة على الجهود الرامية لتطوير قطاعات مالية شاملة للجميع. ويتعين عند إجراء التقدير أن نأخذ في الاعتبار الجوانب التالية الخاصة بمؤسسات المستوى المتوسط:

- **الاستدامة.** للهيئات والمؤسسات المستدامة التي تتحرك بفعل السوق في الهياكل الأساسية أهمية حاسمة بالنسبة لتوفير الخدمات المالية على الأجل الطويل. وينبغي تقدير صلاحية المؤسسات المتوسطة للبقاء على الأجل الطويل.
- **التربط والموثوقية.** يمكن أن ترتبط أوجه الضعف على المستوى المتوسط بالمشاكل العامة للمستوى الصغير. من ذلك مثلاً أن من الممكن للزبائن على المستوى الصغير أن يعانون من مستويات عالية من المديونية، كما يمكن لمقدمي الخدمات المالية أن يواجهوا درجة عالية من مخاطر عدم التسديد، مما قد يتصل بعدم وجود مكاتب للمعلومات الائتمانية على المستوى المتوسط، أو استخدام هذه المكاتب بصورة محدودة. فمكاتب المعلومات الائتمانية تساعد مقدمي الخدمات المالية على تحديد مستويات معقولة من الدين وعلى حساب قدرة الزبون المحتمل على سداد القرض.

الإطار 4

أمثلة على الهياكل المالية على المستوى المتوسط

- الهياكل المؤسسية: الشبكات والرابطات والمنظمات المركزية لمقدمي خدمات التجزئة المالية والمؤسسات الأخرى العاملة في مجال التوعية ونشر المعلومات.
- الهياكل الأساسية للمعلومات: المكاتب الائتمانية ووكالات التقييم التي تروج للشفافية في أداء المؤسسات ومعاملاتها.
- خدمات الدعم التقني والتدريب: مقدمو الخدمات الفنية وشركات البحوث والخبراء الاستشاريون وشركات التكنولوجيا ومعاهد إصدار الشهادات المهنية.
- الهياكل المالية والأسواق: آليات الجملة أو آليات الطبقة الثانية، من قبيل مرافق الإفراض المركزية ومصارف الضمان وصناديق ضمان الائتمان ونظم مقاصة المدفوعات، بالإضافة إلى صناديق الاستثمار وإصدارات السندات وآليات إصدار الأوراق المالية.

الجدول 5. تقدير المستوى المتوسط

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
الهيكل المالية		
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي المؤسسات والجهات الفاعلة التي تقوم عليها الهياكل المالية للقطاع المالي؟ • هل هناك أية مبادرات من الجهات المانحة تدعم بناء القدرات على المستوى المتوسط؟ • نظام المدفوعات والمقاصة: هل يرتبط مقدمو الخدمات المالية بالهيكل المصرفية الرسمية (أي نظم المدفوعات والمعلومات والمقاصة لتسوية الحسابات بين المصارف)؟ • الأسواق المحلية لرأس المال: ما هو الوضع الراهن لإصدارات السندات والأسواق الأسهم وإصدار الأوراق المالية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • نظم المدفوعات، آلات الموزع الآلي (ATMs)، تكنولوجيا نظم الرسائل القصيرة (SMS)، "سويفت" (ACH)، (SWIFT)، شبكات ما بين المصارف، شركات البطاقات الائتمانية • الصفقات السابقة لإصدار الأوراق المالية، إن وجدت 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: وزارة المالية، المصرف المركزي، مقدمو الخدمات المالية، الشبكات، رابطات المصارف</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برنامج التكنولوجيا لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (www.cgap.org/p/site/c/tech/)
هياكل المعلومات وشفافيتها		
<ul style="list-style-type: none"> • هل خدمات الدعم (من قبيل مراجعة الحسابات والتقييم ومقدمي نظم المعلومات الإدارية) متاحة محليا؟ • هل ينشر مقدمو الخدمات المالية حساباتهم وهل يشاركون في مبادرات تحديد معايير الإجاز؟ • هل جرى تقييم مقدمي الخدمات المالية من جانب وكالة للتقييم؟ • هل هناك آليات للتعامل مع المخاطر، من قبيل المكاتب الائتمانية؟ وهل تعمل هذه الآليات في المناطق الريفية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود المؤسسات المحلية لمراجعة الحسابات والتقييم وتقديم نظم المعلومات الإدارية، ونوعيتها • رفع التقارير إلى مؤسسات بورصة تبادل معلومات التمويل الصغرى (MIX) أو غيرها من مؤسسات تحديد معايير الإجاز • وجود المكاتب الائتمانية 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: نشرة مؤسسات بورصة تبادل معلومات التمويل الصغرى (MIX)، المصرف المركزي، الشبكات، المكاتب القطرية للجهات المانحة، وكالات التقييم، المكتب القطري لمؤسسة التمويل الدولية</p>
خدمات الدعم الفني		
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يلزم، وما هو المتوفر، من المساعدة الفنية المتخصصة والتدريب على التمويل الريفي والصغرى؟ • هل هناك شركات للبحوث تقدم الخدمات المحلية في مجال التقديرات والاستقصاءات وجمع المعلومات الخاصة بسوق التمويل المواتية لفقراء الريف؟ • هل هناك شركات محلية للتكنولوجيا تقدم خدمات تطوير البرمجيات ونظم المعلومات الإدارية الموجهة نحو مقدمي الخدمات المالية لصالح الفقراء؟ • هل تستخدم التكنولوجيا لأغراض التمويل الريفي والصغرى (المصارف المتنقلة، البطاقات الذكية، القياس البايومتري، إلى آخره)؟ هل هي متاحة لمعظم مقدمي الخدمات المالية؟ • هل هناك آليات تتكفل بنوعية الضمان، من قبيل سجلات الضمان؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود التمويل الصغرى والخبراء الاستشاريين ومراكز التدريب وسجلات الملكية والضمان • آلات الموزع الآلي (ATMs) وتكنولوجيا نظم الرسائل القصيرة (SMS) 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: وزارة المالية، المصرف المركزي، المكاتب القطرية للجهات المانحة، مصرف التنمية الإقليمي، مقدمو الخدمات المالية، الشبكات، رابطات المصارف، الخبراء الاستشاريون المحليون لشؤون التمويل الصغرى، مكاتب مشروعات التمويل الصغرى، وكالة حماية المستهلك</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقارير القطرية لبرنامج تقدير القطاع المالي (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) • دراسات القطاع المالي الصادرة عن مصرف التنمية الإقليمي (www.ifitransparencyresource.org) • صندوق التحدي المالي المتعمق (www.financialdeepening.org) • تقارير الجهات المانحة الإقليمية والثنائية • دليل معرفة مؤسسة التمويل الدولية للمكاتب الائتمانية (www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/AttachmentsByTitle/FI-CB-KnowledgeGuide-E/\$FILE/FI-CB-KnowledgeGuide-E.pdf)

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
التغطية ونشر المعلومات		
<ul style="list-style-type: none"> هل هناك رابطة نشطة وفعالة للتمويل الصغير؟ هل تروج هذه الرابطة لسياسات وممارسات سليمة؟ هل تمثل أعضاؤها بصورة فعالة؟ هل تروج للمعايير أو الشفافية أو تعمل على إنفاذهما؟ 	<ul style="list-style-type: none"> حجم الشبكات وعضويتها؟ مشاركة مختلف مقدمي الخدمات المالية (المنظمات غير الحكومية والأخادات الائتمانية والمصارف) نوعية المواد والخدمات المقدمة الموثوقية في القطاع 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: الشبكات، المكاتب القطرية للجهات المانحة</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> مواقع الشبكات شبكة الترويج للمؤسسات الصغيرة وتنقيتها (http://seepnetwork.org)
التمويل بالجملة		
<ul style="list-style-type: none"> كيف يمول مقدمو الخدمات المالية نموهم؟ إعادة التمويل: ما هو دور المصادر الخاصة المحلية (مثل المصارف التجارية ومستثمري القطاع الخاص)؟ هل يقوم مستثمرون/مقرضون دوليون (مثل الهيئات المركزية، مرافق الإفراض بالجملة، صناديق الاستثمار) بإعادة تمويل مقدمي التمويل الصغير المحليين؟ هل تعمل المصادر بالعملية المحلية؟ إلى أية درجة يمكن الوصول إليها؟ إلى أية درجة تُعتبر الشروط مواتية؟ هل هناك مرافق مركزية لإعادة التمويل؟ هل هي خاصة أم عامة؟ هل تنسجم بالكفاءة؟ هل تكمل مصادر التمويل المحلية من قبيل الادخار أو القروض التجارية، أم تكررهما؟ هل هناك عدد كاف من مقدمي الخدمات المالية العاملين بالجزئية والقادرين على استيعاب هذا التمويل؟ ما هي الآليات الموجودة لحماية هذا التمويل المركزي من الضغوط والتدخلات السياسية؟¹ 	<ul style="list-style-type: none"> عدد مرافق الإفراض بالجملة وحجمها ونوعيتها (شروط تقييدية من قبيل الحد الأقصى للفائدة) سيولة القطاع المصرفي الرسمي والمعدلات الناظمة لمواءمة الإيداعات معدلات سندات الخزينة دور الحكومة والبورصة والمصارف التجارية المحلية والمستثمرين المحليين في تمويل مقدمي الخدمات المالية دور الاستثمارات وصناديق القروض الأجنبية 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: وزارة المالية، المكاتب القطرية للجهات المانحة، منلو مصرف التنمية الإقليمي. مقدمو الخدمات المالية، الشبكات، رابطات المصارف، الخبراء الاستشاريون المحليون لشؤون التمويل الصغير، مكاتب مشروعات التمويل الصغير، الخبراء الاستشاريون المحليون لشؤون التمويل الصغير</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> مجلس صناديق أسهم التمويل الصغير (http://cmef.com/) مولو بورصة تبادل معلومات التمويل الصغير (MIX) (www.mixmarket.org/en/supply/supply.quick.search.asp) مواقع مستثمري التمويل الصغير الدوليين على الإنترنت الدراسات المحلية أو الإقليمية تقارير أو دراسات الجهات المانحة الإقليمية والثنائية بحوث المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء عن المرافق المحلية للتمويل بالجملة

¹ يمكن للتمويل المركزي والمساعدة الفنية أن يساعدا مقدمي الخدمات المالية الجيدين ولكنهما غير قادرين عادة على خلق مقدمي الخدمات المالية الجيدين أو تحويل المقدمين غير الجيدين إلى مقدمين جيدين. ذلك أنه يندر لصممي التمويل المركزي أن يضعوا دراسة متأنية عن قدرات من يوجد من مقدمي الخدمات المالية، وهم يبالغون في هذه القدرات بصورة دائمة تقريبا.

² معظم المشروعات المركزية لم بحالفها النجاح في المساهمة في تطوير مقدمي الخدمات المالية من يتصف بالاستدامة. وفي العادة يتوفر لدى الهيئات المركزية الناجحة هيكل إداري ومجلس للرقابة لا تخطى فيهما الحكومة إلا بما ندر من التمثيل. إن وجد، أو أن نفوذ الحكومة فيهما أقل بكثير من نفوذ أشخاص أقوياء من القطاع الخاص التصنيفين بالحيدة، وتؤكد معظم وثائق المشروعات المركزية أن الهيئة المركزية مستقلة عن أي تدخل سياسي. على أن قيمة هذا التأكيد محدودة إلا إذا كان الاستقلال جزءاً أساسياً من هيكل الحكومة في الهيئة المعنية.

المستوى الكبير

الهدف: تحديد جميع مسائل السياق والسياسات واللوائح ذات الصلة، والتي يحتمل أن تؤثر على توسع قطاع التمويل الريفي الشامل للجميع.

يتألف المستوى الكبير من النظام المالي من إطار التشريعات والسياسات الضروري لجعل هذا النظام موثوقاً مستداماً. ومن الواضح أن الحكومات، ولاسيما المصارف المركزية ووزارات المالية هي محور المستوى الكبير؛ فهي التي تضع القوانين المالية وتشرف على المؤسسات المالية وتعمل على إنفاذ الامتثال. وهذه الجهات الفاعلة هي التي تحدد معالم الأحوال الاقتصادية العامة التي تؤثر على النظام الاقتصادي للبلد ككل وعلى تنمية أعمال القطاعين الخاص والعام.

إضافة لذلك، تؤثر الحكومات تأثيراً غير مباشر على النظام المالي من خلال سياساتها الخاصة بالاقتصاد الكبير، وخصوصاً سياستها النقدية، فضلاً عن أولويات الإنفاق التي تأخذ بها ونظامها الخاص بلوائح الأعمال. ويستعرض تقدير المستوى الكبير ما إذا كان إطار السياسات كافياً للتمكين من ازدهار التمويل الريفي والتمويل الصغرى. من ذلك مثلاً أن السياسات الوطنية لحقوق النساء الفردية في الملكية تؤثر على ما يمكن أن تقدمه المرأة كضمان للقرض الذي تأخذه؛ كما أن الأحكام الحكومية الخاصة بالحماية الاجتماعية تؤثر على طلب المستهلك على الادخار والودائع وعلى القروض والتأمين والرتببات التقاعدية. فلهذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة أثرها الكبير على قوة القطاع المالي وعلى إمكانات التنمية في البلد المعني.

وفي حين أن السياق العام لبلد ما ليس جزءاً من الناحية التقنية، من تقدير المستوى الكبير، فإن الدور الذي يلعبه السياق في القطاع المالي لا يمكن تجاهله. فالعوامل الإقليمية من قبيل التاريخ الحديث ونوع الحكومة ومتوسط توقعات العمر ونوع العملة وحالة الهياكل الأساسية المادية (من بين أمور كثيرة) تلعب هي أيضاً دورها في النظام المالي. ومع أن من المستحيل قياس كل عامل من العوامل التي تؤثر في الصورة المالية لمنطقة ما، فإن التقدير، أي تقدير، لابد أن يأخذ هذه المتغيرات في اعتباره (للمزيد من التفاصيل، أنظر الجدول 6 في الصفحة 26 والجدول 7 في الصفحة 28).

مسائل ينبغي النظر فيها

- **بيئة السياسات التمكينية.** هناك عدد من العوامل التي لها أهميتها الخاصة لمنع المخاطر العامة في النظام المالي. وتشمل هذه العوامل وجود سياسة أو استراتيجية للتمويل الصغرى أو الريفي، وحرير معدلات الفوائد والعملية الصعبة من اللوائح وحرير الأسعار الزراعية والتجارة الخارجية وإنشاء نظام قانوني يحمي الملكية وحقوق استخدام الأرض ويضمن سلامة الإجراءات القانونية وتوفير الدعم للمؤسسات المالية والسلطات التنظيمية المستقلة. ونظراً لما يحتمل من أثر نتيجة لتغيير الهيكل التنظيمي، فإنه يوصى بقوة بإتباع نهج حذر (CGAP 2008).
- **اللوائح الحصيفة والإشراف الحكيم.** لا يمكن أن تتحقق التنمية الريفية المستدامة، إذا لم تتوفر المؤسسات المالية المحلية المنظمة بصورة سليمة. ويعتمد المستوى الملائم للتنظيم والإشراف على نوع المؤسسة المالية وقدرة المشرفين، وكذلك، وهو الأهم، على حجم ما يتم حشده من مدخرات الجمهور.
- **الشركاء الحكوميون.** يتصف بأهمية أساسية تحديد دور الحكومات والمصارف المركزية في سياق التمويل الريفي والمنشروعات التي يدعمها الصندوق، ولاسيما عند اختيار الشريك الحكومي الأنسب. وتعمل أنشطة دعم التمويل الريفي على أفضل وجه عندما تكون تحت رعاية نظراء حكوميين مختصين بعمليات القطاع المالي. وتعتبر وزارة المالية الشريك الطبيعي لمنشروعات التمويل الريفي التي يراها الصندوق.

الجدول 6. تقدير المستوى الكبير: السياق القطري

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
تاريخ البلاد والوضع السياسي		
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الأحداث التاريخية الهامة التي طرأت مؤخراً؟ • من الذي يمسك بمقاييد السلطة السياسية والاقتصادية؟ • ما هي الانقسامات السياسية أو الإقليمية أو الإثنية؟ • هل من المتوقع إجراء انتخابات أو أية تغييرات في النظام قريباً؟ هل سيكون التغيير مستقراً؟ • هل يُعتبر الفقر مسألة سياسية؟ هل هناك تسييس للتمويل الصغير؟ أي من الكيانات السياسية يؤثر على التمويل الصغير؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • الخلفية التاريخية • الحالة السياسية الراهنة • دور كل من الهيئتين التنفيذية والتشريعية وتوازن القوى بينهما • صناع السياسة الرئيسيون على المستوى المركزي والإقليمي والمحلي 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: المسؤولون الحكوميون، البرلمانيون، المكاتب القطرية للجهات المانحة، الخبراء الاستشاريون</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقارير القطرية الصادرة عن وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU) (countryanalysis.eiu.com/country_reports) • الصحافة الدولية والمحلية • البحوث الاقتصادية العامة بالفرنسية - (www.cofacrating.fr) • النذات القطرية الصادرة عن البنك الدولي (http://go.worldbank.org/1SF48T40L0)
بيانات الاقتصاد الكبير		
<ul style="list-style-type: none"> • إلى أي مدى يمكن اعتبار الاقتصاد والعمللة مستقرين؟ • ما هو مستوى النمو الاقتصادي الحقيقي؟ هل النمو مركّز في قطاعات معينة؟ • ما هو تأثير الجهات المانحة على الميزانية الوطنية، ما هو تأثير التحويلات المالية؟ • هل الميزانية متوازنة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • معدلات النمو • التضخم (مؤشر الأسعار الاستهلاكية) • معدل صرف العملات الأجنبية • الهيكل الاقتصادي (لكل قطاع) • معلومات الحساب التجاري والحساب الجاري • المسائل المالية الضريبية (الميزانية الوطنية) • احتياطات العملة الصعبة 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي، وزارة المالية، الخبراء الاستشاريون الماليون، المكاتب القطرية للجهات المانحة</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقارير المصرف المركزي، الموقع على الانترنت • تقارير وزارة المالية، الموقع على الانترنت • تقارير البنك الدولي القطرية (http://worldbank.org/countries) • تقارير صندوق النقد الدولي القطرية (www.imf.org/external/country/index.htm)
الهيكل الأساسية المادية		
<ul style="list-style-type: none"> • هل تُعتبر الهياكل الأساسية المادية (أو الافتقار إليها) عقبة في وجه كفاءة الأعمال، سواء بالنسبة لمنشئي المشروعات أو لمقدمي الخدمات المالية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • كيلومترات الطرق المعبدة • عدد خطوط الهاتف أو مستخدمي الهواتف الجواله • نسبة الأسر التي تصلها المياه الجارية • النقص في الكهرباء • عدد الأسواق الكبيرة 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: وزارة المعداد، المكاتب القطرية للجهات المانحة</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاتصالات والنقل: كتاب الوقائع العالمية الصادر عن وكالة الاستخبارات المركزية (https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/) • الهياكل الأساسية (www.doingbusiness.org/ExploreTopics/Infrastructure/) (الموقع قيد الإعداد)

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
السكان		
<ul style="list-style-type: none"> • ما هو خط الفقر الوطني؟ ما هي نسبة السكان الفقراء؟ • ما هي العقبات الرئيسية التي تقيد المرأة؟ ما هي المعلومات المتاحة المصنفة حسب الجنس؟ • ما هي نسبة السكان الناشطين اقتصادياً؟ • ما هي نسبة الشباب بين السكان؟ • ما هي الكثافة السكانية؟ • هل العمر المتوقع منخفض؟ هل ميل إلى التحسن؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • السكان • المسائل الخاصة بقضايا التمايز بين الجنسين • توزيع السكان حسب الفئة العمرية • عدد الأسر • إحصاءات النشاط الاقتصادي • خط الفقر • الدخل الوطني الإجمالي للفرد الواحد • معدلات الوفيات • المسائل السكانية بين المدينة والريف 	<ul style="list-style-type: none"> • المصادر الرئيسية للمعلومات: المكاتب القطرية للجهات المانحة، منظمة العمل الدولية، وكالات الأمم المتحدة • الوثائق المقترحة: <ul style="list-style-type: none"> • تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (http://hdr.undp.org/) • المكتب الوطني للإحصاءات • تقارير التعداد الوطني للسكان • عملية الإستراتيجية القطرية للحد من الفقر (www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp) • الدراسات القطاعية الصادرة عن المؤسسات المالية الدولية
الاتجاهات في ميداني المصارف والتمويل		
<ul style="list-style-type: none"> • إلى أي مدى يمكن اعتبار القطاع المالي مستقراً؟ • كم يوجد من المصارف الوطنية؟ ومن المصارف الدولية؟ • ما هو نطاق الخدمات المالية (الائتمان والادخار)؟ وما هو عمقها؟ • إلى أية درجة تهيمن الدول على القطاع المصرفي؟ • ما هو حجم الائتمان بالمقارنة مع الادخار؟ • ما هو حجم سوق الأسهم؟ • ما هو حجم قروض التمويل الصغير بالمقارنة مع مجموع الائتمان الداخلي؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • الإصلاح الاقتصادي وإصلاح القطاع المالي • معدل سندات الخزينة لتسعين يوماً • النقد خارج نطاق المصارف أو العملة المتداولة • المدخرات في المصارف (أو كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) • الائتمان الداخلي المقدم إلى القطاع الخاص (أو كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) • تاريخ الائتمان الصغير والفكرة الشائعة عنه • نسبة الحسابات الصغيرة في القطاع المصرفي الرسمي (حسابات القروض والمدخرات) 	<ul style="list-style-type: none"> • المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي، وزارة المالية، الخبراء الاستشاريون الماليون، المكاتب القطرية للجهات المانحة • الوثائق المقترحة: <ul style="list-style-type: none"> • تقارير المصرف المركزي، الموقع على الانترنت • تقارير وزارة المالية، الموقع على الانترنت • تقارير البنك الدولي القطرية بنظرة سريعة (www.worldbank.org/data/countrydata/countrydata.html) • التقارير القطرية الصادرة عن برنامج تقدير القطاع المالي (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) • دراسات القطاع المالي الأخرى الصادرة عن البنك الدولي • تقارير القطاع المالي الصادرة عن مصرف التنمية الإقليمي (www.ifitransparencyresource.org/) • صندوق التحدي المالي المتعمق (www.financialdeepening.org/) • تقارير وكالات الجهات المانحة الثنائية الخاصة بالتمويل الصغير

الجدول 7. تقدير المستوى الكبير: إطار السياسات والمسائل القانونية والتنظيمية

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
السياسات		
<ul style="list-style-type: none"> هل تتوفر في البلاد إستراتيجية وطنية لقطاعها المالي و/أو للتمويل الصغير فيها؟ من الذي يتخذ القرارات الأساسية الخاصة بالتمويل الصغير؟ هل يشكل الوصول إلى التمويل جزءاً من وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر؟ هل يخضع القطاع المصرفي للخصخصة أو هل يتعرض لعملية إعادة هيكلة؟ هل هناك معاملات ضريبية محددة تختلف أنواع مقدمي الخدمات المالية؟ هل تعمل أية مجموعة من المانحين مع صناع السياسة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> سياسات القطاع المالي استراتيجيات التمويل الصغير الوطنية ومقدمو الخدمات المالية والسياسات القطاعية الأخرى التي تشير إلى التمويل الصغير إصلاحات القطاع المالي الجارية الأنظمة الضريبية لمختلف أنواع مقدمي الخدمات السياسة والإفراض الاستهدافي مستوى اللامركزية بالنسبة لصناع السياسة 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: وزارة المالية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، البنك الدولي، المصارف الإقليمية</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> مقدمو الخدمات المالية كلمات صناع السياسة الرئيسيون الدراسات الخاصة بالقطاع المالي والصادرة عن مصارف التنمية الإقليمية (www.ifitransparencyresource.org) استراتيجيات القطاع المالي الوطني التقارير القطرية الصادرة عن برنامج تقدير القطاع المالي (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) مركز لوائح التمويل الصغير ومصادر الإشراف (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup)
القوانين واللوائح		
<ul style="list-style-type: none"> كيف تعامل القوانين المصرفية التمويل الصغير؟ هل هناك قانون خاص بالربا أو حد أعلى للفوائد أو أية عقبات أخرى أمام التمويل الصغير؟ هل هناك قانون متخصص أو لوائح خاصة بالتمويل الصغير؟ هل تشجع البيئة القانونية والتنظيمية الدخول إلى السوق والمنافسة في قطاع الخدمات المقدمة لصالح الفقراء؟ ما هي أنواع المؤسسات التي يمكنها أن تقدم القروض وأن تعبئ الودائع؟ هل تعيق المتطلبات الخاصة بالحدود الدنيا لرأس المال بالاحتياطي التمويل الصغير؟ هل هناك قيود على معدلات الفوائد والرسوم التي يمكن لمؤسسات تقديم الخدمات المالية المقدمة لصالح الفقراء أن يحصلها؟ إلى أي درجة يمكن اعتبار النظام القضائي فعالاً؟ كيف تغطي الحكومة أنظمة المصارف التي ليس لها فروع؟ ما هو نظام حماية المستهلك؟ هل هناك إجراءات أو تنظيمات ذاتية لحماية المستهلك (من قبيل النشر الإلزامي لمعلومات معينة أو من قبيل منظمات المستهلكين)؟ هل توجد برامج جارية للمانحين تعمل على تعزيز الأطر القانونية والتنظيمية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> القانون المصرفي، قانون التمويل الصغير و/أو لوائحهم وقوانين تعاوانيات الادخار والائتمان الجدوى القانونية للتحويل (من قبيل تحويل المنظمات الأجنبية غير الحكومية إلى منظمات وطنية أو إلى شركات محلية والمنظمات المحلية غير الحكومية إلى شركات وإلى مصارف مرخصة) قوانين الربا ومعدلات الفوائد المتطلبات المتعلقة بالحدود الدنيا من رأس المال ومن الاحتياطي واللوائح التحوطية اللوائح المتعلقة بفتح الفروع وبالصراف الآلي والمصارف بدون فروع ومكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب القانون المدني الخاص بالعقود والملكية والضمان التأمين على الودائع مدونة السلوك لحماية المستهلك والمراقبة الخاصة بها أو منظمات حماية المستهلك 	<p>المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي، وزارة المالية، البرلمان، رابطات المصارف، الشبكات، البنك الدولي ومصارف التنمية الإقليمية، صناديق الاستثمارات الدولية، رابطات المستهلكين</p> <p>الوثائق المقترحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> مركز لوائح التمويل الصغير ومصادر الإشراف (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup) تقارير البنك الدولي القطرية (http://worldbank.org/countries) تقارير صندوق النقد الدولي القطرية (www.imf.org/external/country/index.htm) القوانين اللوائح المنشورة في الجريدة الرسمية لوائح وقواعد المصرف المركزي القانون المدني الخاص بالضمان اللوائح التحوطية تشخيص السياسة لدى الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (www.cgap.org)

المسألة	مجال الاهتمام	مصادر المعلومات
القدرة على الإشراف		
<ul style="list-style-type: none"> إلى أي درجة يمكن اعتبار المصارف ومؤسسات تقديم الخدمات خاضعة جيداً للإشراف؟ هل يركز المشرفون على ما يلزم من أمور؟ هل تتوفر لديهم القدرة على الإشراف على جميع مؤسسات تقديم الخدمات الخاضعة للوائح؟ 	<ul style="list-style-type: none"> مكان وحدة الإشراف وتركيبها عدد مؤسسات تقديم الخدمات التي تتم زيارتها كل سنة نوعية مؤسسات تقديم الخدمات التي تقدم تقاريرها لوحدة الإشراف قدرة المشرفين 	<ul style="list-style-type: none"> المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي، وزارة المالية الوثائق المقترحة: <ul style="list-style-type: none"> مركز لوائح التمويل الصغير ومصادر الإشراف (http://microfinancegateway.com/resource_centers/reg_sup) لوائح وقواعد البنك الدولي تشخيص السياسة لدى الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (www.cgap.org)
الأدوار/التدخلات الأخرى التي تقوم بها الحكومة		
<ul style="list-style-type: none"> ما هي الأدوار الأخرى التي تؤديها الحكومة للترويج للتمويل الصغير ولحماية الزبائن؟ هل تتدخل الحكومة بصورة مباشرة في تنفيذ الخدمات المالية؟ هل هناك برامج ائتمانية تتلقى الدعم الحكومي وتقدم الائتمان على مستوى التجزئة؟ ما هي الاتجاهات في هذا المجال؟ هل للحكومة أي دور في حماية المستهلك؟ هل تشارك الحكومة في تمويل الهيئات المركزية (أنظر المستوى المتوسط)؟ كيف تروج الحكومة للتمويل الصغير؟ هل هناك فهم لدور سجلات الأراضي ولتحسينها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> مدى مشاركة الحكومة في التمويل الصغير والادخار والخدمات المالية الأخرى ملكية الدولة للمؤسسات التي تخدم الفقراء أنواع الخدمات المالية التي تقدمها المصارف الحكومية الترويج للشفافية توفير المعلومات الاستشارية الخاصة بالسوق الخوافز المالية المقدمة للمصارف 	<ul style="list-style-type: none"> المصادر الرئيسية للمعلومات: المصرف المركزي، وزارة المالية والوزارات الأخرى التي يربح أن تشارك (مثل وزارات الزراعة والأعمال الصغيرة والمتوسطة والشؤون الاجتماعية، وغيرها) الهيئات المركزية الوطنية الوثائق المقترحة: <ul style="list-style-type: none"> سياسات واستراتيجيات القطاع المالي الوطني التقارير القطرية الصادرة عن برنامج تقدير القطاع المالي (www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html) تقارير البنك الدولي ومصارف التنمية الإقليمية بحوث الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء عن الهيئات المركزية

ومع توفر فهم واضح لدى مصممي المشروعات للطلب على الخدمات المالية وعرضها ولأوجه القوة والضعف والثغرات على المستويات الصغير والمتوسط والكبير، فإنهم في موقع يمكنهم من تقييم ما يمكن من تدخلات يدعمها الصندوق في مجال التمويل الريفي، على النحو المبين في القسم التالي.

