



«تمكين الفقراء عبر التمويل الأصغر الإسلامي» تجربة بنك الخرطوم في تمويل مشاريع سلاسل القيمة»¹ سيد حسن السقاف، أحمد أومبو سورونو²

ترجمة: مركز تأسيس للدراسات والنشر

تاريخ النشر: 2022 / 7 / 16 م

شكرو وتقدير

أصل هذه الدراسة هو ورقة منشورة باللغة الإنجليزية على موقع معهد البنك الإسلامي للتنمية في العام ٢٠١٥ بعنوان «تمكين الفقراء عبر التمويل الأصغر الإسلامي: تجربة بنك الخرطوم في تمويل مشاريع سلاسل القيمة» Empowering the Poor through Islamic Microfinance: Experience of the Bank of Khartoum Sudan in Value Chain Project Financing، وقد رأى مركز تأسيس أن الورقة قيمة وتغطي موضوعات شديدة الأهمية للقارئ السوداني، ولذلك

١ هذا المشروع هو دراسة حالة لأحد مشاريع البنك الإسلامي قامت بها إدارة الزراعة والتنمية الريفية.

٢ متخصصان في تصميم وإدارة المشاريع التنموية في مجالات التمكين الاقتصادي والتمويل الأصغر الإسلامي وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتنمية الريفية المتكاملة بخبرة عملية تتجاوز عشر سنوات بالبنك الإسلامي للتنمية. وقد عملا في دول عديدة تشمل السودان ومصر وألبانيا وإندونيسيا والمالديف والأردن واليمن وبنغلاديش. وكلاهما حائز على درجة الماجستير في المالية الإسلامية من الجامعات المتخصصة في هذا المجال بماليزيا.

راسل إدارة المعهد طالباً الموافقة على ترجمتها ونشرها في موقع مركز تأسيس، الأمر الذي قابلته إدارة المعهد بالترحيب والموافقة. ويسر مركز تأسيس أن يتوجه بالشكر لإدارة معهد البنك الإسلامي لموافقتها على ترجمة هذه الدراسة، ويتمنى أن تكون هذه الموافقة بداية لأعمال مستمرة لترجمة دراسات المعهد حول تنمية المجتمعات والتمويل الإسلامي.

نبذة عن المعهد الإسلامي للتنمية

معهد البنك الإسلامي للتنمية هو المنارة المعرفية لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، المسؤول عن قيادة تطوير الحلول المعرفية المبتكرة، مسترشداً بمبادئ الاقتصاد والتمويل الإسلامي، من أجل دعم التقدم الاقتصادي المستدام لدى الدول الأعضاء الـ (٥٧) وسائر المجتمعات الإسلامية في جميع أصقاع المعمورة. تأسس المعهد عام ١٩٨١م باسم المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، وتغير المسمى في أبريل ٢٠٢١م إلى معهد البنك الإسلامي للتنمية. وتهدف التسمية الجديدة إلى تعزيز مواءمة المعهد مع نموذج الأعمال الجديد للبنك الإسلامي للتنمية والبرنامج الخمسي لرئيس البنك، بالإضافة إلى تمكين المعهد من قيادة الحلول المعرفية المبتكرة بفعالية من أجل التنمية المستدامة لدى الدول الأعضاء.

للاطلاع على آخر مبادرات ودراسات المعهد يمكنكم الدخول على موقع المعهد: <https://isdbinstitute.org>

شكرو وتقدير

لم يكن لهذا التقرير أن يكون ممكناً لولا الدعم والمساهمة من مختلف أصحاب المصلحة، وخاصة من موظفي وإدارة بنك الخرطوم، الذي قدم موظفيه لتبادل المعرفة من خلال إعداد دورة متخصصة مدتها أسبوع واحد، وقد نالت تقديراً شاملاً من قبل البنك الإسلامي للتنمية والمشاركين من البلدان الأخرى. كما نود أن نشكر على وجه التحديد:

(أ) فادي سالم الفقيه، المدير العام، بنك الخرطوم

(ب) كاشف نعيم، نائب الرئيس التنفيذي ورئيس المجموعة، التجزئة والتمويل الأصغر

(ج) عبد الحكم عمر، مدير عام إرادة ورئيس وحدة التمويل الأصغر

(د) خالد الشافعي، مدير التمويل الأصغر، مدير الشراكات وبناء القدرات

(هـ) حسن عبد المجيد، مشرف هندسة الأعمال وتطوير المنتجات

ونود أيضاً أن نشكر الفريق الاستشاري من مجموعة IBF على دعمهم ومساعدتهم في إجراء الدورة لمدة أسبوع واحد.

(أ) أنس حسناوي، مجموعة IBF الاستشارية

(ب) فاتح تطري، شركة US ٤

(ج) عبد الرحيم ليه - شركة US ٤

ونود أيضًا أن ننوه بالمشاركة النشطة لأكثر من ٢٠ عضوًا من وحدات إدارة المشاريع المختلفة ممثلة في:

(أ) حسن يوسف، الرئيس التنفيذي لبنك الصومال الدولي

(ب) فاطمة مانيك، مدير الخدمات المصرفية الإسلامية، بنك المالديف

(ج) كامران بيراموف، أخصائي الرصد والتقييم، وحدة إدارة المشروع في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، أذربيجان

(د) أنا دميتريفا، MKK Central Kapital، جمهورية قيرغيزستان

(هـ) رشيد شيرينوف، شريك مالي في MKK، جمهورية قيرغيزستان

(و) شونوروف أسكات رحيمبيكوفيتش، مدير الخدمات المعقدة، البنك البيئي الإسلامي، جمهورية قيرغيزستان

(ز) داستان كورمانباييف، رئيس قسم الائتمان، البنك التجاري القرغيزي

(ح) أيمن صبحي، مدير الائتمان، الصندوق الاجتماعي للتنمية، مصر

وقد استفاد هذا التقرير أيضًا من مداخلات عدة زملاء في البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، بما في ذلك:

(أ) الدكتور عزمي عمر، المدير العام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (IRTI)

(ب) عبد العزيز الأندلس، أخصائي أول في التمويل الأصغر وسبل العيش، البنك الإسلامي للتنمية

(ج) وسيم عبد الوهاب، كبير أخصائي التمويل الإسلامي، البنك الإسلامي للتنمية

(د) محمد عمير حسين، أخصائي مالي أول، البنك الإسلامي للتنمية

أخيرًا وليس آخرًا، نود أن نشكر الدكتور محمد عبيد الله، كبير الاقتصاديين بالمعهد (IRTI) والدكتور عثمان الفيل، مدير برنامج إدارة المعرفة والابتكار الخاص؛ لمراجعة الأقران للوثيقة، وكذلك سهيل مالك، مدير قسم التنمية الريفية المتكاملة بالإناية، وديمبا با، مدير الزراعة والتنمية الريفية؛ لدعمهما المستمر في تعزيز التمويل الأصغر الإسلامي في البلدان الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية.

مستخلص الدراسة

عندما قدّم الأستاذ محمد يونس من بنك جرامين فكرة التمويل الأصغر، نجد أنه قد حطم بها كثيرًا من المفاهيم غير الصحيحة القائلة بأن البنك لا يستطيع أن يقرض المال للفقراء ولا يجب عليه ذلك؛ لأنهم لا يستحقون الائتمان. وكان الفائز بجائزة نوبل للسلام (محمد يونس) قادرًا على إثبات أن توفير الضمانات المتعارف عليها يصبح غير ضروري بمجرد تشكيل الفقراء ووضعهم في صورة مجموعات، لأن الضغوط الاجتماعية ستضمن أن يقوم أعضاء المجموعة بتسديد ديونهم في الوقت المحدد. ولاحقًا وفي غضون فترة زمنية قصيرة؛ توسّع التمويل الأصغر بوصفه وسيلة عمل تجاري قابلة للتطبيق، حيث حاولت الحكومات والمانحون والمؤسسات الخاصة تكرار تجربة محمد يونس. ومع ذلك أظهرت دراسات التقييم المختلفة التي أُجريت أن ارتفاع أسعار الفائدة (حوالي ٣٠٪) المفروضة على الفقراء أدت إلى نتائج مختلطة فيما يتعلق بأثر التمويل الأصغر في الحد من الفقر. وقد نضجت صناعة التمويل الأصغر وتطورت إلى نماذج مختلفة، حيث أصبح بعضها أكثر تنموية ويعتمد على الإعانات، بينما يركز بعضها الآخر على كفاءة التشغيل على أساس تجاري. وعادةً ما تدمج برامج التمويل الأصغر الموجهة نحو التنمية - التي تكون غالبًا مدعومة من الحكومات والجهات المانحة - خطّ التمويل مع خدمات دعم الأعمال وتطويرها Business Development Support. ويتمثل الافتراض الكامن وراء دمج خدمات التمويل بخدمات تطوير الأعمال في أنه إذا نجح العمل التجاري للمستفيد فسيتمكن من سداد القرض، وستتحسن معيشتة أيضًا. وفي المقابل اعتمدت بعض البنوك تدابير إضافية لتخفيف الأخطار ولضمان سداد القروض.

بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية - على غرار الطريقة التي بدأت بها المؤسسات المالية الإسلامية - بالتكيف مع النموذج التقليدي (أي النموذج الذي يقوم على الفائدة)، ثم محاولة تطويعه ليصبح متوافقًا مع الشريعة. ولذلك فليس من المستغرب أن تبدأ معظم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية بالتمويل عبر عقود المرابحة (التي هي أشبه العقود بالنموذج التقليدي للتمويل)، ونتيجة لذلك تظل فعالية هذه المؤسسات بوصفها وسيلة للتخفيف من حدة الفقر محدودة مثل نظيراتها التقليدية. وفي المقابل يتطلب التمويل الإسلامي الحقيقي أن تشارك المؤسسات المالية الممولة في التجارة والاستثمار، كما يشجع التمويل الإسلامي تقاسم الأخطار، والعدالة في العلاقة بين الممول ورائد الأعمال، وأيضًا يعزّز مشاركة المؤسسات المالية في سلسلة القيمة value chain (أي القيمة المضافة في سلسلة عمليات النقل المتضمنة من المورد/ المنتج إلى المستهلك)، ويمنع التمويل الإسلامي الاستثمار في أي صناعة قد تسبب ضررًا للمجتمع.

تسلط هذه الورقة الضوء على العمل الذي قامت به محافظة الأمان الاجتماعي وبنك الخرطوم لتجسيد روح التمويل الإسلامي في عملياتهم. فقد قام البنك بتطوير منهجية مبتكرة لإجراء التمويل الأصغر (تمويل مجموعة أفراد في مشروع تكافلي ضمن سلسلة القيمة في قطاع إنتاجي معين)، وبدلاً من تقديم قروض صغيرة، كما هو شائع في قطاع التمويل الأصغر، غامر بنك الخرطوم في تمكين الفقراء من خلال عمل استثماري مشترك مع هؤلاء الفقراء. ومن جانب آخر، فقد كانت الآثار المترتبة على المانحين والممولين، مثل البنك الإسلامي للتنمية كبيرة جداً، إذ نجح البنك الإسلامي للتنمية

- بوصفه أحد المساهمين في بنك الخرطوم - في إنشاء بنك تنمية صغير لهذه العملية.

توثق هذه الورقة العديد من المشاريع الاستثمارية التي طورها بنك الخرطوم وبقية الشركاء في محفظة الأمان الاجتماعي (التي تأسست بمبادرة من بنك السودان المركزي وبجهود كبيرة من وحدة التمويل الأصغر بالبنك المركزي)، وتسليط الضوء على عوامل النجاح الرئيسية، كما تصف الورقة العديد من الدروس المستفادة والتوصيات للداعمين لتطوير صناعة التمويل الأصغر الإسلامي من خلال هذا النهج المبتكر.