تقدير السوق

من الأهمية بمكان، عند البدء بالنظر في تدخل للتمويل الريفي، التوصل إلى فهم جيد للسوق يمكن من تقييم ما إذا كان هناك ما يبرر التدخل من جانب الصندوق وكيف يمكن إعطاء هذا التدخل الشكل المناسب (الإطار 5). ويمكن لهذه الخطوة أن تساهم في برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية القائم على النتائج (IFAD 2006).

وإذا أظهر التقدير الأولي وجود ما يبرر تدخل الصندوق، ينفذ تقدير للسوق أكثر تفصيلاً وأشد صرامة يساهم في تصميم المشروع. وكما هو الحال في التقييم الأولي، يدرس التقدير لأغراض تصميم المشروع كلاً من المستويات المتميزة للقطاع المالي (الصغير والمتوسط والكبير) ثم يحدد الخطوط العريضة للتدخلات المحتملة بدعم من الصندوق (أنظر الفصل 2 للمزيد من المناقشة حول تصميم المشروع).

- وينبغي لتقدير السوق لأغراض تصميم المشروع أن يقوم بما يلي:
- تحديد تفاصيل ما يوجد من أوجه القوة والضعف والثغرات في قطاع التمويل الريفي على المستويات الثلاثة: الكبير والمتوسط والصغير;
- إبداء فهم واضح لاستراتيجية الحكومة ولأنشطة الجهات المانحة الأخرى في ميدان التمويل الريفي;
- التحديد الواضح للفئة المستهدفة ورسم معالم الطلب والعرض لديها فيما يتعلق بخدمات التمويل الريفي;
- تحديد أصحاب المصلحة المعنيين في السوق;
- تحديد مقدمي الخدمات المالية كشركاء محتملين وتقييم قدراتهم باستخدام التحليل النوعي والمؤشرات الكمية للتغطية والأداء (مثلاً، عدد المقترضين والمدخرين وحافطة إجمالي القروض والاكتفاء الذاتي التشغيلي والحافطة المعرضة للخطر - أنظر الفصل 4 بخصوص مؤشرات الأداء);
- تحديد مقدمي الخدمات الفنية وتقييم قدراتهم الممكنة.

الإطار 5

الشواغل الرئيسية في التقدير الأولي للسوق (برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية القائم على النتائج)

يمكن خلال التقدير الأولي للسوق تجميع كمية كبيرة من المعلومات من الجهات المانحة الأخرى والشركاء الحكوميين ومقدمي الخدمات المالية ومن البحوث والمعلومات الخاصة بالسوق والوجود بالفعل ومن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المزارعين والجماعات المجتمعية المحلية وما شابه ذلك. ويرمي هذا البحث إلى تقييم ما إذا كان هناك ما يبرر تدخلاً من جانب الصندوق. ويتعين أن يستوفي أي تدخل محتمل ما يلي:

- التوافق مع سياسة الصندوق للتمويل الريفي (IFAD 2009) ومبادئها الإرشادية الستة (أنظر الإطار 3 صفحة 13)⁷
- التماشي مع الممارسة الفاضلة الدولية في وضع نظم مالية شاملة للجميع وفي رعاية الابتكار;
- التوافق مع السياسات والإستراتيجيات الإنمائية الوطنية الرامية إلى مساعدة الفقراء;
- التكامل مع أنشطة الجهات المانحة الأخرى في مجال التمويل الريفي (تفادي التداخل مع العمل في الوقت نفسه على إقامة شراكات إستراتيجية);
- التماشي مع المبادئ الأساسية للملكية والموامة والتنسيق والإدارة حقيقياً للنتائج والمساءلة المتبادلة;
- توفر فهم للقطاع المالي على مستوياته الثلاثة، الصغير والمتوسط والكبير، وكذلك للعرض والطلب في الخدمات المالية;
- وجوده في أماكن يتمتع فيها الصندوق بميزة نسبية واضحة في مجال التمويل الريفي;
- له صلة قوية بأهداف السياسة والإستراتيجية الواردة في برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية القائم على النتائج;
- شامل لمؤشرات النتائج والمراحل الخاصة بالتمويل الريفي ضمن إطار إدارة النتائج الخاص ببرنامج الفرص الإستراتيجية القطرية القائم على النتائج;
- قابل للتحقيق على ضوء السياق السياسي والمؤسسي وخبرة الصندوق وميزته المقارنة وعلى ضوء ما يتوفر من الموارد والشراكات ضمن الإطار الزمني المحدد;
- منظم بحيث يمكن التوسع فيه في وقت لاحق عملاً على تعزيز الأثر الإنمائي.

عموماً: هل يمكن تبرير استثمار الصندوق في التمويل الريفي؟ وهل الإستراتيجية المقترحة واقعية وممكنة؟

⁷ موقع سياسة الصندوق للتمويل الريفي. www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm

2. تصميم المشروع



2. تصميم المشروع

- **الفعل المطلوب:** تحديد التدخلات في مشروع للتمويل الريفي.
- **الهدف:** تصميم تفصيلي للمشروع ووضع إطار قوي لتيسير التنفيذ.
- **الجهات الفاعلة الرئيسية:** فريق إدارة البرنامج القطري، بدعم من الخبراء الاستشاريين المختصين بالتمويل الريفي.

ويستند هذا الفصل إلى تقدير السوق على كل مستوى من المستويات الثلاثة، وهو يركز على تقرير الأنشطة التي يمكن الاضطلاع بها في مشروع للتمويل الريفي يسانده الصندوق.

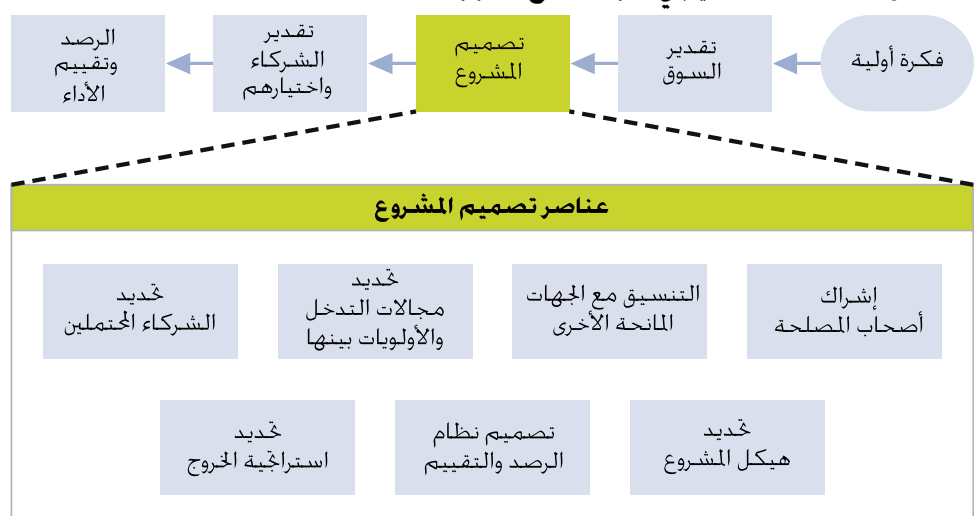
تصميم المشروع: المستوى الصغير

لا بد من أن يقوم قرار التدخل على المستوى الصغير على أساس موازنة قوية بين الاحتياجات المالية لدى منخفضي الدخل وقدرة مقدمي الخدمات المالية على تلبية هذا الطلب بصورة مستدامة. وإذا كان مقدمو الخدمات المالية منظمات رسمية، فإن هناك حاجة، في هذه الحالة، إلى إدخال الربح التنافسي والمخاطرة وتكلفة الفرصة في حساب الاستدامة، وتختلف هذه الحسابات إذا كان الأمر يتصل بمصارف تجارية أو بمقدمي الخدمات المالية والتعاونيات من غير المصارف، وإذا كان لمقدمي الخدمات المالية صفة غير رسمية - كما هو الحال بالنسبة لمجموعات المساعدة الذاتية - فإن الحساب يختلف هنا أيضا إذ أنه سيركز على قدرة الزبائن على المشاركة في إدارة توفير الخدمات واستعدادهم لذلك.

وخلال تقييم السوق، سيكون قد تم تحديد مقدمي الخدمات المالية الأنسب لبرنامج يدعمه الصندوق كما سيكون قد تم تقييم قدرتهم على التشارك مع الصندوق واستعدادهم لذلك. وإذا كان هناك أكثر من مقدم واحد محتمل للخدمات المالية، فإن تصميم المشروع ينبغي أن يتضمن المعايير اللازمة لإجراء عملية اختيار تنافسية أثناء التنفيذ.

ويمكن أن تشمل معايير اختيار مقدم الخدمات المالية توفر رؤية مؤسسية تتفق مع سياسة الصندوق للتمويل الريفي، ومؤشرات أداء مالي سليمة، وخبرة في مجال التمويل الريفي، وإمكانية الوصول إلى التمويل، واحتمالات النمو، إلى آخرها هنالك. وتختبر العملية التنافسية درجة اهتمام المؤسسة بأهداف المشروع وكذلك التزامها العام بالتمويل الريفي

الشكل 2. المخطط الانسيابي لأدوات صنع القرار



وبالمجموعة التي يستهدفها الصندوق. ويجب أن يكون مالكو المنظمة الشريكة المحتملة وإدارتها على قناعة تامة بأن سوق التمويل الريفي يمثل فرصة جذابة وممكنة إذا كان لهم أن يلتزموا بالتعاون مع الصندوق وأن يواصلوا خدمة المناطق الريفية بعد انتهاء المشروع. كما أن من الأهمية بمكان أن يجري مصممو المشروع تقديراً لتوفر مقدمي الخدمات الفنية الممكنين وقدراتهم على المستوى الوطني و/أو الإقليمي و/أو الدولي (ترد معلومات إضافية حول تحديد مقدمي الخدمات الفنية واختيارهم في الفصل الثالث).

مسائل ينبغي النظر فيها

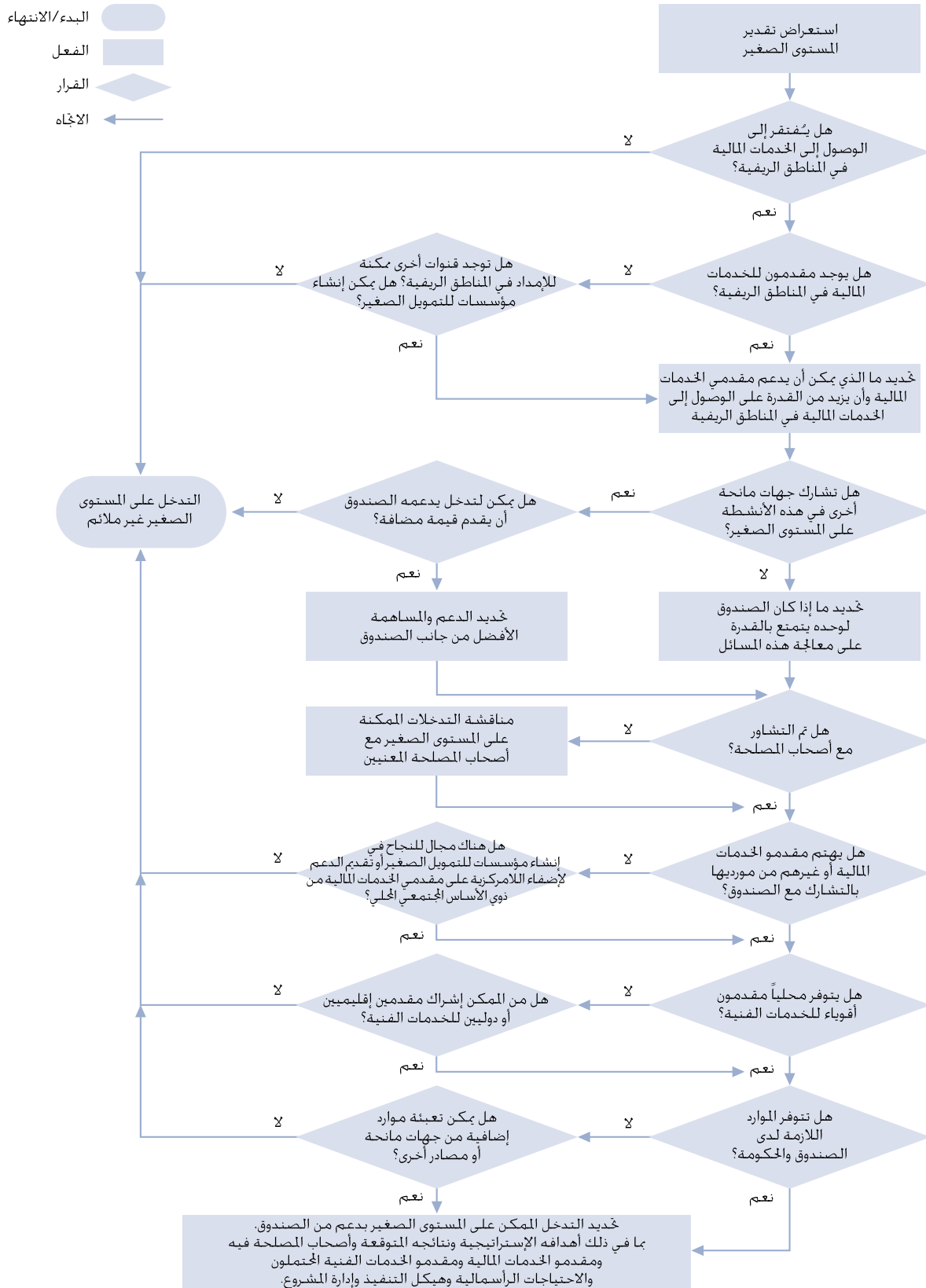
- **الاستدامة.** للاستدامة المالية أهمية أساسية إذا كان لمقدمي الخدمات المالية أن يصلوا إلى أعداد كبيرة من الفقراء وأن يحققوا مردوداً اجتماعياً طويل الأجل. ويعني ذلك، في جملة أمور، وجوب فرض معدلات للفائدة تغطي التكاليف للتمكن من ضمان الربح والنمو. ويُنتظر مع الوقت أن تؤدي المنافسة وتحسن الكفاءة وزيادة المساءلة عن النتائج إلى تخفيض التكاليف وبالتالي معدلات الفائدة. ويمكن لبعض مقدمي الخدمات المالية أن يستغرقهم الأمر 5-10 سنوات لكي يصلوا إلى الاستدامة المالية، مع أن الوقت اللازم لتحقيق الاستدامة يعتمد على السياق القطري وأحوال الأسواق المحلية وبنية رأس المال والقطاع السوقي الذي يتلقى الخدمات.
- **الكفاءة.** يُترجم تحسين كفاءة عمليات التمويل الريفي إلى خدمات عالية النوعية ومنخفضة التكلفة تُقدّم إلى الفقراء. ويمكن لمقدمي الخدمات المالية أن يبلغوا قدراً أعلى من الكفاءة، وبالتالي أن يخفضوا التكلفة، من خلال الاستثمار في نظم جيدة للمعلومات الإدارية وتطوير منتجات ذات صلة وإحداث تحسينات تكنولوجية وتدريب الموظفين جيداً.
- **بناء القدرات.** كثيراً ما يحتاج مقدمو الخدمات المالية إلى دعم لبناء القدرات أكثر من حاجتهم إلى قرض يستخدمونه كرأس مال. ويمكن للمساعدة الفنية المهياة حسب الاحتياجات أن تكون على درجة من الأهمية لتعزيز قدراتهم وتطوير منتجات ذات صلة وتعميق التغطية في المناطق الريفية. مع أن بناء المؤسسات يتطلب التزاماً طويل الأجل من جانب الجهات المانحة والمستثمرين. ويتعين أن يتوازن هذا الالتزام بإطار زمني محدد لدعم التمويل.

الإطار 6

المسائل الرئيسية على المستوى الصغير

- ما هي التحديات والثغرات التي حددها تحليل السوق في المناطق الريفية على المستوى الصغير؟
- ما هي تدخلات الصندوق الممكنة القادرة على معالجة الثغرات التي تم تحديدها؟
- ما هي الجهات المانحة الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرون من يعمل على الموضوع نفسه و/أو من لديه قدرة فنية قوية في هذا المجال؟ لماذا ينبغي للصندوق أيضاً أن يعمل في هذا المجال؟
- على أي درجة من القوة يُعتبر مقدمو الخدمات المالية - سواء الرسمية أو غير الرسمية؟
- قوة التغطية التي يقدمونها وأداؤهم المالي؟ ما هي الاتجاهات التي شهدتها السنوات الثلاث الماضية؟
 - أوجه القوة والضعف لديهم واحتياجاتهم من حيث بناء القدرات؟
 - هل لديهم قدرة تمكنهم من تعميق تغطيتهم للمناطق الريفية؟
 - هل يهتمون بالشراكة مع مشروع يدعمه الصندوق؟
- هل يوجد مقدمون للخدمات الفنية يدعمون الشركاء من مقدمي الخدمات المالية؟
- هل الحكومة مستعدة للاستثمار في أنشطة بناء القدرات؟

الشكل 3. تسلسل صنع القرار على المستوى الصغير



- استخدام الأدوات الملائمة. إن دعم الجهات المانحة للمنح ولقروض رأس المال ولضمانات القروض التي يتطلبها مقدمو الخدمات المالية يمكن أن يضر بأسواق رأس المال التجارية الوطنية أو الدولية و/أو أصحاب المدخرات الوطنية، أو يخرجها من السوق. من ذلك مثلا أن صناديق القروض المستندة إلى المدخرات والتي تدار على صعيد المجتمع المحلي كانت واعدة، ولكن عندما بدأت الجهات المانحة بتقديم رأس المال الخارجي فإنها تفشل في جميع الحالات تقريبا بسبب ضعف التسديد.

مجالات ممكنة للتركيز عليها على المستوى الصغير

- القائمة التالية ليست جامعة مانعة بأي حال من الأحوال وليس المقصود منها إلا تقديم بعض الأفكار (فضلا عن بعض التنبيهات) حول التدخلات المحتملة بدعم من الصندوق في التمويل الريفي على المستوى الصغير:
- الائتمان يساعد الأسر والمؤسسات الصغيرة على إدارة التدفقات النقدية والتغلب على حالات الطوارئ والاستفادة من الفرص. وقد أظهر نجاح التمويل الصغير أن الفقراء

الإطار 7

مبادئ تصميم المشاريع بإتباع الممارسات الفاضلة - المستوى الصغير

- التركيز على أهداف أعمال مقدمي الخدمات المالية أنفسهم. ينبغي أن تكون أهداف مقدمي الخدمات المالية أنفسهم هي المحرك للخدمات الفنية. وينبغي ألا يصمم الصندوق مشاريع تدفع المؤسسات باتجاهات لا تريد هي المضي فيها.
- ينبغي أن يضع مقدمو الخدمات المالية سياساتهم الخاصة بالأسعار لضمان تغطية تكاليفهم بمعدلات الفائدة التي يتفاوضونها. وينبغي ألا يفرض الصندوق حدا أقصى لمعدلات الفائدة أو أن يضع أية سياسات أخرى للأسعار. ويتعين على مقدمي الخدمات المالية أن يضعوا سياسات شفافة للأسعار تكفل الاستدامة على الأجل الطويل.
- تكييف التمويل والدعم وفقا لدرجة نضج مقدمي الخدمات المالية. فمقدمو الخدمات المالية حديثو العهد لديهم احتياجات وأوجه قوة مختلفة عما لدى مقدمي الخدمات المالية الأخذين في النمو أو الناضجين فعلا.
- استخدام آليات تقاسم التكلفة. عندما يتقاسم مقدمو الخدمات المالية تكلفة توسيع الخدمات أو تطوير منتجات جديدة، فإن ذلك يؤكد اهتمامهم الطويل الأجل بأهداف المشروع ويقوي من حوافز الأداء لديهم. وتدرك المؤسسات الأكثر نضجا قيمة الخدمات الفنية باعتبارها نفقة متكررة.
- إشراك الشركاء في عقود قائمة على الأداء. يتعين ربط تمويل مقدمي الخدمات المالية ومقدمي الخدمات الفنية بتحسينات تشغيلية (من قبيل زيادة الزبائن المستهدفين وإنقاص حالات عدم الإسداد وتخفيض تكاليف التشغيل) وليس بالأنشطة أو الإحصاءات وحدها (مثلا، عدد جلسات التدريب أو عدد الموظفين الجدد). وينبغي إيقاف التمويل إذا كانت النتائج حسب المؤشرات المتفق عليها ضعيفة باستمرار.
- ينبغي أن يكون للدعم الفني حضور محلي متواصل. ينبغي أن يستند اختيار مقدمي الخدمات الفنية على خبرتهم في مجال التمويل الريفي وقدرتهم على العمل مع المشروع على أساس مستمر. والخبراء الاستشاريون الذين يأتون مرة أو مرتين في السنة يمكن أن يصلحوا لأغراض المناقشات الإستراتيجية ولكن ليس للاحتياجات الاستشارية الإدارية الجارية في مؤسسة ما. وينبغي استخدام مقدمي الخدمات المالية المحليين رفيعي النوعية كلما كان ذلك ممكنا نظرا لما يتمتعون به من معرفة للسوق المحلية ولقربهم من الشركاء مقدمي الخدمات لانخفاض تكاليفهم نسبيا. أما في حال عدم توفر الخبراء الاستشاريين المحليين، فإن من الممكن التعاقد مع مختصين إقليميين يتمتعون بنوعية جيدة أو مع شركات استشارية من المستوى الدولي لديها الدراية في حقل التمويل الريفي. وذلك لأغراض إدارة المشروع.
- التنسيق والتعاون مع الجهات الأخرى التي تقدم الدعم للمؤسسات نفسها. عندما تعمل عدة وكالات تمويلية على بناء قدرات نفس المؤسسة أو في نفس السوق المحلية، فإن التنسيق يمثل الشرط الأدنى. ويعتبر التعاون الأساس لتجنب ازدواج الجهود.
- الالتزام على الأجل الطويل. يتطلب بناء القدرة على تقديم الخدمات المالية بالتجزئة قدرة ثابتة على الحصول على الخدمات الفنية والتدريب لفترة لا تقل عن خمس إلى سبع سنوات.

المصدر: مأخوذ عن (CGAP (2006a

زبائن يعول عليهم وأنهم يودون تسديد قيمة الخدمات المالية، بل ويقومون بذلك فعلاً. ومع أن التمويل الصغري ساعد ملايين الناس في البلدان النامية على تحسين حياتهم، فإن القروض ليست دائماً هي الحل. فالقرض التزام وبالتالي مخاطرة بالنسبة للمقترض. ولا يتوفر لدى فقراء الريف إلا قدرة محدودة للغاية على الوفاء بخدمة الديون. وقد يكون من الأنسب أن تقدّم إلى أفقر الفقراء أنواع أخرى من الدعم، من قبيل شبكات الأمان أو تحويلات الأصول أو الخدمات غير المالية.⁸

- المدخرات تساعد على بناء الأصول والتخطيط لأحداث الحياة (من ولادات وأعراس ووفيات) والاستجابة للطوارئ؛ وهناك طلب عالٍ تماماً لدى الأسر الفقيرة على الأماكن المأمونة لأغراض الادخار. فقيمتها أكبر حتى من إمكانية الحصول على الائتمان. والفقراء يدخرون المال بصورة غير رسمية - باستثمارهم في الماشية والحلي أو بتخزين المال في المنزل - بيد أنهم يبحثون عن طرق أكثر أماناً وسهولة ويمكنهم حملها. أما بالنسبة لمقدمي الخدمات المالية فإن قبول الودائع يمكن أن يكون خدياً كبيراً قد يتطلب نظاماً وإدارة أكثر تعقيداً والتحول إلى نوع مختلف من المؤسسات والانتقال إلى تطوير منتجات جديدة.