إن تحديات تطوير صناعة التمويل الأصغر كبيرة. وعلى غرار نجاح البروفيسور محمد يونس في تغيير تصور العالم للفقراء بأنهم ليسوا جديرين بالائتمان، يحتاج الداعمون لقطاع التمويل الإسلامي إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لتغيير نظرة العالم للفقراء بأنهم ليسوا جديرين بالاستثمار. ولقد أثبت البروفيسور يونس أنه من الممكن استبدال الضمانات المادية بضمانات المجموعة الاجتماعية. وأثبتت تجربة البنك الإسلامي للتنمية مع بنك الخرطوم ومع باقي الشركاء في محفظة الأمان الاجتماعي أنه من الممكن تقليل تكلفة التمويل الأصغر، والتخفيف من فشل الأعمال التجارية للمستفيدين من خلال أمرين: الاستثمار في الأعمال التجارية الكبيرة التي تستفيد من الاقتصادات ذات الحجم الكبير Economies of Scale، بالإضافة إلى كون البنك مُشغّل أعمالٍ نشط. ومن خلال تقليل تكلفة التمويل للفرد؛ وتحسين فرص استمرارية الأعمال بشكل مباشر؛ بات من الممكن تطبيق أدوات مشاركة الأرباح التي يروج لها التمويل الإسلامي. وإذا نجحت الأعمال المستثمرة فإن مؤسسة التمويل الأصغر ستكون مربحة، وبناءً عليه سيزداد دخل الفقراء.

وتناقش الورقة كذلك الطرق التي يمكن من خلالها أن يساهم الداعمون لقطاع التمويل الأصغر الإسلامي بدور نشط في تحسين ربحية هذه الأعمال من خلال تحسين وصولها إلى الأسواق access to markets، وتشجيع التجارة والصادرات بين مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية والشركات الخاصة في دول مجلس التعاون الخليجي.

١ لماذا التمويل الإسلامي للفقراء؟

١,١ التمويل الأصغر

يُعتبر الافتقار إلى الوصول إلى الخدمات المالية أحد القيود الرئيسة على النمو الاقتصادي الشامل في دول العالم النامي، وهو العائق الرئيس لنمو الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة - التي تكون غالبًا هي المصدر الوحيد للدخل للأسر الفقيرة - مما يعيق عملية التوظيف، والنمو الاقتصادي، والتوزيع للثروة¹.

وفي وقت كتابة هذه الدراسة - أي في عام ٢٠١٥ - كان هناك ٢,٦ مليار شخص يعيشون على أقل من ٢ دولار أمريكي في اليوم، ٦٠٠ مليون منهم من صغار المزارعين، و١٨٠ مليون من أصحاب المشاريع الصغيرة، و٨٠٠ مليون من الشباب. وهناك ٢,٥ مليار بالغ تقريبًا يفتقرون إلى الوصول إلى المدخرات أو الائتمان (خدمات الشمول المالي)، و١,٣ مليار منهم

IFC, Access to Finance in Sub-Saharan Africa, 2013, Available at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/financial-institutions/resources/access+to+finance+sub-saharan+africa

من النساء. كما أن ٢٠٠ مليون شركة صغيرة ومتوسطة الحجم 1 لديها فرص محدودة جداً أو قد تكون الفرص منعدمة على الإطلاق للحصول على الائتمان والخدمات التمويلية². وفي مواجهة هذا الواقع ظهر التمويل الأصغر بوصفه مكوِّناً رئيساً لجهود التنمية لمساعدة السكان ذوي الدخل المنخفض. وغالباً ما يُعرّف التمويل الأصغر بأنه: «توفير الخدمات المالية للفقراء من ذوي الدخل المنخفض، والفقراء الذين يعملون لحسابهم الخاص»³. وهي تشمل بشكل أساسي المدخرات وخدمات الائتمان⁴، ولكن يمكن أن تشمل أيضاً خدمات مالية أخرى مثل خدمات التأمين والدفع. وفي البنك الإسلامي للتنمية، يتم تقديم خدمات التمويل الأصغر (القروض والمدخرات والتأمين) للفقراء النشطين للاستفادة من الفرص الاقتصادية وزيادة أرباحهم وتلبية الاحتياجات الأساسية وحمايتهم من الصدمات⁵.

تاريخياً؛ فإن بدايات التأسيس المبكر لخدمات تقديم القروض الصغيرة كانت في القرن الرابع عشر (١٣٨٨) في ألمانيا في شكل منحة نقدية (Rahmenstiftung)، ثم في القرن الخامس عشر في الإمبراطورية العثمانية والعالم الإسلامي غير العربي (البلقان والملايو) في شكل «أوقاف نقدية cash Awqaf»⁶. ويُفترض أن هذه المبادرات بدأت في وقت مبكر في العالم الإسلامي غير الناطق بالعربية، ولكن ليس ثمة دليل واضح يدل على من تعود إليه هذه الممارسات، والسبب في ذلك فقدان السجلات بين القرنين الثامن والرابع عشر. وفي تاريخ المؤسسات المالية الحديثة؛ فإن بنك ميت غمر (Mit Ghamr Bank) في مصر- الذي تأسس في عام ١٩٦٣- كان من أوائل المؤسسات الرسمية التي كانت تقدّم خدمات الادخار والائتمان للمزارعين الريفيين أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد أُغلق البنك في وقت لاحق من عام ١٩٧٣، واستولى البنك الوطني المصري على عملياته.