- صناديق القروض التي يديرها المجتمع المحلي ومجموعات المدخرات في المناطق السكنية النائية أو القليلة الكثافة أظهرت نتائج واعدة غير أن تمويلها برأسمال خارجي في بدايتها (من قبيل صناديق القروض المتجددة) كثيراً ما يؤدي إلى انخفاض في معدلات السداد وإلى انهيار الصندوق (CGAP 2006b). وفي العادة، تبدأ مجموعات المساعدة الذاتية الادخار والائتمان باستخدام مدخرات الأعضاء وحدها، ثم يمكنها، بعد فترة من تلقي الودائع والإقراض الناجح لمواردها داخلياً، أن تدرّب على التقدم إلى المقرضين التجاريين بطلب قرض يزيد من قدرة أموالها الذاتية (أي نهج الارتباط بالعمل المصرفي).

- التحويلات - وهي ذلك الجزء من دخل العمال المهاجرين الذي يُرسل إلى الوطن والأهل - شكلت وسيلة شديدة الأهمية لتوفير الدعم المالي منذ أجيال. أما اليوم، فإن جميع المناطق النامية في العالم تسلم بأثر التحويلات، وهي تشكل تدفقاً هاماً من العملة الصعبة إلى معظم البلدان وتصل بصورة مباشرة إلى ملايين الأسر. وتستخدم هذه الأموال بالدرجة الأولى لتلبية الاحتياجات الأسرية الفورية، غير أن جانباً منها متاح أيضاً للادخار ولتعبئة الائتمان وغير ذلك من أشكال الاستثمار. ومن التحديات الصعبة العثور على طرق لتحسين الوصول إلى تحويلات مالية سهلة مقدور عليها وربطها بالخدمات المالية الأخرى.

- التأمين يمكن أن يساعد الفقراء والأسر الضعيفة على عدم الانزلاق إلى مزيد من الفقر بعد التعرض لهزة تمس الدخل. وقد وضعت مجموعة من منتجات التأمين الصغري - بما في ذلك تغطية الصحة والحوادث الشخصية والحريق والمحاصيل والممتلكات - لمساعدة الفقراء على تحمل أحداث الحياة غير المتوقعة. إضافة لذلك، يمكن للتأمين المستند إلى مؤشر الطقس أن يوفر تغطية ضد أثر ظواهر الطقس المتطرفة على المحاصيل. من قبيل أثر الجفاف الطويل. ومع وصول المنتجات الجديدة إلى الأسواق، فإن من الأهمية بمكان كذلك أن تفهم الأسر الفقيرة ما الذي يمكن للتأمين أن يغطيه وما الذي لا يغطيه وأن تدرك أنها في موقع مناسب لاتخاذ قرارات مالية جيدة.

- التثقيف ومحو الأمية في الشؤون المالية يمكنان الأسر الفقيرة من اتخاذ قرارات مالية حكيمة، إذ يعلمان الناس كيفية زيادة المدخرات وتخفيض الإنفاق وتوخي الحكمة في الاقتراض وإدارة الديون. كما يساعد التثقيف ومحو الأمية الزبائن على تحسين فهمهم لفوائد ومخاطر مختلف المنتجات المالية وشروط كل منها (من قبيل معدلات الفائدة والأقساط). كما أن لمقدمي الخدمات المالية دورهم في معاملة زبائنهم بصورة منصفة. وقد أيد المئات منهم مبادئ حماية الزبائن في التمويل الصغري التي تلزم مقدمي الخدمات المالية باتخاذ خطوات ملموسة لحماية زبائنهم من المنتجات المالية

⁸ برود وصف كامل للعلاقة المعقدة بين الزبائن الفقراء والخدمات المالية في دراسات من قبيل اليومييات التي يصدرها FinMark Trust ومؤسسة فورد ومجلس تنظيم التمويل الصغري في جنوب أفريقيا (2005).

الإطار 8

مرفق التمويل المستند إلى الصندوق والخاص بتحويلات المغتربين

إدراكاً منه لتزايد أهمية التحويلات في المناطق الريفية في مختلف أنحاء العالم، يستضيف الصندوق مرفق التمويل الخاص بتحويلات المغتربين، وهو مؤسسة متعددة المانحين قيمتها 15 مليون دولار أمريكي. ويأتي دعم التمويل للمرفق من المفوضية الأوروبية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وحكومة لكسمبورغ ووزارة الخارجية والتعاون في إسبانيا وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وهو يعمل على ما يلي:

- زيادة الفرص الاقتصادية المتاحة لفقراء الريف من خلال تقديم الدعم لخدمات التحويلات الفعالة من حيث التكلفة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة، ولتطوير هذه الخدمات؛
- دعم قنوات الاستثمار الريفي الإنتاجي؛
- المساعدة على خلق بيئة تمكينية للتحويلات الريفية.

ولتحقيق هذه الأهداف يطلق المرفق بصورة منتظمة دعوات تنافسية لتقديم المقترحات. للاطلاع على المزيد من المعلومات، أنظر www.ifad.org/remittances/ و www.remittancesgateway.org.

الإطار 9

مبادئ حماية الزبائن في التمويل الصغري

تصف مبادئ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء لحماية الزبائن في التمويل الصغري الحد الأدنى من الحماية التي ينبغي أن يتوقعها زبائن التمويل الصغري من مقدمي هذا التمويل. وقد أيد هذه المبادئ المئات من مقدمي الخدمات المالية والمستثمرين والمانحين والرابطات والأفراد، بما في ذلك الصندوق.

"وخلال السنوات القليلة الماضية، نشأ توافق في الآراء يدعو مقدمي الخدمات المالية إلى الزبائن منخفضي الدخل إلى الالتزام بهذه المبادئ الأساسية الستة:

1. **تجنب الإفراط في المديونية.** يتعين على مقدمي الخدمات اتخاذ خطوات معقولة لضمان أن الائتمان لا يعطى إلا إذا أظهر المقترضون أن لديهم قدرة كافية على التسديد وأن القروض لن تعرضهم لخطر الوقوع في مديونية مفرطة. كما ينبغي مقدمو الخدمات عناية كافية بأن المنتجات المالية غير الائتمانية (من قبيل التأمين) المقدمة للزبائن منخفضي الدخل ستكون ملائمة.
2. **التسعير الشفاف.** يتوخى في أسعار الخدمات المالية وشروطها (من قبيل رسوم الفائدة وأقساط التأمين وجميع الرسوم، وما إلى ذلك) أن تكون شفافة ويبلغ عنها بصورة كافية مفهومة للزبائن.
3. **مارسات التحصيل الملائمة.** لا تكون ممارسات تحصيل الديون التي يلجأ إليها مقدمو الخدمات مسيئة أو قسرية.
4. **سلوك الموظفين المهني الأخلاقي.** يمثل موظفو مقدمي الخدمات بمعايير مهنية أخلاقية عالية في تعاملهم مع زبائن التمويل الصغري، ويتكفل مقدمو الخدمات بوجود ضمانات كافية تكشف حالات الفساد أو سوء معاملة الزبائن وتصححها.
5. **آليات معالجة الشكاوى.** ينشئ مقدمو الخدمات آليات استجابة في الوقت المناسب للشكاوى وتقدم للزبائن حلولاً للمشاكل.
6. **خصوصية بيانات الزبائن.** يتعين احترام خصوصية بيانات الزبائن ولا يجوز استخدام هذه البيانات لأية أغراض أخرى إلا بإذن صريح من الزبون (مع التسليم بأن مقدمي الخدمات المالية يمكن أن يؤدي دوراً هاماً في مساعدة الزبائن على تحصيل منافع تأسيس سجل ائتماني لهم).

وتشكل هذه المبادئ خلاصة عمل مبتكر قام به مقدمو الخدمات والشبكات الدولية والرابطات الوطنية للتمويل الصغري بهدف وضع مدونات سلوك وممارسات تناصر المستهلك، وفي حين أن المبادئ هذه عالمية الطابع فإن معناها وتنفيذها الفعال يتطلبان عناية متأنية بالتنوع ضمن مجتمع مقدمي الخدمات وبشروط المؤسسات المالية على بلوغ أهدافها المناصرة للفقراء في الأسواق المختلفة والسياقات القطرية المتباينة. (International 2008).

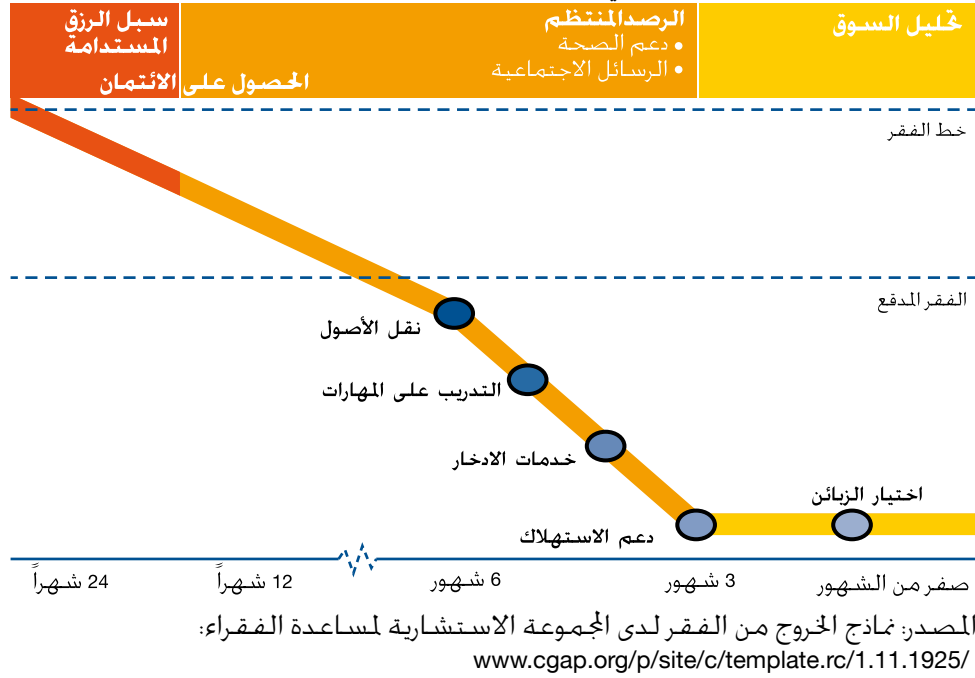
للاطلاع على المزيد من المعلومات، أنظر www.smartcampaign.org/tools-a-resources.

- التي يمكن أن تضر بهم ولكفالة معاملتهم بصورة منصفة (CGAP 2009).
- **إدارة الأداء الاجتماعي** يمكن أن تساعد المؤسسات المالية على بلوغ أهدافها المناصرة للفقراء⁹ ويمكن هذا النهج المبتكر إزاء إدارة الأداء مقدمي الخدمات المالية من تتبع المعلومات الخاصة بزبائنهم ومدى ارتياحهم للخدمات المقدمة لهم وأثر المنتجات والخدمات على حياتهم ومعدلات الانقطاع. ومن شأن اعتماد واستخدام هذه المؤشرات النوعية والكمية، والتي تتجاوز المؤشرات القياسية المالية والخاصة بالتغطية، أن يساعد المؤسسات على تحسين منتجاتها والحفاظ على تركيز عملها على الفقر (أنظر الإطار 24 في الفصل 4).
- **برامج الخروج من الفقر** يمكن أن يشكل التمويل الصغري أداة ممتازة لتمكين الفقراء من بلوغ الاستقرار والمهارات اللازمة لتشغيل مؤسسة أعمال صغرى. مع أن الناس في أسفل السلم الاقتصادي يمكن أن يحتاجوا إلى مجموعة من الخدمات الائتمانية لتيسير استقرارهم الاستهلاكي قبل أن يتمكنوا من الاستفادة من الخدمات المالية الأخرى من قبيل الائتمان. وتستخدم برامج التدرج عنصرى الاستهداف والتحويل في برامج شبكات الأمان ثم يضيفون إلى ذلك أنشطة إقامة المشاريع من خلال التدريب، ومنحة خاصة بالأصول، والائتمان (أنظر الشكل 4). وتساعد هذه العملية الناس على تطوير أنشطة مدرة للدخل وعلى بناء الأصول التي تمكنهم من الخروج من دائرة الفقر المدقع.
- **إنشاء مؤسسات جديدة للتمويل الصغري** يشكل هذا المشروع تحدياً كبيراً بالنسبة للصندوق نظراً لافتقاره إلى الخبرة في هذا الميدان الفني الشديد التخصص وما يحتاج إليه من استثمار طويل الأجل. ويمكن للصندوق أن يعمل من خلال عملية تقديم عروض دولية بالتشارك مع إحدى المؤسسات أو الجهات المانحة، أو يمكنه استئجار شركة لديها خبرة واسعة في مجال إنشاء هذه المؤسسات بغية إنشاء مؤسسة تقدم التمويل الريفي. ويتوفر لدى كل من مؤسسة التمويل الدولية والكريديت أنشالت Kreditanstalt für Wiederaufbau خبرة تمويلية واسعة في هذا الميدان ويمكن لهما أن يكونا شريكين أساسيين في مشروع من هذا القبيل.
- **صناديق الضمان** وضمانات الائتمان هي عقود مالية يقدم فيها المقرض (كمصرف محلي مثلاً) الائتمان للمقترض (من قبيل مؤسسة للتمويل الصغرى) على أساس وعد يقدمه ضامن (مثلاً إحدى الجهات المانحة) يتحمل بموجبه جانباً معيناً من الخسارة في حال فشل المقترض في تسديد القرض. كما يمكن استخدام الضمانات لتشجيع المقرضين (المصارف المحلية مثلاً) على تقديم القروض لأنواع محددة من المقترضين (من قبيل رابطات المزارعين أو مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة). ويأمل الضامن أن يتشجع المقرض، بتخفيض ما يتعرض له من مخاطرة، على تقديم قروض كان يحجم عن تقديمها لارتفاع درجة المخاطرة فيها. ولا يقدم الصندوق الدعم لتدخلات تستخدم صناديق الضمان إلا بشروط محددة تماماً (الإطار 10).
- **الخط الائتماني** هو قرض يُمنح لمؤسسة مالية، وهي تستخدمه بدورها لتقديم كثير من القروض الصغيرة لزبائنهم من الأفراد¹⁰. ولا تتضمن تدخلات الصندوق إلا مجالاً محدوداً للخطوط الائتمانية (الإطار 11).

⁹ موقع الأداء الاجتماعي التابع لـ MIX: www.themix.org/standards/social-performance. موقع مجموعة عمل الأداء الاجتماعي التابعة لشبكة SEEP: <http://seepnetwork.org/Pages/SocialPerformance.aspx>. وموقع موارد مدخل التمويل الصغري الخاصة بالأداء الاجتماعي: www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48260/.

¹⁰ ترد دروس أساسية تتعلق بذلك في (Ritchie 2005).

الشكل 4. نموذج التمويل الصغير للخروج من الفقر



الإطار 10

التدخلات التي تستخدم صناديق الضمان

لا تتصف ضمانات الائتمان بالفعالية إلا إذا أدمجت بصورة كاملة في الأسواق المالية الشائعة وأدارها مختصون بشؤون التمويل يعرفون السوق جيداً واستخدمت كحافز لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل، من قبيل تطوير منتجات تخدم الأسواق الجديدة (ACCION International و Deelen and Molenaar 2007).

ولم تحقق الوكالات الحكومية والآليات التي تملكها الدولة والمؤسسات التي يدعمها الصندوق إلا نجاحاً محدوداً جداً في العمل مع صناديق الضمان. ففي بضعة حالات فقط كانت صناديق الضمان بدعم من الصندوق فعالة في فتح أبواب الحصول على الائتمان أمام المجموعة التي يستهدفها الصندوق. وفي معظم الأحيان، لا تقدم المصارف التجارية القروض لمقدمي الخدمات المالية نظراً لأدائهم الضعيف ولأن إنشاء صندوق للضمان لا يمكن لوحده من التغلب على هذه المشكلة. أما صناديق الضمان التابعة للصندوق فهي تستخدم بصورة أفضل في كثير من الأحيان لأغراض بناء قدرة مقدمي الخدمات المالية بحيث يصبحون أكثر قبولاً لدى المصارف.

ونظراً لضعف خبرة الصندوق في مجال صناديق الضمان، يحتاج أي اقتراح لإدراج آلية من هذا النوع في تدخل يقوم به الصندوق إلى تدعيمه بقوة بنتائج تقدير صارم للسوق ومبرر منطقي واضح. ولن ينظر الصندوق في مسألة تقديم الدعم لضمانات الائتمان إلا إذا توفرت الشروط التالية:

- التدليل على وجود طلب في السوق يمكن قياسه وتحديد كميًا.
- إدارة الضمان بصورة مهنية من جانب مؤسسة مالية متخصصة مستقلة، ومناقشة طرائق عمله وتحديد المصارف المركزية ومقدمي الخدمات المالية المستفيدين من الضمان.
- بقاء قدر كبير من المخاطرة المحتملة مع مؤسسة التجزئة لتفادي الخطر المعنوي والاختيار الضار.
- توفر مساعدة فنية كبيرة لتخفيف وطأة العقبات والمخاطر الأخرى التي تنطوي عليها خدمة المجموعة المستهدفة (من ذلك مثلًا منتجات وآليات تنفيذ ملائمة وموظفون مدربون ونظم إدارة المخاطر).
- إتباع ممارسات فاضلة دولية لصناديق الضمان ووضع الحوافز على المطالبات والتسويات السليمة.¹¹

الإطار 11

التدخلات التي تستخدم الخطوط الائتمانية

يتجنب الصندوق عادة تقديم خطوط ائتمانية. وتشير تجربة الصندوق إلى أن الخطوط الائتمانية لا يمكنها في معظم الحالات أن تؤدي إلى تنمية خدمات مالية مستدامة. ولا تلبى الخطوط الائتمانية الاحتياجات الطويلة الأجل لدى مقدمي الخدمات المالية. بل يمكنها أن تتسبب في مشاكل كبرى لهم. وحتى أن تؤثر سلباً على القطاع المالي الأوسع.

ومن الأمثلة على المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن الخطوط الائتمانية ما يلي:

- لا تُعتبر السيولة (أي التمكن من الحصول على قرض رأس المال) العقبة الرئيسية التي تمنع مقدمي الخدمات المالية من تقديم القروض للفقراء. فالأكثر شيوعاً هو عدم توفر القدرة والمنتجات والنظم لدى مقدمي الخدمات لخدمة الزبائن الفقراء. كما أن بعض مقدمي الخدمات المالية غير مهتمين أصلاً بخدمة هذه الفئة المستهدفة.
- يمكن للخطوط الائتمانية أن تشوه أسواق الائتمان وأن تنافس مؤسسات الإقراض المستدامة التي لا تحصل على دعم وأن تخرجها من السوق. كما يمكن لها أن تمنع دخول مقدمي خدمات جدد، فضلاً عن استبعاد الجهات المانحة الأخرى ومقدمي الخدمات الآخرين.
- يمكن أن يصبح مقدمو الخدمات المالية، من يعملون بالجملة أو بالتجزئة، أقل عناية بما يتبعونه من ممارسات الإقراض بسبب حصولهم على كميات كبيرة من رأس المال بتكلفة منخفضة. من ذلك مثلاً أن مقدمي الخدمات بالجملة قد يشعرون بضغط تدفعهم إلى صرف الأموال لمؤسسات ضعيفة أو بشرائح أكبر من اللازم لا يمكنهم إدارتها بصورة فعالة، مما يؤدي إلى زيادة القروض غير المسددة أو إلى الإفراط في التوسع.
- كثيراً ما لا تتحقق استدامة المنتجات التي تمول بخطط ائتمانية. فعند توقف إمكانية الوصول إلى الخط الائتماني، يمكن لمقدمي الخدمات العودة إلى خدمة المقترضين الرئيسيين والتوقف عن خدمة المجموعة المستهدفة.

• يبلغ بعض مقدمي الخدمات المالية في الاعتماد على الجهات المانحة والخطوط الائتمانية وهم يفتقرون إلى استراتيجية خروج واضحة للعودة إلى الإقراض في السوق الرئيسية. وعند انتهاء المشروعات، يتعين على مقدمي الخدمات المالية أن يتمتعوا بما يكفي من القوة والحيلة لتمويل حافظة قروضهم الخاصة (de Sousa-Shields and Frankiewicz 2004).

- يحتاج معظم مقدمي الخدمات المالية إلى بناء القدرات أكثر من احتياجهم إلى الائتمان. فمع تحسن عملياتهم لا يعود التمويل هو المشكلة الرئيسية. ويُعتبر بناء القدرة المؤسسية جزءاً أساسياً من عملية إدماج الخدمات المالية المقدمة للفقراء في القطاع المالي الرسمي.
- إذا كان للخطوط الائتمانية أن تحقق الفائدة منها، فإن عليها أن تتاح مع مساعدة فنية وموارد منسقة لأغراض بناء القدرات. وإذا كان المشروع يعمل مع أحد مقدمي الخدمات على تطوير منتج ما، مثلاً، فإنه يتعين إجراء البحوث على المنتج وتصميمه وإعداده للأغراض الإيضاحية قبل التمكن من الحصول على رأس المال لإطلاقه واختباره.

ونظراً لهذه الشواغل، فإن الصندوق لن ينظر في تقديم خطوط ائتمانية إلا إذا توفرت الشروط التالية:

- السوق تُظهر افتقاراً واضحاً إلى السيولة، وفق ما يبينه تقدير صارم للسوق.
- الخط الائتماني لن يضر بمبادرات لدى جهات مانحة أخرى أو شركاء من القطاع الخاص.
- تسعير القروض المقدمة إلى المؤسسات المالية بمعدلات جارية أو قريبة من التجارية لتجنب الإضرار بالخوافظ لدى هذه المؤسسات لتعبئة الودائع أو الحصول على مصادر أخرى لرأس المال.
- يشترط في الشركاء من مقدمي الخدمات المالية ما يلي:
 - استخدام رأس المال هذا كجزء من خططهم الإستراتيجية لتطوير منتجات جديدة و/أو خدمة أسواق جديدة في المناطق الريفية؛
 - التمتع بالمتانة المالية وتوفر القدرة على استيعاب الخط الائتماني وإدارته بصورة تنسم بالكفاءة والشفافية؛
 - التمتع بالاستقلال عن التدخل السياسي وبالحرية في تقاضي معدلات الفائدة التي تمكن من استرداد التكاليف؛
 - تأييد مبادئ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء لحماية الزبائن في التمويل الصغرى؛
 - تقاسم معلومات الأداء والتغطية مع سوق MIX على أساس سنوي وتقديم مؤشرات الأداء المطلوبة إلى وحدة إدارة المشروع بصورة منتظمة أثناء التنفيذ والإشراف.
- إدارة الخط الائتماني من قبل مدراء صناديق أو مؤسسات مهنية خاصة وليس من قبل الحكومة المتلقية.
- تخصيص الموارد لبناء قدرات المؤسسات الشريكة للتمكن من إدارة عمليات التمويل الريفي بنجاح واستخدام رأس المال الإضافي بصورة فعالة.
- وجود استراتيجية خروج واضحة تقييم الارتباط مع المصادر الأخرى لإعادة التمويل وتضمن أن المجموعة المستهدفة ستستمر في الحصول على هذه الخدمات بعد انتهاء المشروع.

تصميم المشروع: المستوى المتوسط

نظراً لطبيعة التدخلات على المستوى المتوسط، لا يبدو أن الصندوق لوحده في موقع إستراتيجي يمكنه من الترويج لهذه التدخلات لدى الجهات الفاعلة المعنية. وينبغي أن يستند قرار التدخل على المستوى المتوسط إلى درجة أهمية النتيجة المتوخاة للتوسع في خدمات التجزئة المالية الريفية وإلى مدى توفر الموارد والقدرات لدى الصندوق لضمان نتيجة مستدامة. وفي كثير من الأحوال، هناك جهات مانحة أخرى تعالج هذا الموضوع بالفعل. وفي هذه الحالة فإن الصندوق يمكن أن يختار عدم المشاركة أو، وكما يجري عادة، يمكن أن يكون من الأفضل للمبادرة أن تتلقى الدعم بمنحة.