وفي عام ٢٠٠٢ أقر التوافق النقدي الذي اعتمده الحكومات في المؤتمر الدولي لتمويل التنمية Conference on Financing for Development صراحة بأن «التمويل الأصغر والخدمات الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم - وكذلك خطط الادخار الوطنية - مهمة لتعزيز التأثير الاجتماعي والاقتصادي للقطاع المالي». كما أوصوا بأن «بنوك التنمية، والمصارف التجارية، والمؤسسات المالية الأخرى - سواء كانت بشكل مستقل أو بالتعاون - يمكن أن تكون أدوات فعالة لتسهيل الحصول على التمويل، بما في ذلك تمويل الأصول equity financing لهذه الأعمال». ولتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية Millennium Development Goals فقد اعتبرت الجمعية العامة للأمم المتحدة أن ٢٠٠٥ هي السنة الدولية للقروض الصغيرة، وذلك «لمعالجة القيود التي تستبعد الناس من المشاركة الكاملة في القطاع المالي». وفي القمة العالمية في الأمم المتحدة في سبتمبر ٢٠٠٥ أقر رؤساء الدول «بالحاجة إلى توفير الخدمات

١ يختلف تعريف المشروعات المتناهية الصغر بين البلدان، ولكن التعريف الأكثر استخداماً هو: الأعمال التجارية التي توظف أقل من ١٥ موظفين، وذلك بحسب مؤشرات مؤسسة التمويل الأصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم التابعة لمؤسسة التمويل الدولية.

٢ The World Bank, Global Financial Inclusion Database. Retrieved from Global Financial Inclusion (FINDEX), 2014, Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/681361466184854434-0050022016/original/2014GlobalFindexReportDKSV.pdf>

٣ Maria Otero, Bringin Development Bank into Microfinance. Journal of Microfinance, 1999, Journal of Microfinance / ESR Review: Vol. 1

٤ Mark Schreiner and Héctor Horacio Colombet, From Urban to Rural: Lessons for Microfinance from Argentina, 2001, Development Policy Review, 339-354

٥ Abdelaziz Slaoui Andaloussi and Anas Hasnaoui, Islamic Microfinance Business Model, 2010, unpublsh essay

٦ Murat Çizakça, Awqaf in History and its Implication for Modern Islamic Economies, 1998, Islamic Economic Studies, Vol. 6, No. 1

المالية، ولا سيما للفقراء من خلال التمويل الصغير والائتمانات الصغيرة»¹

ورغم نجاح برامج التمويل الأصغر في تحدي الفكرة القائلة بأن الفقراء غير قابلين للتمويل، بالإضافة إلى تأكيدها على أن «الحصول على الخدمات المالية حق أساسي من حقوق الإنسان»، فإن التحدي الذي ما زال قائماً يتمثل في معرفة إلى أي مدى نجحت برامج التمويل الأصغر في تحقيق أهدافها في الحد من الفقر وتحسين رفاهية الناس. وفي هذا السياق فقد نجحت بعض مؤسسات التمويل الأصغر (MFIs) في إثبات فاعلية التمويل الأصغر بوصفها وسيلة مستدامة للتخفيف من حدة الفقر، بينما تم انتقاد مؤسسات أخرى لاستغلالها للفقراء لتحقيق مكاسب اقتصادية.

يقاس نجاح برامج التمويل الأصغر في تقديم خدماتها للفقراء بأهداف اجتماعية مختلفة، تختلف من مؤسسة تمويل أصغر إلى أخرى. ويتم قياسها في الغالب على أساس قدرة العملاء الفقراء على تلبية احتياجاتهم الأساسية، أو حصولهم على أصول تجارية، أو حتى بدء أعمال تجارية صغيرة. وهناك مقياس آخر يتمثل في التخفيف من هشاشة الوضع الاقتصادي لهؤلاء الفقراء، وزيادة مقدرتهم على مواجهة تقلبات الزمن وضوائقه الاقتصادية، بالإضافة إلى قدرتهم على تمويل احتياجاتهم الطارئة. وبصورة عامة - وبناءً على العديد من الأبحاث التي أجريت في دول مختلفة - فإنه لا تزال هناك نتائج مختلطة حول فعالية التمويل الأصغر في تحقيق أهدافه المتعلقة بالحد من الفقر.

وقد خلصت دراسات سابقة اعتمدت غالباً على استخدام مناهج كيفية qualitative أو توظيف مناهج ما يعرف بـ «الاختلاف في الاختلاف difference of difference» وغيرها من المناهج التقييمية إلى أن الآثار الإيجابية للتمويل الأصغر تتضمن ما يلي:

- (أ) المشاركة في التمويل الأصغر يُحسِّن مقاومة الفقراء للصدمات وتقلبات الزمن وضوائقه الاقتصادية².
- (ب) زيادة تمكين المرأة ثقافياً ومادياً³.
- (ج) زيادة الربح على العمل الحر⁴.
- (د) تحسين ملكية الأصول⁵.

1 Mohammed Obaidullah and Tariqullah Khan, Islamic Microfinance Development: Challenges and Initiatives, 2008, Islamic Research & Training Institute Policy Dialogue Paper No. 2.

2 Shams Mustafa et.al, Beacon of Hope an impact assessment study of BRAC's Rural Development Programme, 1996, available at: <https://www.findevgateway.org/case-study/1996/02/beacon-hope-impact-assessment-study-bracs-rural-development-programme>

3 Rosintan D. M. Panjaitan-Drioadisuryo and Kathleen Cloud, Gender, Self-Employment, and Microcredit Programs: An Indonesian Case Study, 1999, The Quarterly Review of Economics and Finance, 769-779.

4 Signe-Mary McKernan, The Impact of Microcredit Programs on Self-Employment Profits; Do Noncredit Program Aspects Matter? 2002, The Review of Economics and Statistics, 93-115.

5 Nasim Shah Shirazi, Targeting and Socio-Economic Impact of microfinance: A Case Study of Pakistan, 2002, Islamic Economic Studies, The Islamic Research and Training Institute (IRTI), vol. 20, pages 1-28.