الإطار 12

الأسئلة الرئيسية على المستوى المتوسط

- ما هي التحديات والثغرات التي حددها تحليل السوق في المناطق الريفية على المستوى المتوسط؟
- ما هي التدخلات التي يمكنها بدعم من الصندوق أن تتصدى للثغرات المحددة في المناطق الريفية؟
- من الجهات المانحة الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرين يعمل على هذا الموضوع و/أو لديه قدرة فنية قوية في هذا المجال؟ ما الذي يجعل الصندوق يعمل هو أيضاً في هذا المجال؟
- هل تتوفر لدى الصندوق الميزة النسبية اللازمة لتقديم ما يلزم من الدعم؟ وهل تتوفر لديه الموارد المطلوبة المقترنة بالالتزام الطويل الأجل لدعم التدخل على المستوى المتوسط؟

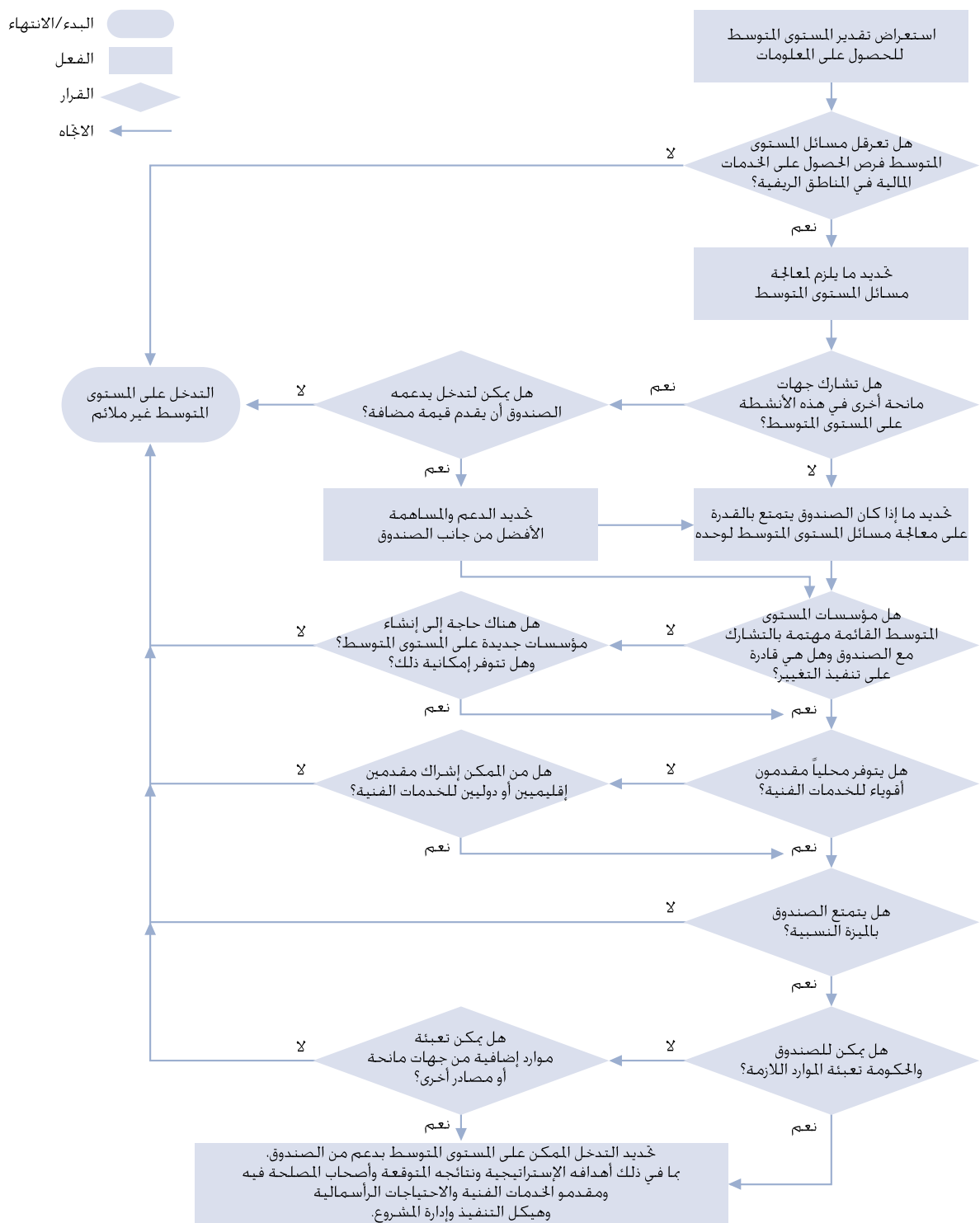
الإطار 13

مبادئ تصميم المشاريع بإتباع الممارسات الفاضلة: المستوى المتوسط

- العمل مع من يوجد من مقدمي الخدمات، بما في ذلك المنظمات الرئيسية، على المستوى الإقليمي والوطني والدولي، لبناء قدرة على تقديم الخدمات تستند إلى السوق ويدفعها الطلب. وينبغي تجنب إنشاء هياكل منفصلة للدعم غير متوائمة مع مستوى أنشطة التجزئة.
- قبل دعم عمليات إعادة الإقراض من المؤسسات المركزية، التأكد من كفاية القدرة الخاصة بالتجزئة على استيعاب أموال القروض. ويتطلب تمويل أو إنشاء مؤسسات إقراض مركزية خليلاً مالياً وتشغيلياً صارماً للمؤسسة المركزية وللمتلقيين المحتملين للأموال منها. وتتميز المؤسسات المركزية المتينة بتركيز إستراتيجي قوي وباستقلال سياسي وبانخفاض ضغوط القيام بالصرف، وكذلك بهيكل حكومي واضح وبالصرف على أساس الأداء وبالقيادة المتمتعين بمهارات الإدارة المالية.
- عدم خلق مثيرات طويلة الأجل لمقدمي الخدمات المالية حول دون تعبئة الودائع واستخدام القروض التجارية من المصارف الأخرى والمستثمرين الآخرين. في بعض الأحيان، يمكن أن يكون لدعم الصناديق المركزية برأس المال لأغراض إعادة الإقراض في السوق أهمية محورية لتنشيط قطاع التمويل الصغير. على أنه ينبغي أن تتوفر لدى مقدمي الخدمات المالية المتخصصين بالتجزئة إستراتيجية طويلة الأجل للحصول على رأس المال من السوق أو، عند الإمكان، من خلال تعبئة المدخرات، عملاً على تحقيق الاستفادة الطويلة الأجل.
- ينبغي النظر في المساعدة الفنية في التنمية المؤسسية و/أو في تطوير المنتجات في منظمات المستوى المتوسط لضمان بناء القدرة المستدامة.

المصدر: مأخوذ عن (CGAP 2006a).

الشكل 5. مخطط تسلسل صنع القرار على المستوى المتوسط



مسائل ينبغي النظر فيها

- **الالتزام الطويل الأجل.** يتطلب تطوير مؤسسات المستوى الثاني من قبيل رابطات الصناعة والهيئات المركزية موارد كبيرة لبناء القدرات والتنمية المؤسسية، فضلاً عن الالتزام الطويل الأجل، مما يبقى بعد الفترة المعتادة للمشروعات التي يدعمها الصندوق.
- **الاستدامة.** كثيراً ما تجد منظمات المستوى المتوسط التي تخدم مقدمي الخدمات المالية المتخصصين بالتجزئة صعوبة في تحقيق الاستدامة. ويمكن لتمويل هدف محدد له استراتيجية خروج واضحة أن يساعد على ضمان ألا تصبح الشراكة معتمدة اعتماداً مفرطاً على التمويل من الصندوق. ويمكن أن يكون الدعم الطويل الأجل عن طريق المنح خياراً أفضل لدعم هذا النوع من المبادرات.
- **القدرة الفنية.** هناك حاجة إلى التخطيط بعناية؛ وكثيراً ما يتطلب الدعم المؤسسي على المستوى المتوسط لغير مقدمي الخدمات المالية مجموعة من المهارات وشبكة من الصلات تختلِف عما يتطلبه دعم مقدمي الخدمات المالية. كما يمكن أن يتطلب هذا الدعم نظاماً مختلفاً للوائح الناظمة.
- **دور الحكومة.** ينبغي إشراك سلطات الدولة، حسب الأصول، في المبادرات التي تركز على التكنولوجيا أو بناء القدرات أو تنمية الموارد البشرية، حيث يمكنها أن تلعب دوراً ترويجياً في تطوير الهياكل الأساسية لدعم التمويل الريفي. وفي الوقت نفسه، ينبغي الحد من إمكانية التدخل السياسي.

مجالات يمكن التركيز عليها على المستوى المتوسط

القائمة التالية ليست جامعة مانعة بأي حال من الأحوال وليس المقصود منها إلا تقديم بعض الأفكار (فضلاً عن بعض التنبيهات) حول التدخلات المحتملة بدعم من الصندوق في التمويل الريفي على المستوى المتوسط:

- **تقديم الدعم للرابطات على المستوى القطري بغية بناء قدرات العديد من مقدمي الخدمات المالية ولنشر المعرفة.** وينبغي أن يتوقف الدعم كله على إثبات أن أعضاء هذه الرابطات يؤيدون الخدمات الشبكية (من قبيل تقاسم التكاليف وغير ذلك من طرق دعم الخدمات الشبكية). ويمكن تكريس الدعم المالي والفني للهيئات المركزية لتسويق الصناعة، وتطوير المنتجات، وعمليات الخزانة، والإشراف على المؤسسات الأعضاء، وإدماج مؤسسات التمويل الريفي في نظم المدفوعات الوطنية، بما في ذلك بوابة التحويلات، ومقاصة الشيكات، وحوسبة المؤسسات الأعضاء، والروابط مع الجهات المانحة.
- **الترويج للبحث والتطوير في مجال استخدامات التكنولوجيا لأغراض الخدمة** والآليات التحويل والمدفوعات، ولكاتب التقييم الائتماني وغيرها من الآليات. وينبغي تجنب تكرار جهود الجهات المانحة الأخرى والجهات الفاعلة من القطاع الخاص. كما ينبغي تحديد فرص التعاون على وضع المعايير لتقاسم البرامج التكنولوجية وإدارة المعلومات.
- **الدعوة لزيادة الشفافية بين مقدمي الخدمات المالية في الكشوفات المالية والأداء والتغطية على مستوى الصناعة ككل.** وينبغي كذلك أن نلاحظ أن جميع مقدمي الخدمات المالية الذين يدعمهم الصندوق مطالبون بالمشاركة في سوق MIX إلى أقصى مدى ممكن.
- **دعم بناء القدرات لمقدمي الخدمات الفنية وإنشاء برامج لإصدار الشهادات للعاملين** في حقل التمويل الريفي. وتحسين قدرة المدربين ومراجعي الحسابات والمقيمين ومصدري الشهادات على بناء القدرات الأساسية ضمن القطاع وعلى جعل المساهمات تستمر طويلاً بعد انتهاء التدخلات التي يدعمها الصندوق.

تصميم المشروع: المستوى الكبير

لا تتوفر لدى الصندوق خبرة واسعة في التدخل بدون شركاء على المستوى الكبير. فهذه التدخلات كثيراً ما تتطلب قدرة أكبر والتزاماً أطول أجلاً مما يمكن للصندوق دعمه حالياً. وعلى غرار ذلك، تتطلب هذه التدخلات عادة وجوداً مستمراً من جانب مقدمي الخدمات الفنية من ذوي المهارات العالية.

كما تتطلب تدخلات المستوى الكبير عادة دعماً من جانب مناصر من القطاع العام أو الخاص له تأثيره القوي ويتزعم عملية الإصلاح. ويمكن للمناصرين أن يأتوا من وزارة المالية أو المصرف المركزي أو من شبكة داخلية للتمويل الصغرى أو من أناس بارزين لهم مواقعهم في ميزان القوى من قبيل مؤسسي المشروعات الناجحين أو من المسؤولين المنتخبين. ويتمتع المناصرون الناجحون بفهم كامل لمتطلبات إصلاح اللوائح وأثاره المحتملة وما إذا كان يفي باحتياجات قطاع التمويل الريفي. وللمناصرين كذلك سلطة سياسية كافية داخل الحكومة والقطاع المالي تمكنهم من العمل المؤثر لتفعيل التغيير (USAID 2005b).

ويتعين على فريق التصميم أن يحدد ما إذا كان بوسع تدخل يدعمه الصندوق أن يتصدى لمشروع على المستوى الكبير.

مسائل ينبغي النظر فيها

- **التنسيق مع الجهات المانحة الأخرى.** يتعين على فريق التصميم أن يحدد ما إذا كان من المرجح أن يقوم أصحاب المصلحة الآخرون بحل المسائل على المستوى الكبير. ونظراً لمحدودية خبرة الصندوق وقدراته على المستوى الكبير، فإنه يوصى بقوة بتنسيق أي مشروع على المستوى الكبير مع الجهات المانحة الأخرى التي لديها خبرة قوية ودراية أكبر على ذلك المستوى.
- **أهمية تحديات المستوى الكبير.** في الحالات التي يعتبر فيها أن للتدخل على المستوى الكبير أهمية حاسمة لتوسيع نطاق الخدمات المالية الريفية، يمكن للصندوق أن يقرر عدم دعم مشروع التمويل الريفي إلا بعد حل تلك المسائل الشديدة الخطورة. كما يمكن للصندوق أن يختار دعم الرابطات القطاعية التي تعمل مع واضعي اللوائح أو صناع السياسات. وفي الحالات الأكثر حساسية من الناحية السياسية، يمكن للصندوق أن يعمل من خلال مساعدة بالمنح لا تستند إلى مشروع. ومهما كان الحال، يمكن لهذه التدخلات أن تتطلب على الأقل دعماً متوسط الأجل، حيث أن معظم تغييرات اللوائح يستغرق تحقيقها من ثلاث إلى خمس سنوات، أو في حال تغيير السياسة، من سنتين إلى ثلاث سنوات.

الإطار 14

الأسئلة الرئيسية على المستوى الكبير

- ما هي التحديات والثغرات التي حددها تحليل السوق في المناطق الريفية على المستوى الكبير؟
- ما هي التدخلات التي يمكنها بدعم من الصندوق أن تتصدى للثغرات المحددة في المناطق الريفية؟
- من الجهات المانحة الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرين يعمل على هذا الموضوع و/أو لديه قدرة فنية قوية في هذا المجال؟ ما الذي يجعل الصندوق يعمل هو أيضاً في هذا المجال؟
- هل تتوفر لدى الصندوق الميزة النسبية اللازمة لتقديم ما يلزم من الدعم؟ وهل تتوفر لديه الموارد المطلوبة المقترنة بالالتزام الطويل الأجل لدعم التدخل على المستوى الكبير؟
- ما هو حجم قدرة السلطات؟ ما هي الوزارة أو المؤسسة التي لديها القدرة والولاية والسلطة لإجراء التغييرات اللازمة؟ هل الحكومة مستعدة للعمل على هذا المشروع؟

مجالات يمكن التركيز عليها على المستوى الكبير

القائمة التالية ليست جامعة مانعة بأي حال من الأحوال وليس المقصود منها إلا تقديم بعض الأفكار (فضلاً عن بعض التنبيهات) حول التدخلات المحتملة بدعم من الصندوق في التمويل الريفي على المستوى الكبير:

- **المشاركة في حوار السياسات** فيما يتعلق بخلق بيئة تمكينية للتمويل الريفي ومعالجة إخفاقات السوق والمسائل الرئيسية من قبيل الإطار القانوني للمؤسسات المالية المحلية الخاضعة للوائح وإصلاح مصارف الدولة والتعاونيات الائتمانية وتخفيف معدلات الفائدة وتيسير أخذ الودائع بالنسبة للزبائن الأعضاء أو عامة الزبائن.
- **العمل مع الحكومات الشريكة** على وضع السياسات والإستراتيجيات - تمثيلاً مع الممارسات الفاضلة الدولية للتمويل الريفي واستقرار النظام المالي - والتي تقيم أطراً ملائمة قانونية وتنظيمية وإشرافية تحمي أصحاب المدخرات وتخلق حقلاً مستوياً يساوي بين جميع المؤسسات المودعة (Peck Christen, Lyman and Rosenberg 2003). كما يمكن للمشروعات أن تشرك أعضاء الخدمة الحكومية والمدنية في مسائل التمويل الريفي الهامة (من قبيل التسعير الخاص باستعادة التكاليف) وذلك بغية إرشاد عملية صنع القرار السياسي والتأثير عليها (Duflos and Imboden 2004).
- **بناء القدرة لدى الموظفين الحكوميين الأساسيين** في وزارات المالية والمصارف المركزية، بما في ذلك القدرة على الإشراف. كما يمكن للتدخلات التي يدعمها الصندوق أن تساعد

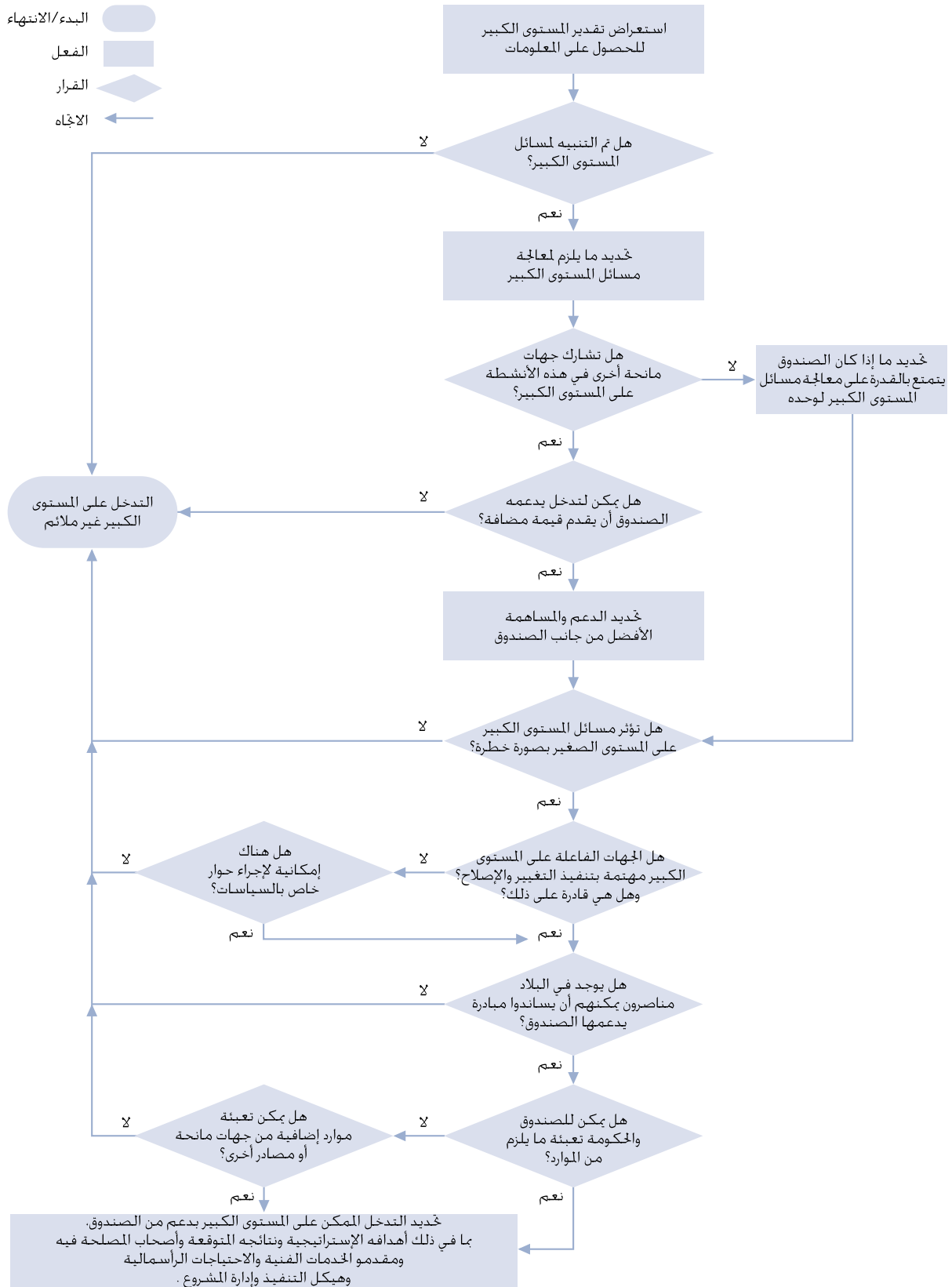
الإطار 15

مبادئ تصميم المشاريع بإتباع الممارسات الفاضلة: المستوى الكبير

- **دعم حماية المستهلك**. من قبيل تدابير الترويج للشفافية فيما يتعلق بتكلفة القرض الواقعة على الزبائن وثقافة المستهلك وتأييد مبادئ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء لحماية الزبائن في التمويل الصغرى وآليات شكاوى المستهلك. والعمل بالتنسيق مع الجهود المماثلة على المستوى المتوسط (CGAP 2009).
- **الاستناد إلى ما يوجد من أطر للسياسات والحوار** (حول إصلاحات القطاع المالي مثلاً) للترويج لمشروعية النظم المالية الشاملة للجميع.
- **الحد من الحواجز التي تعترض طريق مقدمي الخدمات المالية إلى السوق** بغية زيادة المنافسة وبالتالي. في نهاية الأمر، تحسين نوعية الخدمات المتاحة لفقراء الزبائن. وينبغي ألا تمنع اللوائح الدخول إلى الأسواق وتطوير السوق بوسائل منها مثلاً اشتراط هيكل قانوني وحيد لجميع مقدمي خدمات التمويل الصغرى المرخص لهم بالعمل.
- **التشجيع على إدخال تغييرات على اللوائح تمكن المؤسسات التي يقتصر عملها على الائتمان من الإقراض** بدون ترخيص خوطي أو إشراف. دون المساس بحماية المستهلك الكافية. في الحالات التي تحتاج فيها المؤسسات غير المصرفية، من قبيل المنظمات غير الحكومية، إلى إذن قانوني صريح يمكن من الإقراض.
- **دعم تخفيف معدلات الفائدة** من خلال التثقيف والتوعية. سواء بصورة مباشرة أو من خلال العمل مع شبكات أصحاب المصلحة. مع تشجيع مقدمي الخدمات المالية في الوقت نفسه على العمل بصورة أكثر كفاءة على تخفيض تكاليف المعاملات وبالتالي دفع معدلات الفائدة نحو الهبوط.
- **عدم دعم تقديم الحكومات لخدمات الائتمان بصورة مباشرة**. من قبيل حصص الحافطات التي تكلف بها الحكومة والائتمان المباشر وضمان قروض المقترضين أو إعانات التشغيل. ويمكن النظر في أن يستثنى من ذلك في بعض الحالات لأغراض تقديم التمويل أو الإعانات أو الضمانات لمقدمي الخدمات المالية المتميزين بحسن الإدارة من لا يستطيعون الحصول على تمويل كاف من أسواق رأس المال المحلية.
- **الامتناع عن "التعجل بالتنظيم"** و"عدم تنظيم إلا ما يمكنك مراقبته". كما يقال. والعمل مع الحكومات الشريكة لتعديل إطار اللوائح والمراقبة لمؤسسات الودائع (من تعاونيات ومصارف بريدية وغيرها). دون الدفع باتجاه تشريعات تقييدية أو لم تنضج بعد. وينبغي التأكد. قبل التوصية بإصدار تشريع خوطي. من أنه ضروري حقاً لحماية سلامة المدخرات؛ ومن وجود بلوغ كتلة حرجة من مؤسسات التجزئة المؤهلة لتطبيق هذا التشريع؛ ومن وجود القدرة الإشرافية على رصد اللائحة الجديدة وإنفاذها. وينبغي إدماج سياسات التمويل الريفي في إستراتيجيات القطاع المالي الأوسع.

للمزيد من التوجيهات الفنية، أنظر www.smartcampaign.org/tools-a-resources

الشكل 6. مخطط تسلسل صنع القرار على المستوى الكبير



- الحكومات الشريكة على بناء أو تحسين قدرات مؤسسية أوسع نطاقاً مما يلزم لتوفير وظائف التنظيم والإشراف والرقابة لأغراض القطاع المالي الريفي.
- دعم إدخال تحسينات شفافة وقابلة للإنفاذ على الإطار القانوني فيما يتعلق بالضمان والضرائب والتسجيل. ويمكن لهذه التعديلات الهامة أن تيسر الوصول إلى التمويل. ولاسيما حصول النساء عليه.
- العمل مع مكتب تسجيل التعاونيات وغير ذلك من الجهات الفاعلة الأساسية على تحسين الإشراف على الاتحادات الائتمانية. ويمكن أن يشمل ذلك تحسين قانون التعاونيات بحيث ييسر الامتثال للوائح. وكذلك تنفيذ الإشراف على أساس المخاطر. ويمكن أن تتضمن المساعدة الفنية توفير الخبراء المتخصصين بصياغة سياسات قانون التعاونيات بالإضافة إلى المتخصصين برصد الاتحادات الائتمانية والإشراف عليها في الموقع.