(هـ) يفيد الشرائح الأفقر في المجتمع، وله تأثير مستدام في الحد من الفقر بين المشاركين في برامج التمويل الأصغر¹. وفي المقابل، كان من بين الانتقادات التي أثيرت حول التجارب المبكرة للتمويل الأصغر اعتماد وتبعية الفقراء على الاقتراض المستمر من مؤسسات التمويل الأصغر²، ومن الانتقادات أيضاً أن الفقراء يستخدمون التمويل لأغراض الاستهلاك وليس بغرض الاستثمار أو البدء في أعمال تجارية³، كما أن كثيراً منهم يفتقرون إلى المهارة والعقلية المطلوبة لريادة الأعمال⁴. وقد بدأت الدراسات اللاحقة التي استخدمت تجارب التحكم العشوائية Randomized Control Trials (RCTs) في أواخر عام ٢٠١٠، حيث وجدت دراسة في الهند⁵ أن التمويل الأصغر يزيد فعلاً من الوصول إلى الائتمان والأنشطة التجارية (الشمول المالي بصورة عامة) وتحويل نمط الإنفاق بعيداً عن الإسراف في الاستهلاك. ورغم ذلك لم يكن هناك دليل على أن التمويل الأصغر يُحسِّن رفاهية العملاء من حيث الأبعاد القابلة للقياس في جوانب الرعاية الصحية والتعليم. وتشير دراسة أخرى في المغرب⁶ إلى أن التمويل الأصغر يُمثِّل فرصة يمكن للعملاء المختلفين الاستفادة منها بطرق شتى. ورغم أن الدراسة السابقة أثبتت أن التمويل الأصغر استفاد منه في الغالب أولئك الذين يشاركون في الأنشطة الزراعية (الثروة الحيوانية)، إلا أن الدراسة فشلت في العثور على أدلة تثبت أن العملاء قد أصبحوا أكثر مرونة تجاه تقلبات الدخل، والصدمات الصحية. وقد توصلت دراسة أجريت في جنوب إفريقيا إلى أن الائتمان الاستهلاكي قد زاد من رفاهية المقترضين في جانب الدخل، واستهلاك الغذاء، بالإضافة إلى زيادة احتمال التمويل المستقبلي⁷. وبالمثل توصلت دراسة أجريت في كينيا إلى أن الوصول إلى خدمات التوفير المالي الصغيرة يزيد من دخل الأسرة، ويجعل العملاء أقل عرضة للصدمات الصحية⁸.

في الوقت نفسه كانت هناك عدة أزمات أصابت مؤسسات التمويل الأصغر المسجلة على نطاق واسع في تلك الفترة، نذكر منها على سبيل المثال نيكاراغوا عام ٢٠٠٨، وولاية كولار الهندية عام ٢٠٠٩، والبوسنة والهرسك عام ٢٠٠٩، ونيجيريا عام ٢٠١٠، وولاية أندرا براديش الهندية عام ٢٠١٠، وباكستان عام ٢٠١٠. ويرى بعضهم بأن هذه الأزمات

1 Shahidur R. Khandker, Micro-finance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh, 2003, Policy Research Working Paper; No. 2945. World Bank, Washington, DC

2 Ben Quinones and Joe Remenyi, Microfinance and Poverty Alleviation: Case Studies from Asia and the Pacific, 2000, Routledge

3 Nasim Shah Shirazi, Ibid

4 Thomas Dichter, A Second Look at Microfinance: The Sequence of Growth and Credit in Economic History, 2007, Center for Global Liberty and Prosperity: Development Policy Briefing

5 Jonathan Bauchet et.al, Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance, 2011, Access to Finance Forum No. 2. World Bank, Washington, DC

6 Bruno Crépon et.al., Impact of microcredit in rural areas of Morocco: Evidence from a Randomized Evaluation, 2011, available at: <https://www.tcd.ie/Economics/assets/pdf/William%20Pariente.pdf>

7 Dean Karlan and Jonathan Zinman, Expanding Credit Access: Using Randomized Supply Decisions to Estimate the Impacts, 2010, The Review of Financial Studies, Vol. 23, No. 1, pp. 433-464

8 Pascaline Dupas and Jonathan Robinson, Savings Constraints and Microenterprise Development: Evidence from a Field Experiment in Kenya, 2013, American Economic Journal: Applied Economics, 5 (1): 163-92

9 Greg Chen, Stephen Rasmussen and Xavier Reille, Growth and Vulnerabilities in Microfinance, 2010, CGAP, available at: <https://www.cgap.org/research/publication/growth-and-vulnerabilities-microfinance>

تحدث بسبب عدم كفاية أنظمة الحوكمة التي تضمن الشفافية أو عدم جودتها، وبسبب الحذر في كلٍّ من سياسة الائتمان وأهدافها الاجتماعية، وأن هناك حاجة لأنظمة الحوكمة كي تمنع مؤسسات التمويل الأصغر من أن تتحول لمؤسسات تتكسَّب من القروض ذات الفوائد الباهظة التي يأخذها الفقراء.

١،٢ ما هو التمويل الأصغر الإسلامي؟

التمويل الأصغر الإسلامي هو مزيج من نظامين: التمويل الأصغر، والتمويل الإسلامي. ويمكن التمييز بين التمويل والمصارف الإسلامية وبين المؤسسات المالية التقليدية (التي تعمل بالفائدة والربا) من خلال العديد من الملامح، ومنها ما يلي:

١. يجب ألا تُحمَّل المعاملة المالية أي فائدة، علاوة على رسوم الخدمة الاسمية. ويمكن الحصول على الربح فقط من المعاملات التجارية/الاقتصادية.

٢. تستند المعاملات مع العملاء إلى معاملات اقتصادية حقيقية تضيف قيمة للاقتصاد، ومدعومة في الغالب بأصول حقيقية.

٣. أن تكون المؤسسة المالية مشاركاً نشطاً في المعاملة، بمعنى أن تتشارك مع العميل في تحمل الأخطار التي تنطوي عليها معاملة السلع والخدمات.

٤. تكون للمؤسسة المالية - وكذلك للمودعين - القدرة على تجاوز الخدمات/العلاقات المالية القائمة على الدين debt-based relations، والدخول في استثمارات تتصف بمشاركة الملكية equity-type مثل: الأسهم، أو رأس المال الاستثماري venture capital investments.