تصميم المشروع: المسائل الشاملة للمستويات الثلاثة جميعها

مسائل ينبغي النظر فيها

- إشراك الزبائن وأصحاب المصلحة. يتطلب تصميم تدخل يدعمه الصندوق وتنفيذه بصورة فعالة مشاركة نشطة من جانب الزبائن وأصحاب المصلحة. بما في ذلك النساء والرجال من أهالي الريف. وكذلك الشركاء المحتملين من مقدمي الخدمات المالية ومقدمي الخدمات الفنية. ويمكن أن تحدد الثقافة السائدة أنماط المشاركة حسب الجنس أو الطبقة الاجتماعية أو الانتماء الفئوي. وفي حال نشوب نزاع، يتعين على أصحاب المصلحة أنفسهم أن يوازنوا بين شواغلهم الاجتماعية والاقتصادية (الإطار 18).
- التنسيق مع الجهات المانحة الأخرى والعمل وفق الميزة النسبية التي يتمتع بها الصندوق. يعتبر التنسيق بين الجهات المانحة عنصراً أساسياً في مشروعات التمويل الريفي. وقد يكون هناك جهات مانحة أخرى تساند مبادرات على المستوى الصغير والمتوسط والكبير من النظام المالي. ولذا فإن من الأهمية القصوى أن تعمل المبادرات بالتنسيق فيما بينها دون إضرار بعضها ببعضها الآخر.
 - تحديد ميزة الصندوق النسبية في التمويل الريفي في المنطقة المعنية؛
 - تحديد الميزة النسبية لدى الجهات المانحة الأخرى في التمويل الريفي؛
 - حيثما أمكن، العمل بصورة مشتركة مع شركاء مانحين أقوياء على تصميم مشروعات التمويل الريفي وعلى تمويلها وتنفيذها ورصدها؛
 - تنسيق متطلبات الإبلاغ مع الجهات المانحة الأخرى؛
 - المشاركة في أية لجان ريفية أو تابعة للجهات المانحة للتمويل الصغير والتواصل بصورة منتظمة مع الممولين الآخرين فيما يتعلق بتصميم البرامج والتقدم المحرز والتطورات الأخرى ذات الصلة.
- التحديد الواضح للمجموعة المستهدفة. ينبغي أن تحدد بوضوح السوق التي يستهدفها مشروع التمويل الريفي. ويمكن القيام بذلك التحديد باستخدام بيانات السوق. وأن يكون متسقاً مع أهداف المشروع العامة. كما يتعين أن تبين الفرائض بوضوح أن حجم المشروع يكفي لدعم النتائج المستدامة. ومن جهة أخرى، ينبغي لفريق إدارة المشروع أن يهتم كذلك بعدم الإفراط في طموح التدخل وتوسيع نطاقه. وذلك على ضوء الموارد المتاحة والقدرات المتوفرة.
- حجم السوق المستهدفة. يعتبر تحديد حجم ونطاق التدخل، سواء كان على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي، خطوة هامة نحو تحديد ما يمكن للمشروع من استدامة. وفي العادة، تركز المشروعات التي يدعمها الصندوق على بعض المناطق أو المقاطعات. على أن السوق المستهدفة المحددة كثيراً ما يظهر أنها أصغر من أن تتحمل دخول الخدمات المالية المستدامة إليها؛ فمقدمو الخدمات المالية لن يتمكنوا من تغطية تكاليفهم بسبب انخفاض الحجم وارتفاع التكاليف. وللحجم إشكالاته الكبيرة

- خصوصاً في المشروعات المتعددة التركيز حيث يُستخدم الائتمان كمدخل يلبي الأهداف الأخرى للتنمية الزراعية. ويتعين أن يكون حجم طلب الزبائن كبيراً بما فيه الكفاية لاجتذاب مورد مستعد لتقديم الخدمات على أساس مستدام. وعند تحديد حجم السوق المستهدفة، ينبغي أن يبقى في البال أن مقدم الخدمات المستدام هو في العادة من يخدم مجموعة من الزبائن في مناطق مختلفة بمنتجات كثيرة التنوع.
- **خصائص السوق.** كثيراً ما يتحدد طابع الطلب وحجمه جغرافية السوق أو بالأنشطة الزراعية المهيمنة فيها. فهذان الاعتباران يؤثران بقوة على ما إذا كان مورد الخدمات المالية مهتماً بخدمة تلك السوق وقادراً على القيام بذلك بصورة مستدامة. وإذا كانت السوق صغيرة جداً، مثلاً، أو إذا كانت كثافة السكان منخفضة للغاية بحيث لا يمكنها توليد معاملات منخفضة التكلفة، فإن مقدمي الخدمات قد لا يستطيعون توفير خدمات مربحة وبالتالي مستدامة. وإذا صودفت مخاطر كبيرة بسبب الطقس أو بسبب سوق السلع الرئيسية في المنطقة، فقد يتردد المقرضون في خدمة الأسر الزراعية في تلك السوق.
 - **تصميم مشروع مستقل ذاتياً حيثما أمكن.** الصفة السائدة في تدخلات التمويل الريفي التي يدعمها الصندوق هو أنها إما مشروعات مستقلة ذاتياً أو مكونات أصغر حجماً في مشروعات أكبر للتنمية الريفية (من ذلك مشروع للتنمية الزراعية يتضمن تدخلًا صغيراً يعنى بالتمويل الريفي). ويفيد كل من خبرة الصندوق والممارسة الفاضلة العامة بأن مشروعات التمويل الريفي المستقلة ذاتياً فرصتها في النجاح أكبر من فرصة المشروعات المتعددة التركيز (CGAP 2003). وقد وجد تقييم مؤسسي أجري مؤخراً عن سياسة الصندوق للتمويل الريفي (IFAD 2007a) أن المشروعات التي تحاول معالجة أهداف إنمائية مختلفة كثيرة تميل إلى بعثرة الموارد البرنامجية ولا تخصص ما يلزم من اهتمام للتمويل الريفي. فإذا كانت المجموعة التي يستهدفها مشروع يدعمه الصندوق عن التكنولوجيا الزراعية تحتاج إلى الائتمان بغية شراء مدخلات المحاصيل، فإن ربطها بواحد من مقدمي الخدمات المالية الموجودين سيكون أكثر فعالية واستدامة من العمل على إدخال مكون يختص بالتمويل الريفي في أنشطة المشروع.
 - **التركيز على مستوى واحد من النظام المالي.** بسبب القيود المتعلقة بالقدرات، فسيكون من النادر أن يتسم بالنجاح خيار الأخذ بمشروع تمويل ريفي يدعمه الصندوق للتدخل لوحده في أكثر من مستوى واحد من مستويات النظام المالي. مع أن تقدير السوق يمكن أن يوحي بأن هناك ما يبرر التدخلات على أكثر من مستوى واحد. ومن الأمثلة على ذلك أن الجهود الفعالة على المستوى الصغير تتطلب في كثير من الأحيان تغييرات في البيئة التمكينية بغية تعظيم أثرها الطويل الأجل و/أو استدامتها. وبالنسبة للصندوق، فإن العمل على المستوى الكبير أو المستوى المتوسط ينبغي أن يكون مشروطاً بما إذا كان للتدخل أهمية حاسمة بالنسبة للتوسع في خدمات التجزئة المالية. ولتعظيم أثر تدخلاته، يتعين على الصندوق أن يعتمد على تنسيق قوي للمانحين العاملين على عدة مستويات من النظام المالي.
 - **العمل نحو مؤسسات قوية مستقلة.** يلزم أساساً توفر الدعم من الجهات المانحة في التمويل الريفي بغية تعزيز القدرة على التنفيذ لدى مقدمي الخدمات المالية في المناطق الريفية وللاستقاء بالمؤسسات غير الرسمية إلى أشكال قانونية أعلى. حسب اللزوم، إن تقديم خدمات التدريب والاستشارة وتحسين المعايير الفنية وشراء الأصول التشغيلية، كل ذلك، يشكل أنواعاً مختلفة من الإعانات. وفي حين أن الصندوق يساند مجموعة واسعة من تدابير تنمية قدرات مؤسسات التمويل الريفي، فإن التدخلات ينبغي ألا تفرض التبعية للمعونة بل أن تؤدي إلى استقلالية المؤسسة الشريكة.
 - **الرصد والتقييم.** تتميز مشروعات التمويل الريفي الناجحة بوجود نظام قوي للرصد والتقييم يمكنه أن يتتبع أداء مقدمي الخدمات المالية وأن يحدد المجالات التي تتطلب مزيداً من الاهتمام. ومع أن نظام الرصد والتقييم لا يبدأ عمله إلا عند تنفيذ المشروع، فإن تصميمه ينبغي أن يبدأ في المراحل الأولى من التصميم العام للمشروع (أنظر الفصل 4 للاطلاع على مزيد من التفاصيل عن الرصد والتقييم).

- **تحديد استراتيجية الخروج.** ينبغي للمشروعات التي يدعمها الصندوق أن تحدد بوضوح إستراتيجيتها للخروج؛ وهي الخطة التي تمكن إما من تكرار المشروع في مناطق أخرى أو توسيع نطاقه في منطقتيه أو فك الارتباط بصورة فعالة مع المؤسسات الشريكة المنفذة وتركها في موقع يمكنها من مواصلة العمليات بصورة مستدامة دون أية مدخلات أخرى من الجهات المانحة. ولأغراض التنفيذ، يتعين أن تتوفر في برامج تنمية المؤسسات حوافز لبناء القدرات الداخلية وتخفيف التبعية، في الوقت الذي تصبح فيه، مع الوقت، تكاليف التدريب والمساعدة الفنية مدمجة ضمن ميزانية المؤسسة المعنية.

الإطار 16

إنشاء وحدة إدارة المشروع

الفريق المسؤول عن إدارة المشروع وتنفيذه هو وحدة إدارة المشروع. وينبغي عند تحديد الهيكل الأكثر فعالية للوحدة النظر فيما يلي:

الاعتبارات الخاصة بالمكان

- تبين الممارسة الفاضلة أن الهيكل المثالي لإدارة المشروع هو إدارة من القطاع الخاص يتم اختيارها على أساس تنافسي. من قبيل منظمة غير حكومية لديها قدرة عالية الجودة في مجال إدارة المشروعات، أو شركة استشارية أثبتت جدارتها. والوضع المثالي هو أن يكون للوحدة هيكل قانوني مستقل وأن يوضع لها عقد واضح مستند إلى الأداء بضمن المساءلة وأن تكون محمية بصورة واضحة من الضغط السياسي.
- ومعظم وحدات إدارة المشروعات مركزها في إحدى الوزارات الحكومية أو تقدم الوزارة موظفيها. على أن الارتباط الوثيق بالوزارة الحكومية أو تلقي التوجيهات منها، على الغالب، يتعارض مع الممارسة الفاضلة. وينبغي تجنب مشاركة الحكومة بصورة مباشرة في إدارة المشروع.
- وإذا لم يكن من الممكن تأمين مركز للوحدة خارج نطاق الحكومة، فإنه ينبغي اختيار الوزارة الحكومية الأنسب لاستضافة المشروع، وهي على الغالب وزارة المالية. فهذه الوزارة تتمتع عادة بفهم للممارسة الفاضلة الأساسية في مشروعات التمويل الريفي أفضل مما يتوفر في وزارة الزراعة مثلاً.

الاعتبارات الخاصة بالموظفين

- ينبغي اختيار موظفي الوحدة على أساس تنافسي. وينبغي أن تتضمن وثيقة تصميم المشروع معايير واضحة تفصيلية لتحديد موظفي مشروع التمويل الريفي الرئيسيين واختيارهم.
- وينبغي أن يشارك الصندوق في وضع اختصاصات موظفي فريق وحدة الإدارة وفي تعيينهم. فمن شأن ذلك أن يساعد على تفادي تسييس الوحدة وموظفيها. وإذا لم يكن من الممكن إشراك الصندوق نفسه، فإن عليه أن يصر على وجود ممثلين عنه يقبلهم الجانبان ويتمتعون بالكفاءة الرفيعة.
- بالنسبة لمشروعات التمويل الريفي المستقلة ذاتياً، ينبغي أن يكون مدير المشروع الذي يتم اختياره لتنسيق الوحدة خبيراً في التمويل الريفي وأن تتوفر لديه خبرة كبيرة في إدارة المشروعات، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع مسؤولي الحكومة الرفيعة المستوى ومع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الآخرين. وينبغي، كحد أدنى، أن يكون المدراء قادرين على فهم كشوفات الميزانية وبيانات الدخل التي تقدمها المؤسسات المالية المعقدة وعلى العمل مع مقدمي الخدمات المالية لتحسين أدائهم وتغطيتهم للمناطق الريفية.
- من الأهمية بمكان بناء قدرات موظفي التمويل الريفي بصورة مستمرة، سواء من الموظفين من تتوفر لديهم الخبرة الكبيرة في مجال التمويل الريفي أو الصغرى أو من لا تتوفر لديهم هذه الخبرة.¹² ويشمل ذلك مراعاة المسائل الخاصة بقضايا التمايز بين الجنسين أو الأثنية في سياق تنفيذ الخدمات المالية والوعي بالحالات التي قد تتطلب مدخلات من الخبراء في هذه المسائل وغيرها.
- يتصف بأهمية حاسمة أن يُعطى موظفو الوحدة السلطة لتمثيل الصندوق في مناسبات تنسيق الجهات المانحة الوطنية، ويمكن أن يتطلب هذا أيضاً التدريب، غير أن وجود تمثيل قوي داخل البلد أساسي ولاسيما نظراً لعدم توفر حضور دائم للصندوق في معظم البلدان.

¹² تتوفر برامج التدريب على التمويل الصغرى للممارسين والمانحين والمدراء والخبراء الاستشاريين لدى معهد بولدر للتمويل الصغرى ومدرسة فرانكفورت للمالية والإدارة ومدرسة التمويل الصغرى التطبيقي ومؤسسة مايكروسوفت، وغيرها.

الإطار 17

إنشاء لجنة توجيهية للمشروع

- ينبغي أن تتضمن لجنة المشروع التوجيهية مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة:
- مسؤولون حكوميون من مختلف الإدارات (ضمن وزارتي المالية والزراعة). ويفضل أن تتوفر لديهم معرفة بقطاع التمويل الريفي وبعض المصالح السياسية المشتركة؛
 - حضور قوي من جانب الجهات المانحة المعنية بالتمويل الريفي، بما في ذلك الصندوق؛
 - أصحاب مصلحة خارجيون من الخبراء، ممن يمكنهم المساعدة على تخفيف التدخل الحكومي المحتمل والمساهمة بدراية إضافية؛
 - الدراية في المسائل الخاصة بقضايا التمايز بين الجنسين، وفي المسائل الثقافية والإثنية إذا لزم الأمر. نظراً لأهمية المرأة كزبون محتمل للتمويل الريفي والقيود المتعددة التي تواجهها المرأة والمجموعات الإثنية في الحصول على الخدمات المالية؛
 - في العادة، تقدم وحدة إدارة المشروع تقاريرها إلى اللجنة التوجيهية ولكنها لا تشارك في عضويتها. وينبغي أن تكون عملية صنع القرار في اللجنة وإدارتها شفافة وأن تكون وقائع جلساتها متاحة للعموم.

الإطار 18

إشراك أصحاب المصلحة بصورة فعالة

نظراً لأن أصحاب المصلحة هم الذين "يرخصون للمشروع بالعمل"، فإن على فريق وضع المشروع أن يتكفل بإشراك أصحاب المصلحة المعنيين في عملية التصميم حسب اللزوم. وتُعلق أهمية كبيرة على انتهاج نهج منظم إزاء هذه المشاركة في وقت مبكر من المشروع. ويضمن فهم توقعات أصحاب المصلحة وتأثيرهم المحتمل أن يستفيد تصميم المشروع وتنفيذه بالكامل من إدخال هذه الاعتبارات فيه.

ويتطلب كل سياق أن يحدد المحللون المستفيدين المقصودين وغيرهم من المتأثرين بالمشروع والجهات التي يمكن أن تؤثر أو أن تسهم هي فيه سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وينبغي التشديد بصورة خاصة على أصحاب المصلحة الذين يجري تهميشهم عادة في عمليات التمويل الرئيسية.

وفي بعض الحالات، يمكن التعرف بسهولة على مختلف أصحاب المصلحة (من قبيل التوفر الفعلي لقائمة الزبائن المستهدفين) مع أن من الممكن أن يكون لديهم مصالح مختلفة بل ومتعارضة لا بد من النظر فيها. كما أن من الأهمية بمكان أن تتاح الفرصة للنساء للإعراب عن شواغلهن بقضايا التمايز بين الجنسين، وأن يشاركن كأعضاء بكامل الحقوق على غرار فئات أصحاب المصلحة الآخرين (مثل المزارعين ومالكي الأعمال الصغيرة). على أنه يصعب في حالات أخرى تحديد أصحاب المصلحة، خاصة إذا كانوا "مخفيين" أو متعارضين مع الأهداف المعلنة للمشروع و/أو المنظمات المشاركة.

وينبغي أن يوصي المحللون بمستوى المشاركة الملائم لكل مجموعة من أصحاب المصلحة في تصميم المشروع وتنفيذه. وعموماً يمكن لأصحاب المصلحة أن يشاركون على ثلاثة مستويات:

- مشاورتهم؛
- تقديمهم لمساعدة مباشرة في المشروع؛
- ومشاركتهم في صنع القرار.

وينبغي أن تخضع طرائق إشراك أصحاب المصلحة لممارسات البحوث المقبولة وأن تسلّم بالتكيفات الثقافية وبال الحاجة إلى مراعاة الأبعاد الخاصة بقضايا التمايز بين الجنسين. ويتعين، بصورة خاصة، أن يأخذ المحللون عينة تمثيلية أو على الأقل عينة إرشادية معقولة من آراء كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة.

وإذا كان المشروع يدعم آليات للتمويل يملكها الزبائن أو مجموعات المستخدمين (منها مثلاً مجموعات المساعدة الذاتية، رابطات الخدمات المالية) فإنه ينبغي في هذه الحالة تخصيص الكثير من الوقت والجهد كذلك لتحديد أصحاب المصلحة الذين سيقومون بدور قيادي في المشروع. وكثيراً ما يكون مستخدمو مشروعات التمويل الريفي في المناطق الشحيحة السكان هم أنفسهم مالكي هذه المشروعات. وتتوقف استدامة هذه المشروعات إلى حد كبير على دخول المستخدمين في النموذج كمالكين وعلى قدراتهم الإدارية، نظراً لأنهم هم المسؤولون عن إدارة الآلية.

الإطار 19

أخطاء كلاسيكية في التمويل الريفي

- تحديد نطاق عمل مقدمي الخدمات المالية بأسواق مستهدفة ليست بالحجم الكافي لمساندة الاستدامة مما يجعل التدخلات تتحرك بتأثير الجهات المانحة وقصيرة الأجل.
- استخدام التمويل كواحد من المدخلات لتحقيق أهداف إنمائية متعددة ومتنوعة، من قبيل صون التربة أو الري، مما يبعد بالتركيز عن تقديم خدمات مالية مستدامة يحركها الطلب.
- التركيز على الائتمان باعتباره الخدمة المالية الوحيدة التي يحتاج إليها فقراء المناطق الريفية، في حين أن طلبهم على الخدمات المالية يتضمن كذلك المدخرات ونقل الأموال والتأمين وما إلى ذلك.
- استخدام المشروعات الممولة من جهات مانحة أو صناديق القروض المتجددة في محاولة لتوفير الخدمات المالية، بدلاً من العمل مع مقدمي الخدمات المالية الذين لديهم المهمة والتركيز والقدرة التي تكفل النجاح في خدمة المجموعة المستهدفة على الأجل الطويل.
- فرض معدلات فائدة ليست على ما يكفي من الارتفاع لحفز النشاط الإقراضى أو للتعويض عن المخاطر وتكلفة الفرصة في رأس المال، مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تكبد خسارة في التشغيل يقع فيها مقدمو الخدمات المالية وإلى عدم إحداث أي تحسن في تمكين المجموعة المستهدفة من الحصول على الائتمان والخدمات المالية الأخرى.
- تقديم التمويل لتحسينات في المزارع تُعتبر معقولة من المنظور الإنمائي، ولكنها غير معقولة ماليا بالنسبة للمزارعين (أي أن العائد على استثمار المزارع لا يكفي لتسديد فوائد القرض).

3. تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم



3. تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم

الفعل المطلوب: تقدير شركاء تنفيذ المشروع واختيارهم من خلال عملية تنافسية شفافة. **الهدف:** إقامة شبكة قوية من الشركاء للعمل نحو بلوغ أهداف المشروع. **الجهات الفاعلة الرئيسية:** أفرقة إدارة البرنامج القطري ووحدة إدارة المشروع ومدراء البرامج القطرية. مع دعم ممكن من خبراء استشاريين مختصين بالتمويل الريفي حسب الحاجة.

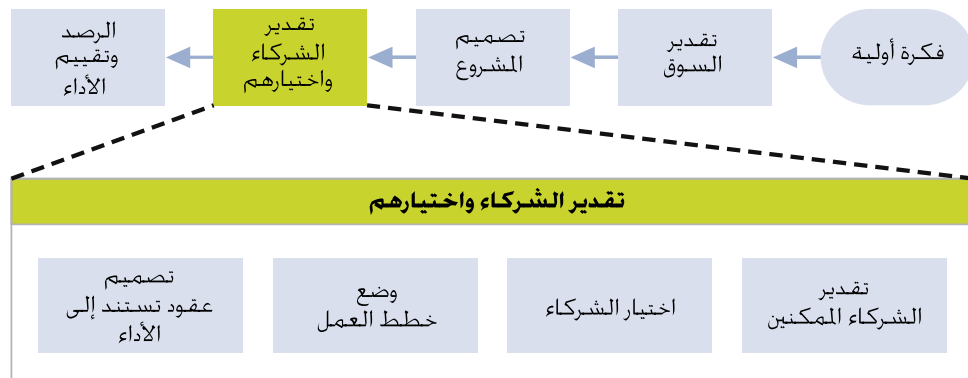
يتناول هذا القسم المسائل الشديدة الأهمية المتصلة بتحديد شركاء المشروع وتقديرهم. وهو يركز على مسائل تختص بالتمويل الريفي وحده. على أن من الأهمية بمكان النظر في عناصر إضافية أكثر عمومية (مثلاً. استئجار موظفي المشروع والاتصالات بين المقر والموظفين داخل البلد والمحاسبة وعمليات الصرف).

ويمكن للمسائل التي يناقشها هذا القسم أن تنشأ في لحظات مختلفة أثناء تطور المشروع وتنفيذه. من ذلك مثلاً أن تحديد الشركاء من مقدمي الخدمات المالية وتقديرهم **الأولي** ينبغي أن يتم أثناء تصميم المشروع. في حين أن عملية **التقدير التفصيلي** والاختيار تتميز ببعض المرونة. ورهناً بالمشروع والسياق الإقليمي. يمكن للعملية أن تجري كلها أثناء تصميم المشروع أو يمكن أن تبدأ أثناء التصميم بوضع معايير الاختيار ثم تنتهي في المرحلة الأولية من التنفيذ باختيار مقدمي الخدمات المالية الفعليين. وبينما يختلف التوقيت من مشروع إلى آخر فإن المسائل جميعها سيُنظر فيها.

الشركاء مقدمو الخدمات المالية

يتعين أن يقوم بإجراء تقدير مقدم الخدمات المالية خبير في التمويل الريفي لديه خبرة واسعة في التشخيصات المؤسسية لمتلف أنواع المؤسسات. ومن المراجع المفيدة لأغراض هذه التقديرات (CGAP (2007). (أنظر أيضاً 2008 Span).

الشكل 7. مرحلة التقدير والاختيار



ويختبر التقدير المؤسسي عمق اهتمام مقدم الخدمات المالية وقدرته على تقديم الخدمات المالية الريفية المستدامة. وتتباين التقديرات المؤسسية رهنا بنوع المؤسسة التي يجري تحليلها: فالمؤسسات التي يطغى على هيكلها الطابع الرسمي المركزي (من قبيل المصرف أو التعاونية المالية) ينبغي أن تعامل بصورة مختلفة عن معاملة المؤسسات ذات الهيكل الأكثر ميلاً إلى اللامركزية والمستندة إلى المجتمع المحلي (مثل مجموعات المساعدة الذاتية أو الاتحادات الائتمانية).

تقدير المؤسسات التي يطغى على هيكلها الطابع الرسمي المركزي

ينبغي تقييم المؤسسة ذات الهيكل الرسمي المركزي على أساس قوة قيادتها وربحياتها ونوعية حافظتها وإمكانية وصولها إلى الموارد المالية وقوة نظمها. وينبغي تقدير المجالات التالية على وجه التخصيص:

- القدرة
 - عمليات التخطيط وإدارة المخاطر
 - الهيكل التنظيمي
 - السوق والخدمات
 - نظم المعلومات الإدارية
 - الإدارة المالية والعامه
 - الأداء المالي
 - الأداء الاجتماعي
 - الضوابط الداخلية والشفافية
- أنظر الجدول 8 للمزيد من التفاصيل.

كما ينبغي أن ينظر التقدير في خطة أعمال مقدم الخدمات، فهي تشكل جزءاً هاماً من الإدارة التنظيمية وبناء القدرات. وينبغي للشركاء مقدمي الخدمات المالية أن يقدموا معلومات تفصيلية عما لديهم من أهداف واستراتيجية وخطط للتوسع في أسواق التمويل الريفي.¹³

وتحدد خطة الأعمال المجالات الدقيقة الأكثر حاجة إلى دعم من الصندوق. وبعد أن يتم اختيار مقدمي الخدمات المالية والتثبت من التزامهم ينبغي تعديل خطة الأعمال لديهم حسب اللزوم لتعكس أهداف المشروع الذي يدعمه الصندوق. ويتطلب تخطيط الأعمال الفعال تحديد الأحوال العملية والتشغيلية لتنفيذ المشروع. ويشمل هذا وضع خطط أعمال تفصيلية ملائمة لا لبناء القدرات والمساعدة الفنية فحسب بل كذلك للدعم التشغيلي مما يمكن أن يتضمن الموارد البشرية والمعدات والرصد والإبلاغ.

تقدير المؤسسات اللامركزية المستندة إلى المجتمع المحلي

بالمقارنة بمقدمي الخدمات المالية من ذوي الطابع الأكثر رسمية، تتصف المؤسسات اللامركزية المستندة إلى المجتمع المحلي بحجم أصغر بكثير وبهياكل أقل تكلفة وبمنتجات مختلفة وطرائق متباينة في الإدارة المالية. ويودع الأعضاء مدخراتهم لدى الرابطة ويقترضون منها ويستثمرون فيها. ولذا فإن هذه مجموعات لا يمكنها البقاء إلا بدرجة عالية من مشاركة الأعضاء ورضاهم عنها.

وتساعد الأسئلة التالية على تقييم نجاح رابطة مستندة إلى المجتمع المحلي:

- ما هو الطلب على الخدمات المالية التي تقدمها هذه المجموعات ومن المستفيد منها؟ إلى أي مدى يجد أعضاء المجموعات أن منتجاتها وخدماتها مفيدة؟

¹³ ليس من الممكن دائماً إعداد خطة أعمال بالنسبة لمقدمي الخدمات المالية المستندين إلى المجتمع المحلي. غير أن المؤسسات الساندة لهم يمكن أن يكون لديها بيان رؤية أو بيان مهمة، و/أو مجموعة أنشطة رئيسية و/أو حس واضح بالأجاء.

- ما هي قدرة أعضاء المجموعات ودرجة اهتمامهم بإدارة هذه المجموعات والمشاركة فيها؟
- ما هي درجة جودة أداء هذه المجموعات من حيث تعبئة المدخرات واتخاذ قرارات إقراض سليمة وتشجيع التسديد في حينه وتقاسم المعلومات في الوقت المناسب؟ كيف تغير هذا الوضع مع الوقت؟
- هل ترتبط هذه المجموعات بمقدمي خدمات مالية آخرين يقدمون مجموعة أوسع من الخدمات؟ وهل هذا الارتباط جزء من استراتيجية طويلة الأجل؟
- ما الذي يلزم في مجال بناء القدرات؟ ما الذي يتوفر من مقدمي الخدمات الفنية لتوفير هذا الدعم؟

وتشمل الأدوات الفعالة لتقييم الرابطات المستندة إلى المجتمع المحلي ما يلي:

- تحليل نسبة برامج التمويل الصغرى التي تدار على مستوى المجتمع المحلي، وهو تحليل من إعداد (SEEP 2008).
- نظام "بيرلز" (PEARLS) (الحماية والهيكل المالي الفعال ونوعية الأصول ونسب المردود والتكلفة والسيولة وعلامات النمو). من إعداد المجلس العالمي للائتمانية (WOCUU 2009). ونظام "بيرلز" عبارة عن نظام لرصد الأداء المالي مصمم لتوفير

الجدول 8: عناصر فحص الشركاء المحتملين من مقدمي الخدمات المالية

التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية ورسالة محدثان جيداً • تخطيط دقيق للأعمال • عملية تخطيط شاملة • آلية أو آليات رصد ملائمة
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • هيكل للملكية محدد جيداً • هيكل قانوني محدد جيداً • حوكمة كافية • إدارة عليا كافية • هيكل تنظيمي كاف
السوق والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> • أسواق مستهدفة محددة • أدوات إدارة المخاطر لتقدير مخاطر الأسواق • تقديرات لوضع المؤسسة التنافسي • عرض منتجات تنافسية • سياسات وإجراءات ائتمانية موثقة ومحدثة
نظم المعلومات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> • جمع بيانات بصورة كافية • إدارة وأمن السجلات بصورة كافية • عناصر نظام المعلومات الإدارية مترابطة إلكترونياً • نظام المعلومات الإدارية ينطبق على احتياجات/متطلبات مقدمي الخدمات المالية • تقارير تولد بصورة دقيقة
الإدارة المالية والعامه	<ul style="list-style-type: none"> • كتب إرشادية كافية للمحاسبة والسياسات والإجراءات • سياسات مكتوبة لإدارة الحافطة • إدارة كافية للأصول/الخصوم • إدارة ملائمة للنقد والسيولة
الأداء المالي	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات كافية للاستدامة والربحية • مؤشرات كافية لإدارة الأصول/الخصوم • مؤشرات مقبولة لنوعية الحافطة • مؤشرات كافية للكفاءة والإنتاجية
الضوابط الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> • المراجعة الخارجية للحسابات • الضوابط الداخلية الموثقة لجميع العمليات التشغيلية والائتمانية

التوجيه الإداري للإجراءات الائتمانية وغيرها من مؤسسات الادخار. وهو يتألف من مجموعة من المؤشرات يمكن استخدامها للمقارنة بين المؤسسات وترتيب درجاتها وتيسير إجراء تحليل لوضعها المالي.