٥. ألا تتعارض المعاملات والاستثمارات التي يقوم بها البنك مع المعايير أو الأخلاق أو المحرمات الإسلامية.

إن الميزات المذكورة آنفاً تميّز البنك الإسلامي بوصفه مؤسسة تتقاسم المخاطر. ونلاحظ أن التمويل الإسلامي فيه انحراف وتمايز واضح عن الثقافة والتفويض المصرفي المعتاد، الذي يعمل فيه البنك بوصفه وسيطاً مالياً بسيطاً لا ينخرط في المعاملات التجارية الأساسية الفعلية، ولا يتشارك مخاطرها مع العميل. ففي التمويل التقليدي الربوي يُنظر إلى الانخراط في المعاملات التجارية على أنها مسؤولية غير ضرورية، ويجب على المؤسسات التي تأخذ الودائع - مثل البنوك - الابتعاد عنها. أما التمويل الإسلامي - الذي يرفض هذا الفصل بين وظائف الممولين والمستثمرين (باستثناء التمويل الاجتماعي عبر الأعمال الخيرية أو التي لا تحمل فائدة) - فإنه يطالب ويكلف البنوك الإسلامية للتوسط بإدارة الأموال بأكثر الطرق كفاءة وحكمة، والطريقة المثلى للقيام بذلك تكون بالمشاركة الحقيقية في المعاملات التجارية، وتخفيف الأخطار من الجانب التشغيلي للمعاملات (أي الأعمال التجارية).

وبالمثل فإنه من المتوقع أن تؤدي مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية دور المستثمرين/مقدمي الأموال، بينما تشارك بشكل كامل في المعاملات التجارية لعملائها، وتتقاسم الأخطار مع عملائها بوصفهم شركاء تجاريين، بدلاً من كونها مقدّمة للائتمان والخدمات المالية فحسب. وهذا الدور من الأهمية بمكان بالنسبة للتنمية الاجتماعية وتخفيف الفقر،

إذ إن هذه المؤسسات ستشارك الأخطار مع عملائها، الذين يكون معظمهم من الفقراء والضعفاء.

تعمل حالياً (في وقت كتابة هذه الدراسة في ٢٠١٥) أكثر من ٣٠٠ مؤسسة إسلامية للتمويل الأصغر في ٣٢ دولة تشمل كلاً من: إندونيسيا، وكينيا، وأفغانستان، وبنغلاديش، وسريلانكا، واليمن، ومصر، والسودان، وتانزانيا، وموريشيوس، وجنوب أفريقيا، وماليزيا، وباكستان، من أجل الحد من الفقر¹. ويستفيد من قطاع التمويل الإسلامي أكثر من ١,٢ مليون عميل (معظمهم في بنغلاديش والسودان وإندونيسيا) بمحفظة تزيد عن ٧٤٠ مليون دولار أمريكي (الأعلى في إندونيسيا بقيمة ٤٠٠ مليون دولار أمريكي، تليها لبنان بقيمة ١٣٥ مليون دولار أمريكي)، وأكثر من ٢٥٠ مليون دولار أمريكي من الودائع الصغيرة (أكثر من ٨٣٧ ألف مُودِع). ويوجد في إندونيسيا أكبر عدد من المؤسسات التي تقدم منتجات التمويل الأصغر المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، في حين أن البنك الإسلامي البنجلاديشي والبنك الزراعي السوداني يستحوذان على أكبر عدد من العملاء².

التمويل التشاركي Participative Finance:

من خلال منهج المشاركة في الأخطار فإن التمويل الأصغر الإسلامي يحظى بالاهتمام حتى في المجتمعات غير المسلمة. وفي مثل هذه المجتمعات غالباً ما يتم تقديم التمويل الأصغر الإسلامي على أنه تمويل صغير تشاركي، حيث يتم الاحتفاظ بجميع الميزات المذكورة آنفاً، باستثناء أنه ينطوي أحياناً على قطاعات قد لا تكون مؤهلة للتوافق مع الشريعة/ الاستثمار الإسلامي، مثل بعض منتجات الترفيه والسياحة المحرمة في الإسلام.

٢ إعادة تموضع التمويل الأصغر الإسلامي: مؤسسات التمويل الأصغر ودورها الريادي

٢,١ يتبع التمويل فرص الأعمال التجارية وليس العكس!

تفتقر مؤسسات التمويل الأصغر في الغالب افتراضاً غير صحيح مفاده أنه يمكن للفقراء الوصول إلى فرص العمل، وأنه بسبب الضرورة فإن العامل الوحيد الذي يمنعهم من تحقيق هذه الفرص هو توفر النقود/التمويل. وهذا الافتراض معيب بشكل أساسي، حسبما اقترحت الدراسات المذكورة سابقاً في حيدر أباد والمغرب. وفي الواقع إن معظم الجهات الممولة من قبل مؤسسات التمويل الأصغر تعمل في قطاع تجارة التجزئة، ومنافذ بيع الطعام الصغيرة، والزراعة، وإنتاج الصناعات المنزلية. ويقتصر معظم الفقراء على هذه القطاعات بسبب أن العديد منهم من ذوي المهارات المتدنية. وحينما يعملون في هذه القطاعات تكون المنتجات/البضائع المنتجة عادة:

(أ) ذات جودة منخفضة.

(ب) الإنتاج على نطاق صغير.

(ج) قد لا تستوفي معايير السلامة والجودة.

١ Obaidullah, M., & Khan, T. (2008), Ibid

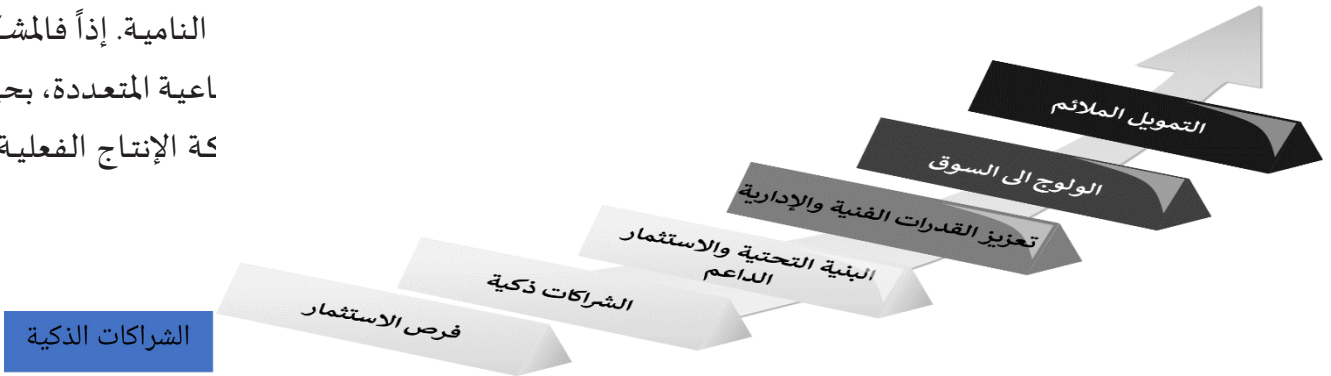
٢ Sanabel, Islamic finance survey for MSMEs in the Arab region, 2012, available at: <https://www.marketlinks.org/resources/islamic-finance-survey-msmes-arab-region>

(د) غير جذابة بسبب سوء التصميم أو طريقة تقديم المنتج.

وفي العادة تحقق هذه المنتجات هوامش ربح منخفضة، بسبب انخفاض الطلب على المنتج والمنافسة القوية من باقي المؤسسات/ الشركات المتوسطة أو الكبيرة في هذه القطاعات. وعلى الرغم من ذلك قد لا يكون لدى الفقراء خيار سوى اقتراض القروض وتكبد المخاطر العالية التي ينطوي عليها بدء مشروع صغير، على أمل تحقيق بعض الأرباح للحفاظ على معيشتهم. وحين يحصلون عليها من مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية؛ من المحتمل أن تراجع هذه الأرباح أكثر بسبب أسعار الفائدة المرتفعة التي تبلغ حوالي ٢٠-٣٠٪ سنويًا التي تفرضها مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية غالبًا، وقد تصل المعدلات الفعالة effective rates إلى ٥٠٪ في المؤسسات التي تطبق رسومًا مسبقة/وقتية للحصول على التمويل front load fee، ورسوم التأمين.

وهذا يدل على أن الفقراء ليسوا فقراء فقط؛ بل إنهم أيضاً لا يستطيعون الحصول على الائتمان والخدمات المالية، كما أن الحصول على الائتمان لا يزيد من مقاومتهم للصدمات الاقتصادية وتقلبات الزمن. ويظل الفقراء فقراء وضعفاء بسبب عوامل ذات أبعاد متعدّدة ومتداخلة، حيث إن أغلبهم ليس لديه إمكانية الوصول إلى الأعمال والمشاريع التجارية والفرص الاقتصادية القابلة للتطبيق، أو ليس لديهم إمكانية الوصول إلى الموارد المالية لبدء الأعمال التجارية، أو ليس لديهم البيئة والبنية التحتية المناسبة (الوصول إلى المرافق الأساسية، كالطاقة والمياه النظيفة وما إلى ذلك) ليكونوا قادرين على العمل بكفاءة، أو ليس لديهم شبكة أمان في وقت الصدمات (الكوارث الاقتصادية أو الطبيعية) أو الأحداث الحياتية (الولادة والمرض والوفاة)، أو ليس لديهم شبكات للحصول على مدخلات الإنتاج أو لبيع المخرجات التي تمنحهم أفضل الأسعار، أو ليس لديهم شبكات لتبادل المعرفة واكتسابها وتطوير مقدراتهم بحيث تتوافق مع متطلبات السوق والتكنولوجيا. إنهم مجموعة مهمّشة، غير قادرة على المنافسة بشكل فعال، بسبب العوامل الاجتماعية والاقتصادية النامية. إذاً فالمشكلة

اعية المتعددة، بحيث
كة الإنتاج الفعلية في



أخيراً، فإن التمويل الأصغر ليس هو الجهد الوحيد المطلوب لإضفاء الطابع الديمقراطي على فرص الأعمال وتوفيرها للفقراء المهمّشين، فهناك أشكال أخرى من المؤسسات التي تحاول تعبئة أعضائها الفقراء وتمكينهم مثل: التعاونيات، والنقابات، ومجموعات المساعدة الذاتية، والمنظمات غير الحكومية، وما إلى ذلك. ومع ذلك فغالبًا ما تعمل جميع هذه الأنواع من المنظمات بمعزل عن بعضها، وقد لا يكون لديهم الاحترافية والقدرة على تطوير الفرص الاقتصادية لأعضائها. ولكن كيان التمويل الأصغر المجهّز تجهيزاً جيداً يمكن أن يكون لديه شبكة لجميع المؤسسات المذكورة آنفاً، مما يخلق جهوداً متضافرة لضمان تمكين المستفيدين الفقراء، وتوفير الوسائل اللازمة لتحسين معيشتهم. وستجد

مؤسسة التمويل الأصغر الإسلامية - لطبيعتها التي تنحو نحو مشاركة المخاطر - أهمية متعاظمة واهتمامًا أكبر للوصول إلى شركات وتعاون مع المؤسسات المذكورة سواءً كانت تعاونيات أو نقابات أو غير ذلك.

يمكن الاطلاع على قائمة منتجات التمويل الأصغر المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وطبيعة الأعمال التجارية¹، في الجدول الآتي.