اختيار مقدمي الخدمات المالية: فهم ما لديهم من أوجه القوة والضعف

تُقيّم العملية التنافسية درجة اهتمام المؤسسة بالمشاركة في المشروع والتزامها الطويل الأجل بالتمويل الريفي. وينبغي ألا تقام الشراكات على أساس حضورها التشغيلي وحده في الأسواق المستهدفة. بل على أساس نتائج أدائها التي تبين أن لديها القدرة على تقديم خدمات مالية بصورة فعالة للمجموعة التي يستهدفها الصندوق.

والسياق والقدرة والاهتمام هي العناصر التي تقرر عدد مقدمي الخدمات المالية الذين ينبغي أن يشاركوا في مشروع يدعمه الصندوق. فبعض مشاريع التمويل الريفي التي يمولها الصندوق تشرك عدداً من مقدمي الخدمات المالية في حين أن مشاريع أخرى لا تعمل إلا مع مقدم خدمات واحد. ويمكن للعمل مع عدة مقدمي خدمات أن ينشط الأداء وأن ينهض بالنتائج. خصوصاً إذا كان تمويل المساعدة الفنية يُمنح على أساس تنافسي ويُرَبط بالأداء. كما أن المشروعات التي تدعم عدة مقدمي خدمات يمكن أن تنقل موارد المساعدة الفنية من المؤسسات الضعيفة الأداء إلى المنافسين الأفضل أداءً.

وفي حال عدم توفر مقدم خدمات مالية ريفي متين. فقد يكون من الممكن العثور على مقدمي خدمات مالية مؤهلين يعملون في المناطق الحضرية والمحيطية بالمدين واجتذابهم ودعمهم للتوسع إلى السوق التي يستهدفها مشروع الصندوق. وكثيراً ما تكون هذه الإستراتيجية أكثر فعالية من العمل مع شريك غير مؤهل أو إنشاء مقدم خدمات جديد كلياً. وإذا كان فريق المشروع يفكر في العمل مع مقدم خدمات لديه عدد من أوجه الضعف. فإن هذه التحديات يتعين تحليلها بدقة. فالمشاريع التي هدفها إحياء مقدمي الخدمات المالية الموجودين (خصوصاً مصارف التنمية الزراعية التابعة للدولة) أو تحسينهم صالحة ولكنها يمكن أن تقلل من الأثر على الزبائن على الأجل القصير.

- إذا كانت أوجه ضعف مقدم الخدمات تعكس ضعفاً في الإدارة ونقصاً في القيادة أو الالتزام فإن الأخرى بالصندوق ألا يتشارك مع هذه المؤسسة.
- إذا كانت أوجه الضعف تتصل بسوء الأنظمة وضعف القدرة ولكن الإدارة ملتزمة بالتغيير. فإن من الممكن أن يكون هناك مجال لإقامة شراكة ناجحة وللإصلاح. وينبغي التفاوض مع مقدم الخدمات على خطة لبناء القدرات تشمل معايير إنجاز ومؤشرات أداء. وينبغي صرف التمويل على أقساط مع بلوغ كل من مجموعات الأهداف المتتابعة.
- إذا كان هناك أوجه ضعف في الأبعاد الاجتماعية وقضايا التمايز بين الجنسين للعمليات. فإنه يتعين تقرير ما إذا كان من الممكن معالجة ذلك من خلال مراجعة اجتماعية ولقضايا التمايز بين الجنسين. يتبعها بناء للقدرات. وإذا بدأ أن مقدم الخدمات غير ملتزم بمعالجة هذه الشواغل. فإن بإمكان الصندوق إما أن يختار عدم التشارك مع هذه المؤسسة أو أن يصمم المشروع بحيث يتضمن مجموعة من الأهداف الصارمة الخاصة بإدارة الأداء الاجتماعي والمستندة إلى الأداء. على أساس أهداف المشروع القصيرة والطويلة الأجل. وينبغي صرف التمويل على أقساط مع بلوغ كل من مجموعات الأهداف المتتابعة.

ويتعين على أي مشروع. في نهاية المطاف. أن يتقاطع مع الأهداف الإستراتيجية لمقدم الخدمات إذا كان للخدمات المالية أن تمتد بصورة كبيرة إلى المناطق الريفية. ويتعين أن ينظر الشركاء مقدمو الخدمات المالية إلى السوق باعتبارها ميزة تنافسية وفرصة للنمو.

كما يتعين على مقدم الخدمات المالية أن يكون مستعداً لتكليف أحد موظفيه بدور الشخص المرجعي لأغراض مشروع الصندوق. وسيقوم هذا الشخص بمهام التواصل مع وحدة إدارة المشروع لضمان تحقق ما يكفي من التقدم. وحل الإشكالات. وتخفيف وطأة الحظائر. والرصد والإبلاغ. وينبغي أن يكون هذا المدير من درجة إدارية عالية بحيث يتمتع بالسلطة

اللازمة لتنفيذ المشروع ولتمثيله على أعلى مستويات مؤسسة مقدم الخدمات المالية فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية الراسخة (في مصرف تجاري: أمام مدير كبير أو رئيس الشركة، في مؤسسة مالية أصغر: أمام لجنة الإدارة و/أو هيئة الحوكمة).

وضع خطة عمل تستند إلى الأداء مع الشركاء مقدمي الخدمات المالية

إضافة إلى إدماج مشروع الصندوق في خطة الأعمال. ينبغي لوحدة إدارة المشروع ومقدم الخدمات الشركاء أن يضعوا خطة عمل تفصيلية قبل البدء بصرف أية أموال. وينبغي وضع خطط عمل مستندة إلى الأداء تقضي بأن يفي الشركاء بأهداف معينة قبل تسليم أية موارد إضافية. ولا بد للخطة من أن تحدد بصورة تفصيلية مجموعة من الأنشطة ومعايير للأداء لكل نشاط وخطوط زمنية لتلبية هذه المعايير ومدخلات المشروع المطلوبة لتحقيق الخطوط الزمنية والمعايير.

وينبغي أن تحدد خطط العمل أهدافاً معينة، تشمل ما يلي:

- آليات مساءلة الموظفين من خلال مخططات للحوافز تستند إلى الأداء؛
- آليات تخفيض التكاليف الإدارية وتعزيز الإنتاجية؛
- خطوط زمنية معقولة لتطوير المنتجات/الخدمات (أي أنها ليست بطيئة بحيث تمنع تنفيذ الخدمات في الوقت المناسب، غير أنها ليست سريعة لدرجة تهدد النوعية)؛
- خطط لتنفيذ خدمات أو منتجات جديدة بصورة سريعة نسبياً بعد أن تصبح صالحة للتشغيل.

على أن خطة العمل ينبغي ألا تبالغ في تحديد الزبائن المستهدفين أو المنتجات والخدمات المالية التي سيجري تقديمها. وينبغي أن ينعكس الدعم القوي من الإدارة العليا في أية اتفاقات (خصوصاً في خطة العمل) لضمان وجود الحد الأدنى من الشروط الأساسية لعمليات التمويل الريفي الفعال.

كما يقوم فريق المشروع ومقدم الخدمات بتحديد متطلبات رأس المال بالتفصيل لأغراض تنفيذ المشروع. فإذا كان التمويل مطلوباً، فإنه ينبغي تشجيع مقدمي الخدمات المالية على الالتزام بجزء من مواردهم تكميلاً للتمويل الذي يقدمه الصندوق. وخاصة رأس مال حافظة القروض. ويمكن التمويل المشترك للمشروع مقدم الخدمات من إظهار اهتمامه بالسوق والتزامه بتنفيذ المشروع وثقته كمؤسسة بمواجهة المخاطر المتأصلة في أي مشروع للتمويل الريفي.

المنظمات المركزية الشريكة

كما هو الحال بالنسبة لمقدمي الخدمات المالية، يتعين تقدير الهيئات المركزية لتحديد قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة وبفعالية حقيقياً لأهداف المشروع (Levy 2002). ومن بين اعتبارات أخرى، ينبغي أن تتضمن المعايير الرئيسية لاختيار شريك من المنظمات المركزية ما يلي:

- حس واضح بالمهمة وإدارة تتجه وجهة السوق؛
- هيكل تنظيمي يتمتع باستقلالية اتخاذ القرار، وهو مستقل عن أي تدخل سياسي، ولا سيما عندما تكون الدولة هي التي تملك المؤسسات المركزية أو الوكالات التابعة للإدارة الحكومية. وينبغي ألا تكون الهيئات المركزية خاضعة لسيطرة الحكومة كما يتعين أن تكون مشاركة الحكومة في الإدارة محدودة إلى أقصى حد ممكن.
- فصل التمويل الصغرى عن أية ولايات ومسؤوليات أخرى؛
- توفر نظم للمعلومات الإدارية وضوابط داخلية سليمة؛
- وجود إدارة قوية تتمتع بخبرة واسعة في التمويل الصغرى وبالقدرة على مقاومة ما يحتمل من ضغط خارجي؛
- توفر موظفين مدربين جيداً متحمسين للعمل ولديهم الحوافز المناسبة.

وباستثناء الحالات النادرة المتميزة بوجود مجموعة كبيرة من مقدمي الخدمات المالية الأقوياء وقت قيام الهيئة المركزية، يوصى بقوة بأن يكون التمويل الأولي المقدم للهيئة المركزية صغيراً، على أن تصرف أقساط تالية استناداً إلى التقدم المحرز في التوسع بالتغطية وفي تحسين الأداء المالي للشركاء مقدمي الخدمات المالية. وينبغي للصرف أن يتبع، لا أن يدفع، الطلب القادم من مقدمي الخدمات المالية الواعدين وأن يعقب كذلك تطوير الهيئة المركزية لمهاراتها وقدراتها. وينبغي تثقيف جميع أصحاب المصلحة بحيث لا يتوقعون إلا نتائج متواضعة من المؤسسة المركزية في سنواتها الأولى.

كما ينبغي للهيئات المركزية أن تتفادى فرض شروط غير ضرورية على مقدمي الخدمات المالية، من قبيل تحديد سقف معدلات الفائدة أو التركيز على مجموعات سكانية أو مناطق لا يمكن التعويل عليها. إضافة لذلك، يتعين على الهيئات المركزية أن تتجنب الدخول في تنافس مع الإقراض التجاري من المصارف والمستثمرين أو إخراج المدخرات من السوق. وأخيراً، ولعله الأهم، ينبغي أن تكون الهيئات المركزية متحررة من أي ضغط غير ملائم من جانب الجهات المانحة أو الحكومة. فكثيراً ما يوجد لدى الجهات المانحة والحكومات تفضيل قوي لمشروعات الصرف السريع الكبيرة. غير أن هذا النوع من الضغط الخارجي يجعل مهمة مدراء المؤسسات المركزية في غاية الصعوبة نظراً لما يتسبب به من إعاقة تطبيق معايير التمويل السليم ولتدخله في التطور الطبيعي لمهارات ونظم الهيئة المركزية. إضافة إلى ذلك، فإن الإذعان للضغوط الخارجية يخلق بيئة تتزايد فيها احتمالات التدخل السياسي. وفي الحالات التي يرجح فيها التعرض لضغوط قوية تدفع على الصرف، ونظراً لمحدودية قدرات المؤسسة المركزية ومقدمي الخدمات المالية، فإن على مشروعات الصندوق أن تتجنب التشارك مع منظمة مركزية.

الشركاء مقدمو الخدمات الفنية

يمكن أن تشكل المساعدة الفنية المقدمة إلى مقدمي الخدمات المالية والمنظمات المركزية جزءاً هاماً من أي تدخل يقوم به الصندوق في مجال التمويل الريفي. وينبغي أن تركز خطة العمل المذكورة أعلاه على أولويات بناء قدرات المنظمة وأن تحدد بالتفصيل جميع الأنشطة الخاصة بالمساعدة الفنية وما يلزم من موارد بشرية وفي الميزانية ونقاط الإجاز والخطوط الزمنية الخاصة بالتنفيذ وتوقعات الأداء المتصلة بذلك. كما ينبغي أن تتواءم مع الإطار المنطقي للمشروع ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة له بغية ضمان بلوغ جميع الأهداف بصورة تتفق مع سياسة الصندوق للتمويل الريفي.

خطة المساعدة الفنية

يتطلب كل شريك نهجاً فريداً للتعامل معه، على أن كثيراً من الشركاء يحتاجون في أكثر الأحيان إلى خدمات المساعدة الفنية نفسها. وينبغي أن تنظم وحدة إدارة المشروع أو ما يعادلها تقديم المساعدة الفنية كلها وأن تديرها باستخدام خطة خاصة بها. وتعرض هذه الخطة كيفية تقديم المساعدة الفنية عموماً (مثل الخبراء الاستشاريين قصيري الأجل والزائرين والخبراء المقيمين على الأجل الطويل). مع أن من الأهمية بمكان الحفاظ على قدر من المرونة في الخدمات المحددة المقدمة على الأجل القصير والمتوسط بغية استيعاب متغيرات احتياجات مقدمي الخدمات المالية وخديبات الترتيبات الزمنية التي لا بد من التعرض لها. ويبين الإطار 20 عدداً من الخيارات المتعلقة بتقديم المساعدة الفنية. ويعتمد الدعم اللازم على نوع مؤسسات مقدمي الخدمات المالية أو المنظمات المركزية المعنية بالمشروع وطبيعة أوجه القوة والضعف لديها.

ومن الأهمية بمكان، عند هذه النقطة، أن نحدد كيفية تنفيذ خدمات المساعدة الفنية هذه. ويمكن بعد ذلك أن يقوم أحد خبراء التمويل الريفي بتقدير أنواع المساعدة الفنية وتكلفة توفيرها (مع أن التقديرات الأكثر دقة تؤخذ عن عملية تقديم العروض التنافسية الخاصة بإدارة المشروع). وتتوفر مجموعة متنوعة من نماذج تنفيذ المساعدة الفنية:

- التعاقد مع مؤسسة استشارية لإدارة المشروعات (سواء كانت تعمل لتحقيق الربح أو كانت غير ربحية) تقوم بتصميم وتنفيذ نظم توفير خدمات المساعدة الفنية، مع تقاسم المسؤولية معها عن تنفيذ أهداف المشروع. وهذه الطريقة هي نظام التنفيذ الأكثر فعالية:

- استئجار مستشارين فنيين مقيمين على الأجل الطويل يعملون في الموقع لدى مقدمي الخدمات المالية على مجموعة من خدمات المساعدة الفنية؛
- التعاقد مع خليط من المستشارين على أساس طويل الأجل وقصير الأجل للقيام بمهام محددة. وهذه الطريقة هي نظام التنفيذ الأكثر شيوعاً.

وتتطلب النماذج الخاصة بالمستشارين مساهمة كبيرة من الخبراء في تنفيذ خدمات المساعدة الفنية، وكذلك معرفة متى يرجح أن يحتاج مقدمو الخدمات المالية للخدمات المعينة في دورة تطوير أعمالهم. وعلى الغالب، لا تتوفر لدى موظفي وحدة إدارة المشروع القدرة على تنظيم واستقدام مساعدة تقنية خبيرة تتمتع بمؤهلات دولية. غير أن استخدام موظفي الوحدة لإدارة هذه المساعدة و/أو توفيرها هو عادة النموذج المستخدم الأقل فعالية. ومهما كانت الإستراتيجية التي يتم اختيارها، فإن من الأهمية بمكان إدراج الدراية الاجتماعية وقضايا التمايز بين الجنسين، والبيئية حسب الاقتضاء، كجزء من هذه المساعدة.

إجراء عملية اختيار تنافسية شفافة لمقدمي الخدمات الفنية

ينبغي وضع إطار واضح لاختيار مقدمي الخدمات الفنية في تصميم المشروع بغية اجتذاب الدراية الأفضل وجعل العملية على أكبر قدر ممكن من الشفافية وضمان مساءلة مقدمي الخدمات الفنية عن النتائج.

- تحديد مقدمي الخدمات الفنية المتخصصين - الذين لديهم خبرة ثابتة يُعترف بأنها من نوعية دولية - من يمكن أن يهتم المشروع الذي يدعمه الصندوق.
- عرض عملية اختبار تنافسية شفافة لمقدمي الخدمات الفنية من نوعية دولية تعرض بوضوح تفاصيل المتطلبات والمؤهلات ومعايير الاختيار ومقاييس الأداء التي تستخدم في تقييم مشاركتهم الممكنة.
- الاستعداد لإعداد اتفاقات تعاقدية بين مشروع الصندوق ومقدم الخدمات الفنية تتضمن خطة عمل تفصيلية والخطوط الزمنية والنتائج المتوقعة والموارد البشرية والمالية المطلوبة.

الإطار 20

أنشطة المساعدة الفنية المألوفة

- الموارد البشرية
 - تصميم سياسات وإجراءات استئجار الموظفين
 - تخطيط تدريب الموظفين
 - توسيع دورات تدريب الموظفين
 - دعم تقدير الموظفين وتقديم الحوافز
- العمليات
 - تبسيط وتحسين العمليات والإجراءات التشغيلية
 - تنظيم المكاتب الفرعية
 - إعداد أدلة العمليات الخاصة بالإدارة والمحاسبة والعمليات والضوابط الداخلية
 - إدارة نظم المعلومات
 - إقامة نظم للمراجعة الداخلية للحسابات ونظم المراقبة
- المنهجيات والأدوات
 - تطوير النظم والطرق لتعبئة المدخرات
 - تحسين تقييم القروض وإدارة الحافطة
 - تنفيذ بحوث التسويق واستقصاءات الزبائن
 - وضع خطط التسويق
- تطوير المنتجات
 - تصميم المنتجات الخاصة بالادخار واختبارها
 - تصميم المنتجات الخاصة بالانتماء واختبارها
 - تصميم المنتجات الجديدة، من قبيل التأمين والتأجير، واختبارها

وفي معظم الحالات، يتعين تعيين مقدمي الخدمات الفنية للتمويل الريفي. سواء كانوا من الوطنيين أو الإقليميين أو الدوليين. لمساعدة المشروع الذي يدعمه الصندوق على مواجهة تحدي إقامة شبكات جديدة للتمويل الريفي أو تعزيز الشركاء مقدمي الخدمات المالية. ومن الأهمية بمكان وضع إطار مناسب للاختيار للتمكن من اجتذاب الدراية الأفضل وتوضيح أن مقدم الخدمات الفنية سيكون مسؤولاً عن النتائج.

وفي حال استخدام العطاءات لأغراض التعيين، يمكن استخدام الإطار التالي لطلب العروض (بعد تعديله حسب اللزوم) لاختيار المتقدمين المحتملين. وينبغي أن يتعامل الإطار مع الأبعاد الفنية والمالية وأن يشمل ما يلي:

- وصف مقتضب لمؤسسة تقديم الخدمات الفنية للتمويل الريفي ومشروعات أو برامج التمويل الريفي لديها (بما في ذلك مشروعات الماضي والحاضر والمشروعات المزمعة). وخدمات الدعم الإداري والمالي والفني التي تستطيع المؤسسة أن تقدمها؛
- وصف لاستراتيجية بناء القدرات لديها ومجالات الدراية الفنية والموارد اللازمة؛
- الموارد البشرية المتوفرة لتنفيذ الأنشطة البرنامجية، بما في ذلك مؤهلات الموظفين (من قبيل ملخصات المؤهلات والسير الذاتية) والمصادر المرجعية؛
- خطة عمل أولية، بما فيها الخط الزمني.

وبغية ترتيب العروض لأغراض الاختيار النهائي، يمكن استخدام منهجية لوضع العلامات توزع النقاط على معايير الاختيار. وعلى أساس سلم للعلامات يتألف من 100 نقطة. مثلاً، يمكن أن يُعطى للنوعية الفنية للعرض وصلاحيته 70 نقطة من المجموع الكلي، و30 نقطة للفعالية من حيث التكلفة. ويمكن تقييم كل عرض على النحو التالي:

- خبرة مقدمي الخدمات الفنية في التمويل الريفي (20 نقطة)؛
- الإستراتيجيات التشغيلية المقترحة للتنفيذ (25 نقطة)؛
- خبرة ومؤهلات فريق التشغيل المكلف بالمشروع، بما يشكل في الغالب الضمانة الأفضل لنوعية المساعدة التي ستقدم (25 نقطة)؛
- فعالية العرض من حيث التكلفة والميزانية المقترحة لأنشطة المساعدة الفنية (30 نقطة).

الإطار 21

قائمة النقاط المرجعية لخطة العمل

تتضمن خطة العمل الفعالة لتنفيذ المساعدة الفنية العناصر التالية، وهي تُعرض بما يكفي من التفصيل لتنفيذها بصورة إيجابية حسنة التوقيت:

- ضمان أن يتمتع موظفو مقدم الخدمات بالقدرات اللازمة لدعم المشروع، وتقديم الأدلة على ذلك؛
- هدف المساعدة الفنية وطرق تنفيذها؛
- تحديد واضح للشخص المسؤول ومعايير الإنجاز والمواعيد النهائية لكل من الأنشطة؛
- جميع جوانب التغيير المؤسسي المتوقع؛
- أية مساعدة مهنية خارجية إضافية لازمة؛
- الاتفاقات التي لا يزال يتعين إبرامها أو اللازمة؛
- عملية تحديد المخاطر وتخفيف وطأتها وكذلك عملية حل المشاكل؛
- آلية الرصد والإبلاغ عن خطة العمل وتحديثها حسب اللزوم؛
- برنامج زمني واضح للتحويلات المالية يتفق مع مراحل خطة العمل العامة.

إن عدد النقاط المعطاة للمعايير في هذا المثال ليس إلا لأغراض الشرح وهو يرمي إلى عرض كيفية الموازنة بين الوزن النسبي والأهمية التقريبية لكل عنصر في سياق استعراض العروض.

وضع عقود تستند إلى الأداء

من الأهمية بمكان تحديد العلاقات على أساس الأداء مع الشركاء من مقدمي الخدمات المالية ومقدمي الخدمات الفنية وغير ذلك من مقدمي الخدمات. وينبغي أن يضع مقدمو الخدمات المالية أو مقدمو الخدمات الفنية ووحدة إدارة المشروع والهيئة الرئاسية أهدافاً للأداء قابلة للقياس، وذلك قبل تنفيذ المشروع. وينبغي إدراج هذه الأهداف في الاتفاقات التعاقدية. وينبغي في المشروعات التي يدعمها الصندوق ربط صرف الأموال بأداء المنظمة ومساهمتها في أهداف المشروع.

- وبصورة عامة، ينبغي في المشروعات ما يلي:
- استخدام عقود تستند إلى الأداء مع تحديد أهداف الأداء المتفق عليها واستراتيجية الخروج؛
- إدراج بضعة مؤشرات أساسية لتتبع الأداء المالي والاجتماعي (لمقدمي الخدمات المالية: التغطية العامة وتغطية الفقراء ونوعية الحافظة والربحية/الاستدامة والكفاءة) دون إثقال كاهلها بمؤشرات زائدة عن الحاجة؛
- جمع قياسات خط الأساس للمؤشرات الأساسية هذه لفهم الأداء الحالي للمؤسسة وإبراز أوجه الضعف التي تتطلب تدخلاً سريعاً وتحديد نقطة مرجعية تمكّن فيما بعد من فهم التقدم المحرز نحو أهداف المشروع؛
- تجديد الدعم أو مواصلة تقديمه لبلوغ أهداف الأداء الواضحة المعقولة؛
- الاستعداد لوقف الدعم المقدم إلى المؤسسة إذا لم يكن أداءها على النحو المتفق عليه، إما من خلال إيقاف أقساط الدعم التالية أو المطالبة بإعادة المبالغ المصروفة (في حال الإمكان)؛
- مطالبة المؤسسات بالوفاء بمسؤولياتها التعاقدية (من قبيل صرف الأموال في الوقت المناسب والرد السريع على الأسئلة المطروحة) (CGAP 2006a, 12).

ويتعين اتخاذ تدابير تصحيحية إذا لم يف الأداء بالمعايير المتفق عليها مسبقاً. وينبغي أن يقوم مصمموا المشروع بما يلي:

- إتاحة ما يكفي من الوقت لكي تأتي المساعدة الفنية بنتائجها وتحديد معايير أداء دنيا ترتفع بصورة تدريجية؛
- وضع حكم، في حال تعرض المؤسسة لصعوبات في الوفاء بالمعايير، ينص على إمكانية إجراء سلسلة من المناقشات أو المفاوضات لتحديد مسار للعمل يتفق عليه بين الطرفين ووضع أهداف جديدة للأداء؛
- وضع حد زمني للوفاء بالمعايير الجديدة، ويعتمد، في نهاية الأمر، طول المدة التي ينبغي إعطاؤها للمؤسسة على ما يقرره الخبراء، على أن معظم المشروعات لا يسمح بأكثر من سنة لتصحيح المسار.

وإذا لم تتمكن المؤسسة من مواجهة هذا التحدي، فإن على مصممي المشروع أن يفتحوا المجال أمام تعليق التمويل أو سحبه كلياً وفي حال اشتراك أكثر من مقدم خدمات في المشروع، فإن من الممكن تحويل الأموال من مقدم الخدمات الضعيف الأداء إلى غيره من لديه أداء أقوى.

4. القيام برصد الأداء والتقييم



4. القيام برصد الأداء والتقييم

- **العمل المطلوب:** إجراء رصد مستمر وسنوي للأداء.
- **الأهداف:** رصد أداء المشروعات والبدء بتدابير التصحيح حسب اللزوم واستخلاص الدروس من تنفيذ المشروعات.
- **الجهات الفاعلة الرئيسية:** وحدة إدارة المشروع فيما يتعلق بالتنفيذ ومدير البرنامج القطري فيما يتعلق بالإشراف.

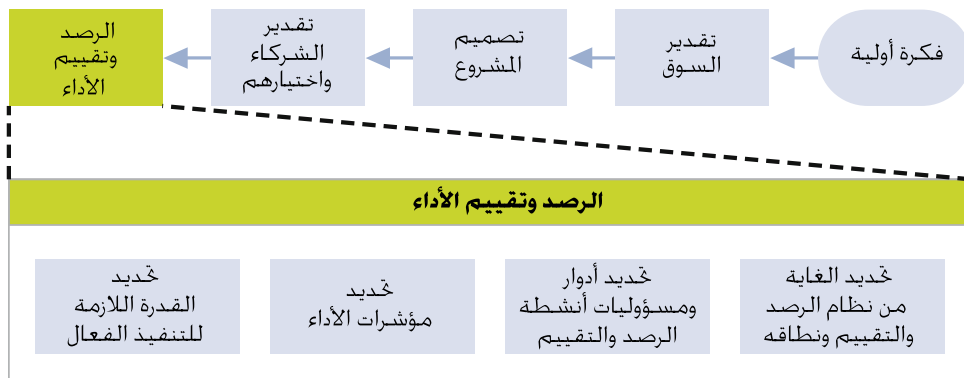
يُعتبر رصد أداء المشروع وتقييمه عنصراً شديداً الأهمية في مشروع يقوم بوظائفه جيداً. ومع أن الرصد والتقييم يجريان أثناء التنفيذ، فإنه يتعين وضعهما كجزء من تصميم المشروع لضمان النتائج على أساس الأداء.

إطار رصد الأداء والتقييم

يُعرف الأداء باعتباره مدى وصول مقدمي الخدمات المالية أو آليات التنفيذ إلى السوق المستهدفة (العمق) وعدد الزبائن الذين يتلقون الخدمات (الحجم) ودرجة الإنصاف والاستدامة في تلقيهم لذلك (أنظر أيضاً World Bank 2006). ويشمل تصميم إطار رصد الأداء والتقييم عدداً من الخطوات الأساسية:

- التحديد الواضح لهدف نظام الرصد والتقييم ونطاقه والمعلومات والنواحي المتوقعة؛
- تقديم وصف عام لمجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين (مثلاً، وحدة إدارة المشروع ومقر الصندوق)، وأنواع معلومات الأداء التي يتوقعها كل منهم، وشكل هذه المعلومات عند الحاجة إليها، والجهة المسؤولة عن جمعها؛
- تحديد مؤشرات الأداء التي ينبغي جمعها وتحليلها لكل مجموعة من أصحاب المصلحة (أنظر الإطار 24 في الصفحة 64 والجدول 9 في الصفحة 65، للإطلاع على المؤشرات المالية ومؤشرات التغطية ومؤشرات الأداء الموصى بها)؛
- عرض تفاصيل الأحوال والقدرات الضرورية لإدارة الرصد والتقييم، بما في ذلك عدد موظفي الرصد والتقييم، ومسؤولياتهم، وارتباطهم بالأنشطة الإدارية الأخرى، والحوافز الخاصة بهم؛
- وضع ميزانية لأنشطة الرصد والتقييم؛

الشكل 8. مرحلة رصد الأداء والتقييم



- تحديد الخطوات التي ستتخذ إذا فشل البرنامج أو الشركاء مقدم الخدمات المالية في الوفاء بمعايير الأداء المحددة خلال فترة معينة من الوقت. وينبغي أن يكون الصندوق في موقع يمكنه من وقف تقديم الدعم للشركاء المنفذين في وقته إذا لم يفوا بما يتوقع منهم (أنظر القسم 3 عن العقود المستندة إلى الأداء).

تحديد مؤشرات الأداء الهامة

ينبغي ألا تُستخدم لأغراض الرصد إلا المعلومات التي يمكن أن تُجمع بسهولة وأن تُؤبَّ وأن تُستخدم للتوصل إلى استنتاجات بسيطة ذات معنى. وينبغي تحديد كل مؤشر بوضوح. كما ينبغي وضع شكل موحد يُتبع في جمع المعلومات. ويتعين تجنب المعلومات التي لا صلة لها بالموضوع والصيغ غير القياسية لأنها تؤدي إلى "التشويش" وتُصعب قياس التقدم المحرز وتنتقص من تركيز المشروع.

ويقدم الجدول 9. بنهاية هذا القسم، بعض المؤشرات القياسية.

- ينبغي أن تستند المؤشرات إلى النتائج وأن تشدد على أداء المشروع والأداء المؤسسي والأثر الإنمائي (من قبيل نوعية الحافظة والكفاءة التشغيلية لدى مقدمي الخدمات المالية). وليس على مجرد بلوغ عدد معين من الأنشطة والنواج (مثل عدد الاجتماعات أو عدد الأشخاص الذين تلقوا التدريب) (Rosenberg 2009; IFAD 2002a).
- يتعين أن تُدرج في تصميم المشروع، وفي العقود المبرمة مع الشركاء مقدمي الخدمات المالية، مؤشرات الأداء والأهداف الرئيسية، كما ينبغي تضمينها في اجتماعات اللجان الإدارية الفصلية وبعثات الإشراف السنوية والتقييمات. ويتطلب أداء مقدم الخدمات اليقظة المستمرة لاستباق ظهور المشاكل ولتحديد التحديات الإدارية الجارية ولتلبية الاحتياجات.
- تُدرج المشاركة في سوق MIX في تصميم المشروع. وفي العقود المبرمة مع الشركاء مقدمي الخدمات المالية (أنظر الإطار 23 في الصفحة 63)¹⁴. ويتطلب الصندوق من الشركاء مقدمي الخدمات المالية أن يتقاسموا معلوماتهم الخاصة بالغطية وبالأداء المالي في سوق MIX على أساس سنوي، بقدر الإمكان.

الإطار 22

العمليات الأساسية المتصلة بنظام الرصد والتقييم

1. التخطيط. عملية تحديد أهداف المشروع، وتقرير الوقت اللازم لتحقيقه، وكيف، ومن الذي سيقوم بذلك، هي العنصر اللازم الأول في نظام المشروع للرصد والتقييم.
2. تحديد أسئلة الأداء. تُحدد هذه المرحلة المعلومات التي يتعين جمعها للاستجابة إلى طلب المعرفة الذي يعرب عنه أصحاب المصلحة. ويعني ذلك تحديد أنواع المعلومات التي يتعين جمعها، ومتى، ولأي سبب، وكيف يُتوقع استخدامها، وما شابه ذلك.
3. جمع البيانات. تتصل هذه المرحلة بجمع البيانات اللازمة للرد على الأسئلة الخاصة بالأداء، وهي أسئلة بصوغها أصحاب المصلحة. بعد ذلك، ينبغي تخزين البيانات وجَهيئها بحيث يمكن استخدامها في التحليل.
4. تحليل البيانات. يجري تحليل البيانات وتوضيحها وتنظيمها بغية تقدير درجة بلوغ النتائج وتحديد الممارسات الأفضل/الأسوأ وإظهار الترابط والتغيير الذي طرأ مع الوقت على مستوى الأفراد أو الأسر أو المجتمعات المحلية أو المؤسسات.
5. التواصل. تقدم نتائج التحليل إلى أصحاب المصلحة المعنيين: الحكومة ووكالات التمويل والجهات المستفيدة وشركاء التنفيذ والمدراء، إلى آخر ما هنالك، ويمكن الإبلاغ عن نتائج الرصد والتقييم بطرق مختلفة: على شكل تقارير كتابية وبالوسائل السمعية البصرية وفي حلقات العمل والكتيبات.

المصدر: (3, 2007b) IFAD.

- بالنسبة لنماذج الخدمات المالية التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية والتي تستند إلى المجتمعات المحلية - بما فيها مجموعات المساعدة الذاتية والمجموعات القروية للادخار والائتمان - والتي ليس لديها إلا قدرة محدودة على حفظ السجلات ونظم بسيطة للتعقب اليدوي، فإن من الأهمية بمكان تتبّع مؤشر للتغطية على الأقل (مثلاً، القروض المعرضة للخطر، معدل الاسترداد الجاري) (أنظر الجدول 9 في الصفحة 65).

ويمكن استكمال المعلومات بدراسات للمتابعة، حسب اللزوم، لتفحص المجالات الإشكالية الناشئة، من قبيل عدم المساواة بين الجنسين في الحصول على الخدمات المالية، وكيفية معالجتها.

الإطار 23

سوق مقاصة معلومات التمويل الريفي MIX

سوق مقاصة معلومات التمويل الريفي MIX (ماركة مسجلة) هي برنامج عالمي على الإنترنت لمعلومات التمويل الريفي. وهو يقدم المعلومات للجهات الفاعلة في القطاع وللجمهور عموماً عن مقدمي الخدمات المالية في مختلف أنحاء العالم. وعن الصناديق العامة والخاصة التي تستثمر في التمويل الريفي، وشبكات مقدمي الخدمات المالية، والمقيمين بما فيهم القيمين الخارجيون، والمؤسسات الاستشارية، والوكالات الحكومية والوكالات التنظيمية. وتعمل سوق MIX على تطوير سوق شفافة للمعلومات تربط مقدمي الخدمات المالية في مختلف أنحاء العالم بالمستثمرين والمانحين وعلى الترويج لزيد من تدفقات الاستثمار والمعلومات.

ويتطلب الصندوق من مقدمي الخدمات المالية الاشتراك في سوق MIX وتقاسم معلوماتهم الخاصة بالتغطية والأداء المالي على أساس سنوي. بقدر الإمكان. ويتطلب إبلاغ سوق MIX من مقدمي الخدمات المالية أن يستخدموا شكلاً قياسياً في كشوفاتهم المالية ومؤشراتهم الخاصة بنوعية الحافظة والتغطية، مما يمكنهم من بناء القدرة وعلى الاندماج في القطاع المالي الرئيسي. كما أن إدراج مقدمي الخدمات المالية في سوق MIX يُظهرهم أمام المستثمرين المحتملين والشبكات الدولية ويشجعهم على تحسين تغطيتهم وأدائهم.

الإطار 24

مؤشرات الأداء الاجتماعي الأساسية

منذ زمن طويل، يرتبط نجاح مقدم خدمات التمويل الصغرى بالأداء المالي الذي يقاس بالكفاءة التشغيلية والربحية ونوعية حافظة القروض. على أن هذه المؤشرات لا تعطي إلا جانباً من قصة الأداء في التمويل الصغرى.

وتسعى معظم مؤسسات التمويل الصغرى إلى بلوغ الأهداف المالية والاجتماعية معاً، فهي تعمل على جبهتين. والأداء المالي القوي يدعم قدرة مقدم الخدمات على متابعة أهدافه الاجتماعية، والعكس بالعكس، حيث أن بلوغ الأهداف الاجتماعية يعزز عموماً الأداء المالي.

وتقع المؤشرات الأساسية لإدارة الأداء الاجتماعي في أربع فئات: القصد، والإستراتيجيات والنظم، والشؤون السياسية والامتثال، والتغطية الاجتماعية والنواج¹⁵

1. القصد

- **المهمة والأهداف الاجتماعية.** بيان المهمة: الأهداف الاجتماعية للمهمة، بما فيها تغطية الفقراء والفقراء جداً وأصحاب الدخل المنخفض والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناطق المتخلفة والنساء (إلى جانب التمكين) والفئات والمجموعات المحلية المهمشة اجتماعياً، فضلاً عن خلق فرص العمالة:
- **الحوكمة.** خبرة الإدارة وخلفتها، بما في ذلك التدريب الخاص بالأداء الاجتماعي؛ واستقلالية مجلس المدراء؛ وتعيوضات المدراء التنفيذيين؛ وبلوغ الأهداف الاجتماعية؛
- **القيم والمسؤولية الاجتماعية.** سياسة حماية الزبائن؛ المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع المحلي وجّاه البيئة.

2. الإستراتيجيات والنظم

- **نطاق الخدمات.** المنتجات المالية؛ الخدمات غير المالية؛ منهجية الإقراض؛
- **استخدام معلومات الأداء الاجتماعي** من جانب المجلس والإدارة. تقييم الإدارة؛ استخدام بيانات الأداء الاجتماعي الخاصة بتطوير المنتجات والتسويق وتخطيط الإستراتيجية؛
- **التدريب على المهمة.** تدريب الموظفين على المهمة الاجتماعية؛
- **حوافز الموظفين.** الحوافز المتصلة بالبعثة الاجتماعية والقيم؛
- **بحوث السوق.** نظم الحصول على تغذية راجعية من الزبائن؛ استقصاءات رضا الزبائن؛
- **الاحتفاظ بالزبائن.** معدلات خروج/تسرب الزبائن؛ استقصاءات الخروج أو التغذية الراجعة غير الرسمية من الزبائن الموجودين؛
- **تقييم الفقر.** طرق حساب مستويات فقر الزبائن؛ طرق جمع المعلومات؛
- **الخدمات الداعمة للتمكين.** الترويج لتمكين المرأة.

3. الشؤون السياسية والامتثال

- **المسؤولية الاجتماعية أمام الزبائن.** المعاملة المنصفة للزبائن؛
- **التكاليف الواقعة على الزبائن.** شفافية التسعير؛ الإفصاح عن المعلومات؛
- **المسؤولية الاجتماعية أمام الموظفين.** العناصر المشمولة في المسؤولية الاجتماعية لدى مقدمي الخدمات المالية إزاء الموظفين؛
- **المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع المحلي.** العناصر المشمولة في سياسات المسؤولية الاجتماعية لدى مقدمي الخدمات المالية إزاء المجتمع المحلي؛
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.** العناصر المشمولة في سياسات المسؤولية الاجتماعية لدى مقدمي الخدمات المالية إزاء البيئة.

4. التغطية الاجتماعية والنواج

- **الجغرافيا.** نسبة الزبائن الذين يعيشون في مناطق جغرافية متنوعة؛
- **النساء.** نسبة النساء بين الزبائن؛
- **الفقراء والفقراء جداً.** معدلات الفقر وفقاً لخطوط الفقر الوطنية والدولية؛
- **معدل خروج الزبائن.** معدل خروج/تسرب الزبائن؛
- **الاحتفاظ بالزبائن.** الزبائن الباقون مع المؤسسة بعد ثلاث أو خمس سنوات؛
- **الأسر الواقعة في الفقر.** الزبائن الذين بقوا دون خط الفقر؛
- **الأسر الخارجة من الفقر.** الزبائن الذين خرجوا فوق خط الفقر.

الجدول 9. المؤشرات الأساسية للشركاء مقدمي الخدمات المالية

يبرز هذا الجدول المؤشرات الأساسية الثماني المستخدمة في تتبع الشركاء مقدمي الخدمات المالية في برنامج يدعمه الصندوق. ومن الأهمية بمكان عند تقييم هذه المؤشرات وتفسيرها أن يُنظر إلى الاتجاهات العامة لدى مقدم الخدمات مع الوقت: هل بات يصل إلى عدد أكبر من المقترضين بالمقارنة مع ما كان يصله منذ ثلاث سنوات؟ هل زاد من اكتفائه الذاتي التشغيلي مع الوقت؟ هل أصبح أكثر كفاءة وأفضل إنتاجية عما كان عليه منذ ثلاث سنوات؟ كما أن من المفيد مقارنة النتائج مع مقدمي الخدمات المالية الآخرين الذين يخدمون السوق نفسها. ومن شأن المقارنة بالنظراء في السوق أن يساعد مقدم الخدمات على وضع أهداف معقولة للأداء وأن يشجع على الحس الصحي بالمنافسة (Rosenberg 2009).

المؤشر	الوحدة	التعريف/الحساب	ما الذي يقيسه المؤشر	التفسير
التغطية				
1. العدد الكلي للمقترضين النشطين	عدد	العدد الكلي للأفراد الذين لديهم حالياً رصيد قرض متبقٍ لدى مقدم الخدمات المالية بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول من تلك السنة ¹	عدد الأشخاص الذين وصل إليهم بالقروض مقدم الخدمات المالية	يقارن ذلك بعدد المقترضين الممكنين في السوق
2. العدد الكلي للنساء المقترضات النشطات	عدد ونسبة مئوية	العدد الكلي للنساء اللاتي لديهن حالياً رصيد قرض متبقٍ لدى مقدم الخدمات المالية بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول من تلك السنة ¹	عدد النساء اللاتي وصل إليهن بالقروض مقدم الخدمات المالية	يقارن ذلك بعدد المقترضات الممكنات في السوق
3. القيمة الكلية لإجمالي حافظة القروض	دولار أمريكي	مجموع قيمة أصل القروض المستحقة جميعها ¹ • يشمل جميع القروض - الحالية وغير الحالية • لا تتضمن القروض غير قروض التمويل الصغرى. والفوائد المستحقة والقروض التي تم شطبها	القيمة الكلية للقروض التي قدمها مقدم الخدمات في وقت معين	يقارن ذلك بالطلب الكلي التقديري على التمويل الصغرى في السوق
4. العدد الكلي للمدخرين الطوعيين	عدد	العدد الكلي للأشخاص الذين لديهم حالياً ودائع طوعية لدى مقدم الخدمات المالية ¹ • يؤخذ بعدد المدخرين وليس بعدد حسابات الادخار • يشمل المدخرات الطوعية • لا يشمل المدخرات الإلزامية • يشمل الودائع على الميزانية • لا يشمل المدخرات المعبأة من جانب مقدم خدمات لا يقبل الودائع والمحتفظ بها في مؤسسة أخرى	عدد الأشخاص الذين وصل إليهم مقدم الخدمات المالية بخدمات تقبل الودائع	يقارن ذلك بعدد المدخرين الممكنين في السوق
5. القيمة الكلية للمدخرات الطوعية	دولار أمريكي	قيمة الودائع الطوعية التي أودعها زبائن مقدم الخدمات المالية ¹ • يشمل المدخرات الطوعية • لا يشمل المدخرات الإلزامية • يشمل الودائع على الميزانية • لا يشمل المدخرات المعبأة من جانب مقدم خدمات لا يقبل الودائع والمحتفظ بها في مؤسسة أخرى	القيمة الكلية للمدخرات الطوعية التي يحتفظ بها مقدم الخدمات المالية في وقت معين	يقارن ذلك بالطلب الكلي التقديري على خدمات الادخار في السوق

4. القيام برصد الأداء والتقييم

المؤشر	الوحدة	التعريف/الحساب	ما الذي يقيسه المؤشر	التفسير
الأداء				
6. الاكتفاء الذاتي التشغيلي	نسبة مئوية	$\frac{\text{العائدات المالية}}{\text{النفقة المالية} + \text{خسارة القرض}} \times 100$ نفقة الإمداد + نفقة التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> الأداء العام والاستدامة مدى تمكن مقدم الخدمات من تغطية تكاليفه بما يرد من عائدات التشغيل وإلى أي درجة يعتمد على أموال المانحين كلما صغر حجم القروض التي يقدمها مقدم الخدمات وارتفعت تكلفتها النسبية (أي المزيد من التغطية الربحية)، انخفضت تلك النسبة 	كلما ارتفعت النسبة، كان مقدم الخدمات أقوى وأكثر استدامة الهدف: أكثر من 120 في المائة المتوسط القطاعي: 113.1 في المائة هناك مشكلة: أقل من 80 في المائة يعتمد الاكتفاء الذاتي التشغيلي إلى حد كبير على النموذج المؤسسي لمقدم الخدمات المالية وعلى السوق التي يعمل فيها
7. نسبة النفقات التشغيلية إلى إجمالي حافطة القروض	نسبة مئوية	$\frac{\text{النفقات التشغيلية}}{\text{متوسط خسارة حافطة القروض خلال الفترة}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> الكفاءة ما هي تكلفة تقديم القرض بالنسبة لمقدم الخدمات المالية (ما عدا تكلفة أموال خسارة/ ربح القرض) 	كلما انخفضت النسبة، كان مقدم الخدمات أكثر كفاءة الهدف: أقل من 20 في المائة المتوسط القطاعي: 20.0 في المائة هناك مشكلة: يعتمد الأمر على المنطقة وعلى النموذج تتصل الكفاءة بنوع مقدم الخدمات - وكلما صغر حجم القرض، ارتفعت هذه النسبة يميل مقدمو الخدمات المالية الذين يخدمون الفقراء إلى رفع معدلات الفائدة (أي أنهم أقل كفاءة) أكثر من مقدمي الخدمات المالية الذين يستهدفون المقترضين الفضيل حالاً ويقدمون قروضاً أكبر حجماً
8. نسبة المقترضين النشطين إلى الموظفين	عدد	$\frac{\text{عدد المقترضين النشطين}}{\text{عدد الموظفين}}$	<ul style="list-style-type: none"> الإنتاجية إنتاجية الموظفين العامة لدى مقدم الخدمات المالية 	كلما ارتفع العدد، كان مقدم الخدمات أكثر إنتاجية وكفاءة الهدف: يعتمد على المنطقة والنموذج المتوسط القطاعي: 100 في المائة هناك مشكلة: يعتمد الأمر على المنطقة وعلى النموذج

المؤشر	الوحدة	التعريف/الحساب	ما الذي يقيسه المؤشر	التفسير
الأداء				
9. الحافطة المعرضة للخطر < 30 يوماً	نسبة مئوية	الرصيد المتبقي من جميع القروض مع وجود دفعة متأخرة أكثر من 30 يوماً إجمالي حافطة القروض	<ul style="list-style-type: none"> المخاطرة المخاطرة في حافطة قروض مقدم الخدمات المالية 	كلما انخفضت النسبة، كانت حافطة القروض أفضل صحة وأقل مخاطرة الهدف: أقل من 5 في المائة المتوسط القطاعي: 3.1 في المائة هناك مشكلة: أكثر من 10 في المائة
19. القروض المعرضة للخطر < 30 يوماً	نسبة مئوية	عدد القروض التي فيها دفعة متأخرة أكثر من 30 يوماً العدد الكلي للقروض المستحقة	<ul style="list-style-type: none"> المخاطرة المخاطرة في حافطة قروض مقدم الخدمات المالية 	كلما انخفضت النسبة، كانت حافطة القروض أفضل صحة وأقل مخاطرة الهدف: أقل من 5 في المائة هناك مشكلة: أكثر من 10 في المائة لا تتوفر لدى بعض مقدمي الخدمات المالية وكثير من الصناديق المتجددة نظم معلومات متقدمة بما يكفي لحساب الحافطة المعرضة للخطر غير أن بإمكانها أن تحسب القروض المعرضة للخطر إذا كان معدل السداد هو نفسه تقريباً في القروض الكبيرة والقروض الصغيرة، فإن القروض المعرضة للخطر لن تختلف كثيراً عن الحافطة المعرضة للخطر

المؤشر	الوحدة	التعريف/الحساب	ما الذي يقيسه المؤشر	التفسير
الأداء				
9ب. معدل الاسترداد الحالي ومعدل الخسارة السنوية في القروض	نسبة مئوية	1. معدل الاسترداد الحالي = النقد الذي تم خصيله من المقترضين خلال الفترة النقد المستحق لأول مرة خلال الفترة بموجب شروط عقد القرض الأصلي 2. معدل الخسارة السنوية في القروض = [(1 - معدل الاسترداد الحالي) X 2] متوسط سنوات مدة القرض بحول معدل الاسترداد الحالي دائماً إلى معدل الخسارة السنوية. وتنسب الفروقات بين الدفعات التأخرة ودفعات السداد إلى ارتفاع في معدل الاسترداد الحالي على الأمد القصير. بحيث يسجل 100 في المائة في حالات كثيرة. ولذا فإنه يتعين أن يطبق على فترة طويلة تمكن من تخفيف حدة التقلبات العشوائية أو الموسمية (عادة سنة واحدة) يتضمن إما دفعات أصل القرض أو دفعات أصل القرض والفوائد معا	<ul style="list-style-type: none"> المخاطرة المخاطرة في حافطة قروض مقدم الخدمات المالية 	كلما انخفضت النسبة، كانت حافطة القروض أفضل صحة وأقل مخاطرة الهدف: أقل من 5 في المائة هناك مشكلة: أكثر من 5 في المائة يعطي هذا الحساب أرقاماً تقريبية جيدة لنسبة حافطة القرض التي يخسرها مقدم الخدمات نتيجة عدم الدفع كل سنة. ولا تتوفر في كثير من الأحيان لدى نماذج تنفيذ الخدمات المالية المستندة إلى المجتمع المحلي أو الصناديق المتجددة القدرة على حساب الحافطة المعرضة للخطر. غير أن بإمكانها أن تحسب معدل الاسترداد الحالي
9ج. معدل السداد		المبلغ الذي تم استلامه المبلغ المستحق	<ul style="list-style-type: none"> المخاطرة لا يعكس نوعية حافطة القروض بل مجرد المعدل التاريخي لاسترداد القروض 	لمعدل السداد عيوب كبيرة كمؤشر للأداء. مع أنه يستخدم في كثير من الحالات ويمكن لمعدلات السداد أن تكون مضللة تماماً إذا كانت حافطة مقدم الخدمات تنمو بسرعة وإذا كانت مدة القروض طويلة. وسبب ذلك هو أن النسبة التي تصبح مستحقة (صورة الكسر) منخفضة نسبياً بالمقارنة بالمبلغ المصروف أو القيمة المتبقية (مخرج الكسر). ويعني ذلك أن مشكلة التخلف عن الدفع يمكن ألا تظهر فوراً.

¹ هذا رقم عام بتاريخ معين (في نهاية السنة عادة)، وليس رقماً تراكمياً.

² المدخرات الطوعية، ودائع يودعها الزبائن دون ربطها بمنجات أخرى.

³ المدخرات الإلزامية، ودائع يودعها الزبائن كشرط للحصول على قرض. أي أنها تشكل نوعاً من الضمان.

⁴ نشرة الأعمال المصرفية الصغيرة (MBB) تعطي البيانات المالية وبيانات الحافطة التي تعود للمؤسسات الرئيسية في ميدان التمويل الصغير في العالم ككل. وتصدر النشرة عن بورصة معلومات التمويل الصغير (MIX) وهي تقدم للقطاع صورة سريعة عن أدائه وتزوده بإطار مرجعي مفيد. وقد أخذت أرقام المتوسط القطاعي من عام 2008 وهي تمثل 1,084 مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغير. ويمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات حول النشرة في موقع MIX: www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin.

رصد الأداء والإبلاغ

هناك عدد من الجهات المختلفة التي تستخدم معلومات رصد الأداء ولكل منها احتياجاتها واهتماماته. وينبغي أن ترصد وحدة إدارة البرنامج عن كثب تنفيذ أنشطة المشروع وأداء مقدمي الخدمات المالية المشاركين. وينبغي جمع مجموعة من مؤشرات الأداء المالي والاجتماعي للشركاء مقدمي الخدمات المالية على أساس فصلي بغية التمكن من اتخاذ قرارات إدارة المشروع اليومية. كما أن للمؤشرات الأخرى المتصلة بأهداف المشروع العامة أهميتها هي أيضاً. غير أن هذه الوثيقة لن تتناولها لأن تركيزها ينصب على التمويل الريفي وحده (أنظر IFAD 2002a; 2007b,c).

إضافة لذلك، وعلى أساس سنوي، ينبغي أن يتتبع مقر الصندوق الأداء العام للمشروع، فضلاً عن حافظة مشروعات الصندوق كلها. باستخدام مؤشرات التمويل الريفي الأساسية. وينبغي أن تقوم وحدة إدارة المشروع بجمع هذه المؤشرات من الشركاء مقدمي الخدمات المالية وأن تقدمها إلى مقر الصندوق. ونظراً لشراكة الصندوق العالمية مع سوق MIX فإن على جميع مقدمي الخدمات المالية الذين يدعمهم الصندوق أن يقدموا تقريراً سنوياً إلى سوق MIX (أنظر الإطار 23 أدناه).

ويرجح أن يواجه مقدمو الخدمات المالية، من لديهم مستوى عالٍ من اللامركزية ويستند إلى المجتمعات المحلية، صعوبات في الإبلاغ عن المؤشرات الكثيرة أو في المشاركة في سوق MIX. ومع ذلك وكحد أدنى، يتعين عليهم أن يبلغوا وحدة إدارة المشروع عن أحد مؤشرات التغطية (مثلاً، عدد المقترضين والمدخرين النشطين ومتوسط حجم القروض) وعن مؤشر للسداد (مثلاً، القروض المعرضة للخطر ومعدل الاسترداد الحالي) (أنظر الجدول 9).

الجدول 10. رصد الأداء والإبلاغ

الهدف	من المسؤول؟	الجمهور	التواتر	مؤشرات الأداء
1. الرصد العادي المستمر للأداء				
رصد المؤشرات الأساسية للتمكن من اتخاذ القرارات الإدارية اليومية المطلعة	الخبير المالي لدى وحدة إدارة المشروع، الشركاء مقدمو الخدمات الفنية	وحدة إدارة المشروع، مدير البرنامج القطري، وغير ذلك من أصحاب المصلحة المشاركين	شهرياً، فصلياً	النقاط المعلمية الأساسية في خطة العمل، خط الأساس، المؤشرات الأساسية للأداء المالي والاجتماعي (أنظر الإطار 24 والجدول 9)
2. الإبلاغ السنوي				
رصد الأداء العام، تحديد أوجه الضعف، اقتراح تدابير التصحيح	مدير البرنامج القطري، خبير التمويل الريفي لدى وحدة إدارة المشروع، مقدم الخدمات الفنية	مدير البرنامج القطري، فريق المشروع، الشركاء المشتركين، النظراء الحكوميون	سنوياً	النقاط المعلمية الأساسية في خطة العمل
إبلاغ مقر الصندوق والمشاركة في سوق MIX	وحدة إدارة المشروع، مدير البرنامج القطري	مقر الصندوق، سوق MIX	سنوياً	المؤشرات الأساسية للتمويل الريفي

المراجع والمصادر

- ACCION International website, www.accion.org.
- ACCION International. 2007. *Investing in microfinance; Microfinance guarantee funds*. Washington, DC, www.accion.org/Page.aspx?pid=271.
- ACCION International. 2008. The smart campaign: *Keeping clients first in microfinance*. Center for Financial Inclusion. Washington, DC, www.accion.org/Page.aspx?pid=1371.
- ASA. 2008. *Ethical dilemmas in professional practice in anthropology: Stakeholder analysis and stakeholder participation*. Brighton, UK: Association of Social Anthropologists of the UK and Commonwealth, www.theasa.org/networks/apply/ethics/analysis/stakeholder.htm.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt and Ross Levine. 2004. *Finance, inequality and poverty: cross country evidence*. Paper prepared for Access to Finance: Building Inclusive Financial Systems, hosted by the World Bank and the Brookings Institute, Washington, DC, 30 31 May 2006. Washington, DC: World Bank, www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2004/07/23/000112742_20040723123757/Rendered/PDF/wps3338.pdf.
- Boulder Institute of Microfinance website, www.bouldermicrofinance.org.
- CGAP. 2003. *Helping to improve donor effectiveness in microfinance: Credit components*. Donor Brief No. 10. Washington, DC, www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27911/21666_059.pdf.
- CGAP. 2006a. *Microfinance consensus guidelines: Good practice guidelines for funders of microfinance*, 2nd ed. Washington, DC, www.cgap.org/gm/document-1.9.2746/donorguidelines.pdf.
- CGAP. 2006b. *Supporting community-managed loan funds*. Brief. Washington, DC, www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27221/35586_file_13.pdf.
- CGAP. 2007. *Appraisal guide for microfinance institutions: Resource guide*. Washington, DC, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.2972/.
- CGAP. 2008. *National microfinance strategies. Brief*. Washington, DC, www.cgap.org/gm/document-1.9.4349/BR_National-Microfinance_Strategies.pdf.
- CGAP. 2009. *The Client Protection Principles in Microfinance*. Washington, DC, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4943/.
- CGAP and IFAD. 2005. *Donor peer review, 2005*. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2210/DonorPeer_IFADcheckup.pdf.
- CGAP and IFAD. 2006. *Emerging lessons in agricultural microfinance: Selected case studies*. Rome: IFAD, www.ifad.org/ruralfinance/pub/case_studies.pdf.
- Cohen, Monique. 2001. *Making microfinance more client-led*. Washington, DC: USAID, www.microfinanceopportunities.org/docs/Making_Microfinance_More_Client_Led.pdf.
- de Sousa-Shields, Marc, and Cheryl Frankiewicz. 2004. *Financing microfinance institutions: The context for transitions to private capital*. Accelerated Microenterprise Advancement Project. Washington, DC: USAID, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADC887.pdf.
- Deelen, Linda, and Klaas Molenaar. 2004. *Guarantee funds for small enterprises: A manual for guarantee fund managers*. Geneva: ILO, www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/19204_Document.pdf?filename=1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf&refID=19204f.

- Duflos, Eric, and Kathryn Imboden. 2004. *The role of governments in microfinance*. Donor Brief No. 19. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2371/DonorBrief_19.pdf.
- FAO. 2009. *Value chain finance*. Strengthening Services in Agrifood Systems. Rome, www.fao.org/ag/ags/subjects/en/ruralfinance/valuechain.html.
- FinMark Trust, Ford Foundation and Micro Finance Regulatory Council of South Africa. 2005. *The financial diaries: Investigating the financial lives of the poor in South Africa*. Johannesburg, www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.27011/.
- FinScope website, www.finscope.co.za/.
- Frankfurt School of Finance and Management website, www.frankfurt-school.de/content/en.
- Global Reporting Initiative website, www.globalreporting.org.
- Goodwin-Groen, Ruth. 2005. *Building capacity for retail finance*. Donor Brief No 24. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2356/DonorBrief_24.pdf.
- Hannig, A., and E. Katimbo-Mugwanya, eds. 2000. *How to regulate and supervise microfinance? Key issues in an international perspective*. Kampala: Bank of Uganda/German Technical Cooperation [FSD] Project, www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.28653.
- Helms, Brigit. 2006. *Access for all: Building inclusive financial systems*. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.2715/.
- IFAD. 2001. *Practical guide on monitoring and evaluation of rural development projects*. Executive Committee document. Rome, www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/e/29/EC-2001-29-WP-3.pdf.
- IFAD. 2002a. *Managing for impact in rural development: A guide for project M&E*. Rome, www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm.
- IFAD. 2002b. *Decision tools in rural finance*. Document EB/2002/77/R.10. Rome.
- IFAD. 2006. *Guidelines for preparation and implementation of a results-based country strategic opportunities programme*. Rome, www.ifad.org/operations/policy/cosop/guidelines/doc/full.pdf.
- IFAD. 2007a. *Evaluation of IFAD's Rural Finance Policy*. Corporate-level evaluation, Office of Evaluation. Rome, www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/rural.pdf.
- IFAD. 2007b. *Results and impact management system (RIMS): First and second level results handbook*. Rome, www.ifad.org/operations/rims/index.htm.
- IFAD. 2007c. *IFAD policy on supervision and implementation support*. Rome, www.ifad.org/pub/policy/supervision/e.pdf.
- IFAD. 2007d. *IFAD Strategic Framework 2007-2010*. Rome, www.ifad.org/sf/index.htm.
- IFAD. 2009. *IFAD Rural Finance Policy*. Rome, www.ifad.org/pub/basic/finance/ENG.pdf.
- IFAD Rural Finance Policy website, www.ifad.org/ruralfinance/policy/index.htm.
- Isern, Jennifer, Julie Abrams and Matthew Brown. 2008. *Appraisal guide for microfinance institutions: Resource manual*. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2972/MFIResourceGuide.pdf.
- Levy, Fred. 2002. *Apex institutions in microfinance*. Occasional Paper No. 6, January. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2702/OP6.pdf.
- Microfinance Gateway resources on social performance, www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48260/.

- Microfinance Information eXchange (MIX) website, www.themix.org.
- MicroSave website, www.microsave.org.
- MicroSave-Africa and Research International. 2001. *Market research for microfinance*. Nairobi.
- MIX Market Microfinance Institutions site, www.mixmarket.org/en/demand/demand.quick.search.asp.
- MIX *MicroBanking Bulletin* site, www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin.
- MIX Social Performance site, www.themix.org/standards/social-performance.
- Nelson, Candice. 2000. *Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners*. SEEP Network. Washington, DC: USAID-AIMS, www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.29532/2408_02408.pdf.
- Peck Christen, Robert, Timothy R. Lyman and Richard Rosenberg. 2003. *Microfinance consensus guidelines: Guiding principles on regulation and supervision of microfinance*. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2787/Guideline_RegSup.pdf.
- Peck Christen, Robert, and Douglas Pearce. 2005. *Managing risk and designing products for agricultural microfinance: Features of an emerging model*. Occasional Paper No. 11. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2705/OP11.pdf.
- Peck Christen, Robert, and Richard Rosenberg. 2000. *The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance*. Occasional Paper No. 4. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.2699/OP04.pdf.
- Renard, Yves. 2004. *Guidelines for stakeholder identification and analysis: A manual for Caribbean natural resource managers and planners*. CANARI Guidelines Series 5. Laventille, Trinidad: Caribbean Natural Resources Institute (CANARI), in collaboration with the John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, www.canari.org/docs/guidelines5.pdf.
- Ritchie, Anne. 2005. *Guidance for design of microfinance credit lines in social funds and CDD projects*. Version 1.4, January. Washington, DC: World Bank, <http://siteresources.worldbank.org/INTCDD/Resources/mf1.pdf>.
- Rosenberg, Richard. 2003. *Regulation and supervision of microfinance*. Donor Brief No. 12. Washington, DC: CGAP, http://dev.cgap.org/gm/document-1.9.2415/DonorBrief_12.pdf.
- Rosenberg, Richard. 2009. *Measuring results of microfinance institutions: Minimum indicators that donors and investors should track - a technical guide*. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.36551/Indicators_TechGuide.pdf.
- Rutherford, Stuart. 2000. *The poor and their money*. New Delhi: Oxford University Press.
- School of Applied Microfinance website, www.samtraining.org.
- SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) Network website, www.seepnetwork.org/Pages/Default.aspx.
- SEEP Network. 2005. *All paths lead to learning: Common mistakes in BDS market assessment and how to avoid them*. Technical Note No. 2, June. Washington, DC, <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/system/files/BDS+MA+Common+Mistakes+and+How+To+Avoid+Them.pdf>.
- SEEP Network. 2008. *Ratio analysis of community-managed microfinance programs*. Savings-Led Financial Services Working Group, Ratios Sub-Group. Washington, DC, <http://seepstage.forumone.com/content/library/detail/5905>.

- SEEP Network Social Performance Working Group site, <http://seepnetwork.org/Pages/SocialPerformance.aspx>.
- Spann, Kelly. 2008. *Appraising microfinance institutions*. Brief. Washington, DC: CGAP, www.cgap.org/gm/document-1.9.7886/BR_Appraising_Microfinance_Institutions.pdf.
- USAID. 2005a. *A fresh look at rural & agricultural finance*. RAFI Notes, Issue 1. Washington, DC, www.microlinks.org/ev_en.php?ID=8222_201&ID2=DO_TOPIC.
- USAID. 2005b. *Legal and regulatory reform for access to finance: A policy and programming tool*. Washington, DC, pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF316.pdf.
- USAID. Last modified 23 October 2009. *Value chain finance*. microLINKS wiki, microLINKS Enterprise Development Pages. Washington, DC, http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Value_Chain_Finance.
- Valenzuela, L. 2002. Getting the recipe right: The experience and challenges of commercial bank downscalers. In *The commercialization of microfinance: balancing business and development*, ed. D. Drake and E. Rhyne. Sterling, VA: Kumarian Press, www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.28407/3345_file_3345.pdf.
- van Greuning, Hennie, J.S. Gallardo and Bikki K. Randhawa. 1998. *A framework for regulating microfinance institutions*. Washington, DC: World Bank, <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/155591/finsecissues/pdf/vangruening.pdf>.
- World Bank. 2006. *Agriculture investment sourcebook*. Module 7. *Investment in agribusiness and market development*. Washington, DC, http://siteresources.worldbank.org/EXTAGISOU/Resources/Module7_Web.pdf.
- World Bank Country Reports site. Financial Sector Assessment Program, www1.worldbank.org/finance/html/fsap.html.
- WOCCU. 2009. *Protection, effective financial structure, asset quality, ratios of return and costs, liquidity, and signs of growth (PEARLS)*. Madison, WI, and Washington, DC: World Council of Credit Unions, www.woccu.org/bestpractices/pearls.

مسرد المصطلحات

التمويل الزراعي: الخدمات المالية التي تركز على الأنشطة داخل المزارع والأعمال الزراعية. دون أن تستهدف الفقراء بالضرورة. وقد حدد التفكير الجديد بعض السمات الأساسية في التمويل الصغري الزراعي. مما يحل محل النهج غير المستدامة وغير الناجحة والمثقلة بإعانات الدعم ما كان يُنتهج في الماضي.

مؤسسة/منظمة إقراض مركزية: منظمة من المستوى الثاني أو منظمة تعمل بالجملة على نقل التمويل (من قبيل المنح والقروض والضمانات) إلى العديد من مؤسسات التمويل الصغري في بلد واحد. ويمكن أن يأتي التمويل مع مساعدة فنية داعمة أو بدونها.

صندوق قروض يدار على مستوى المجتمع المحلي: صندوق يشغله أعضاء المجموعة دون إداره مهنية أو إشراف على الإقراض والتحويل. وكثيراً ما يشار إليه باعتباره صندوقاً متجدداً أو مصرفاً قروياً يدار ذاتياً أو مجموعة مساعدة ذاتية أو رابطة لتجميع المدخرات والائتمان.

المكتب الائتماني: قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن المستهلكين. بما في ذلك السمات السكانية، وأنماط المدفوعات الخاصة بمختلف أنواع الالتزامات الائتمانية، وسجلات الديون غير المدفوعة، ويستخدم المقرضون وغيرهم المكاتب الائتمانية لفرز وتقييم الجهات التي ينظرون في إقراضها.

مقدمو الخدمات المالية: المؤسسات والجموعات الأهلية التي تقدم خدمات مالية، بما فيها المصارف التجارية ومصارف التنمية¹⁶ والمؤسسات المالية غير المصرفية، والتعاونيات، والمنظمات التعاونية للمدخرات والائتمان، ومصارف الادخار البريدي، ومجموعات المساعدة الذاتية، والرابطات القروية للمدخرات والقروض، ورابطات الخدمات المالية، وحتى مقدمي خدمات الاتصالات، خصوصاً فيما يتعلق بخدمات التحويل. كما يمكن لموردي المدخلات والتجار وشركات التجهيز الزراعي أن تقدم أيضاً خدمات مالية للمزارعين من قبيل الائتمان الخاص بالمدخلات والتأمين، وذلك من خلال سلسلة القيمة.

غرينفيلدينغ (greenfielding): إنشاء مؤسسات جديدة للتمويل الصغري.

الضمانة/ صك الضمان: عقد مالي يقدم بموجبه المقرض (مثل مصرف محلي) ائتماناً للمقرض (مثل مؤسسة للتمويل الصغري) بالاستناد إلى وعد تقدمه جهة ضامنة (من قبيل جهة مانحة) لاستيعاب جزء محدد من الخسارة إذا لم يتمكن المقرض من الدفع كما وعد. ويأمل الضامن أن يشجع المقرض، من خلال تخفيض درجة المخاطرة لديه، على تقديم قروض كان سيرفضها باعتبارها شديدة المخاطرة.

النظام المالي الشامل للجميع: نظام مالي يقدم الخدمات لجميع أنواع الزبائن. وليس فقط لمنشئي المشروعات الصغرى أو للناس الذين لديهم عمل. والنظم المالية الشاملة للجميع هي تلك التي ينعكس فيها الهدف المتمثل بالوصول إلى التمويل بصورة معممة في النظام المالي على مستوياته الثلاثة الصغير والمتوسط والكبير.

الخط الائتماني: قرض يقدم إلى مؤسسة مالية تستخدمه في تقديم كثير من القروض الأصغر حجماً للمستهلكين الأفراد.

المستوى الكبير: أحد المستويات الثلاثة للنظام المالي، وهو يشمل السياسات والنظم الحكومية، بما في ذلك القوانين واللوائح وهيئات الإنفاذ، من قبيل مراقبي المصارف.

الهيكل الأساسي للسوق: يُقصد بالهيكل الأساسي للسوق نظام مالي يتألف من الخدمات والنظم التي تساند عمل الصناعة ككل وليس عمل مؤسسة واحدة بعينها. ويشمل هذا الهيكل نظم التحويل والمدفوعات، والمكاتب الائتمانية، ووكالات التقييم، ومراجعي الحسابات، والشبكات المهنية، والرابطات النقابية، ومقدمي تكنولوجيا المعلومات، ومقدمي الخدمات الفنية، وتشكل هذه الجهات الفاعلة معاً ما يسمى المستوى المتوسط للنظام المالي.

¹⁶ يمكن ألا تقوم المصارف التجارية بتقديم خدماتها المباشرة إلى المجموعة التي يستهدفها الصندوق، مع أنها يمكن أن تؤدي دوراً هاماً كجزء من إستراتيجية الربط وأن تصل إلى المجموعة التي يستهدفها الصندوق عن طريق مؤسسات وسيطة.

المستوى المتوسط: أحد المستويات الثلاثة للنظام المالي. وهو يتألف من الهيكل الأساسي للسوق المالية من قبيل مراجعي الحسابات، ووكالات التقييم، والشبكات والرابطات، والمكاتب الائتمانية، ونظم التحويل والمدفوعات، ومقدمي تكنولوجيا المعلومات، ومقدمي الخدمات الفنية.

المستوى الصغير: أحد المستويات الثلاثة للنظام المالي. وهو يتألف من المؤسسات المالية وغير المالية العاملة في حقل التجزئة، بما في ذلك المصارف الخاصة والحكومية، وتعاونيات المدخرات والائتمان، والمصارف البريدية، والمنظمات الأهلية التي يملكها أعضاؤها، والشركات المالية وغير ذلك من الموردين (من قبيل المقرضين والتجار الزراعيين، إلى آخر ما هنالك).

الائتمان الصغير: تقديم القروض للزبائن منخفضي الدخل - وهو جزء من ميدان التمويل الصغير.

التمويل الصغير: الخدمات المالية التي تركز على الأسر المنخفضة الدخل والأعمال الصغيرة، سواء في المناطق الريفية أو الحضرية. وقد نما التمويل الصغير ليجاوز الائتمان الصغير، وازدهر خلال السنوات العشر الماضية ليشمل مجموعة من الخدمات المالية التي تستهدف الزبائن منخفضي الدخل، بما فيها المنتجات الخاصة بالأدخار وحويل الأموال والتأمين.

عملية/ورقة استراتيجية الحد من الفقر: تعدد البلدان ورقات استراتيجية الحد من الفقر عن طريق عملية تشاركية تشمل أصحاب المصلحة في الداخل بالإضافة إلى شركاء إثنين من خارج البلاد، منهم البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. ويجري تحديث الورقات كل ثلاث سنوات وبتقارير مرحلية سنوية، وهي تصف السياسات والبرامج القطرية الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية الكلية - خلال فترة ثلاث سنوات أو بأفق أطول من ذلك. للترويج للنمو الواسع القاعدة وللحد من الفقر، فضلاً عما يرتبط بذلك من احتياجات التمويل الخارجي ومصادر التمويل الرئيسية.

الأداء الاجتماعي: الترجمة الفعالة للأهداف الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة (إلى أفعال وتدابير تصحيحية ونتائج). تتعلق فيها القيمة الاجتماعية للتمويل الصغير بتحسين حياة الزبائن الفقراء والمستبعدين وأسرههم وتوسيع نطاق الفرص أمام المجتمعات المحلية. وخلق هذه القيمة، يمكن للأهداف الاجتماعية لمؤسسة التمويل الصغير أن تشمل خدمة أعداد متزايدة من الفقراء والمستبعدين بصورة يمكن استدامتها، وتحسين نوعية الخدمات المالية المتاحة وملاءمتها للزبائن المستهدفين، وخلق المنافع للزبائن التمويل الصغير وأسرههم ومجتمعاتهم المحلية فيما يتصل برأس المال الاجتماعي والروابط الاجتماعية، إلى آخر ما هنالك.

الاستدامة: تشير الاستدامة إلى قدرة مقدم للخدمات على مواصلة عملياته والتوسع فيها دون الحاجة إلى إعانات إضافية. وهي تشمل عنصرين اثنين: (1) كفاية عائدات التشغيل (بدون أية إعانات) لتغطية جميع التكاليف المالية والإدارية؛ (2) عدم زيادة القروض المتخلفة أو العاجزة عن المستويات التي تشهدها الصناعة ككل. وهو ما ظهرت ضرورته لتجنب انهيار الالتزام بالسداد لدى الزبائن في نهاية المطاف.

التمويل الريفي: الخدمات المالية التي تركز على الأسر والأعمال في المناطق الريفية، وهي تشمل الأنشطة الزراعية وغير الزراعية معا وتستهدف الفقراء وغير الفقراء من النساء والرجال. ويتضمن التمويل الريفي النطاق الكامل للخدمات المالية التي يتطلبها المزارعون والأسر الريفية.

التمويل الصغير الريفي: الخدمات المالية التي تركز على منتجات وخدمات صغيرة نسبياً تستهدف الزبائن الفقراء في المناطق الريفية. ونظراً لتركيز هذا التمويل على النساء والشباب والشعوب الأصلية وأقرب الفقراء، فإنه هو المجال الذي يركز عليه الصندوق.

تمويل سلسلة القيمة: المنتجات والخدمات المالية التي تتدفق إلى أي نقطة من نقاط سلسلة القيمة، أو عبرها، بغية زيادة مردود الاستثمار وقدرة السلسلة هذه على النمو والمنافسة. ولتمويل سلسلة القيمة تاريخ طويل في كثير من المناطق الريفية، نظراً لأن مجهزي الأغذية وموردي المدخلات والمزارع التجارية الكبيرة يمكن أن يكونوا المصدر الوحيد للائتمان المتاح أمام زبائنهم ومورديهم.

فهرس العبارات المستخدمة في النص

- مصرف التنمية الزراعية 16، 54
التمويل الزراعي 11، 12، 75
مؤسسة/منظمة مركزية 4، 22، 24، 40، 42، 44، 55، 56، 72
مبادئ حماية الزبائن في التمويل الصغري 13، 36، 37، 39، 44، 71
الضمان 23، 25، 28، 46، 68
صندوق القروض المدار على مستوى المجتمع المحلي 34، 35، 71
المكتب الائتماني 22، 23، 42، 75، 76
ضمانة الائتمان 22، 37، 38
الخط الائتماني 37، 39، 73، 75
رابطه الخدمات المالية 6، 11، 75
برنامج الخروج 14، 37
إنشاء مؤسسات جديدة للتمويل الصغري 33، 37، 75
صندوق الضمان 22، 37، 38، 71
التأمين 11، 13، 16، 21، 22، 25، 28، 35، 36، 49، 57، 75، 76
خط الائتمان (أنظر الخط الائتماني) 37، 39، 73، 75
المستوى الكبير 14، 25، 26، 28، 29، 30، 43، 44، 45، 47، 49، 75
تقدير السوق 15، 16، 23، 29، 30، 31، 38، 49، 73
المستوى المتوسط 14، 22، 23، 29، 30، 40، 41، 42، 44، 47، 49، 76
المستوى الصغير 14، 16، 17، 18، 19، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 45، 46، 47، 49، 76
التمويل الصغري 11، 12، 76
عملية/ورقة استراتيجية الحد من الفقر 27، 76
خدمات تحويل أموال المغتربين 13، 26، 35، 36، 42
صندوق قرض متجدد 35، 49
التمويل الريفي 11، 12، 76
المدخرات 11، 13، 14، 16، 17، 18، 19، 21، 25، 28، 29، 34، 35، 38، 40، 44، 49، 53، 54، 56، 57، 63، 65، 73، 75، 68
المنظمات التعاونية للمدخرات والائتمان 11، 75
مجموعة للمساعدة الذاتية 11، 31، 63، 75
الأداء الاجتماعي 37، 52، 54، 61، 63، 64، 69، 72
تمويل سلسلة القيمة 11، 12، 72
الرابطه القروية للمدخرات والقروض 11، 75

معلومات الاتصال

www.ifad.org/ruralfinance/index.htm

Michael Hamp، كبير المستشارين الفنيين، التمويل الريفي
m.hamp@ifad.org, +39-06-5459-2807

Francesco Rispoli، مستشار فني، التمويل الريفي
f.rispoli@ifad.org, +39-06-5459-2725

Jamie Anderson، مستشار فني، التمويل الريفي
j.anderson@ifad.org, +39-06-5459-2724

أذار / مارس 2010

ISBN 978-92-9072-180-2



9 789290 721802



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
Via Paolo di Dono 44
00142 Rome, Italy
رقم الهاتف: +39 06 54591
رقم الفاكس: +39 06 5043463
البريد الإلكتروني: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org