الجدول (١): منتجات التمويل المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وطبيعة أعمالها

الأداة/ المعاملة المالية	دور مؤسسات التمويل الأصغر	دور العميل/ الزبون	مناسبة لـ	آلية العائد	المتحمل لمخاطر الأصول/ رأس المال	المتحمل لمخاطر الأعمال التجارية
المضاربة	المستثمر	المنقذ	الأصول الثابتة ورأس المال العامل	مشاركة الأرباح	مؤسسة التمويل الأصغر	مؤسسة التمويل الأصغر
المشاركة	المستثمر	الشريك	الأصول الثابتة ورأس المال العامل	مشاركة الأرباح	مشارك	مشارك
المُزارعة	مالك الأرض	المزارع	أرض زراعية	مشاركة الأرباح	مؤسسة التمويل الأصغر	مشارك
الإجارة (التأجير التمويلي)	المؤجر	مستأجر	أصول ثابتة	مشاركة الأرباح عبر نسبة ثابتة أو متغيرة (مع وضع حدود لهذه النسبة)	مؤسسة التمويل الأصغر	زبون
استصناع (البناء والبيع)	مقاول	مشتري	أصول ثابتة	مشاركة الأرباح عبر نسبة ثابتة	مؤسسة التمويل الأصغر ثم العميل	زبون
السلم (الشراء المُسبق)	المشتري المسبق	المنتج	رأس المال العامل	مشاركة الأرباح عبر نسبة ثابتة	زبون	زبون
مرابحة (بيع وشراء)	تاجر	مشتري	أصول ثابتة	مشاركة الأرباح عبر نسبة ثابتة	زبون	زبون
الاستئجار	بائع احتياطي	مشتري	رأس المال العامل	مشاركة الأرباح عبر نسبة متغيرة (مع وضع حدود لهذه النسبة)	زبون	زبون
القرض الحسن (قرض بفائدة صفر)	المقرض	مستعير	لجميع الأغراض	لا يوجد	زبون	زبون

٢,٢ واقع التمويل الأصغر الإسلامي - هيمنة منتجات/ صيغ التمويل القائمة على الدين Debt-based في ممارسات مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.

أظهر المسح الذي قامت به مؤسسة سنابل، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، والوكالة الفرنسية للتنمية AFD، حول تجارب مؤسسات التمويل الإسلامي في تمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

١ Abdelaziz Slaoui Andaloussi and Anas Hasnaoui, Islamic Microfinance Business Model, 2010, unpublished essay

في عام ٢٠١٢م أن معظم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية قدمت منتجات المرابحة والقرض الحسن فقط، بينما أقربت بوجود مؤسسات لديها مجموعة واسعة من المنتجات. وتستحوذ المرابحة وحدها على أكثر من ٥٦٪ من محفظة مؤسسات التمويل الأصغر التي شملتها الدراسة، بينما يحتل القرض الحسن المرتبة الثانية (٢٨٪). وكلا المنتجين السابقين هما في الأساس ديون/ قروض تقدمها المؤسسات للفقراء، ولا تنتهي هذه الديون بتملك الفقير للأصول، أو المشاركة الحقيقية في الأخطار، كما هو الحال في باقي صيغ التمويل الإسلامي من مضاربة ومشاركة وغيرها. وعلى الرغم من أن الأكاديميين في التمويل الإسلامي غالبًا ما رَوَّجوا لصيغ التمويل الإسلامي التي تشابه رأس المال الاستثماري-ven-ure capital modes مثل المشاركة والمضاربة، إلا أن الممارسين الفعليين يعتقدون في الغالب أن هذه الصيغ مثالية من الناحية النظرية، ولكنها ليست سهلة التنفيذ. وبحسب المسح، فإن المضاربة والمشاركة لا يمثلان سوى حوالي ٧٪ من إجمالي محفظة التمويل الإسلامي.

ولعل أحد الأسباب وراء هذه الهيمنة لمنتجات الديون - من مرابحة وقرض حسن - هو عدم وجود تدابير فعالة للتخفيف من الأخطار التجارية، التي تتضمن صيغ المضاربة والمشاركة من أخطار عالية تتعلق باختيار الأعمال الجديرة بالتمويل، وطريقة إعلان الأرباح الفعلية، والتزام المستفيد بتسديد الدفعات. وبما أن ربح مؤسسة التمويل الأصغر مرتبط مباشرة بالأرباح التي تحققها الأعمال التجارية للمستفيد (مع الاحتمال الحقيقي لتكبُّد خسارة)، فقد لا يكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر القدرة على التنبؤ بمخاطرها وإدارتها.

ولمعالجة هذا القصور ربما ينبغي تنفيذ صيغ المضاربة والمشاركة على غرار الطريقة التي تتم بها استثمارات الأسهم equity أو رأس المال الاستثماري venture capital modes، وذلك كما يلي:

أولاً، يحتاج المستثمر إلى إجراء دراسة جدوى للتأكد من أن الأعمال التجارية التي ينوي تمويلها هي مشاريع قابلة للتطبيق، كما يجب أن يكون على دراية بعوامل النجاح والمخاطر الرئيسية التي تنطوي عليها عملية الاستثمار.

ثانياً، يجب أن يكون هناك تفاهم مناسب بين المُستثمر والمستفيد من هذا الاستثمار (أصحاب المشاريع) بشأن حقوقهم والتزاماتهم، وأن يكون كل ذلك واضحاً في اتفاقية الاستثمار.

ثالثاً، يجب أن تكون هناك آلية مراقبة مالية مناسبة لضمان سداد المدفوعات على النحو المنشود، ومراقبة عمليات الشركة بشكل منتظم.

وأخيراً، يجب الاتفاق على إستراتيجية خروج بين المستثمر والمستفيد، كما يجب أن يعمل كلا الطرفين على أساس أن هدف المستثمر هو الخروج بهامش ربح محدد يتم تحقيقه في فترة زمنية محددة.

وبالرغم مما سبق فإن كانت مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية تعمل من خلال منح التمويل الفردي فقط (أي تتعامل مع الأفراد فقط)، فمن غير المحتمل أن تكون لديها القدرة على بذل العناية الواجبة ومراقبة استثماراتها لكل عميل على حدة. ولذلك يصعب تطبيق صيغ المضاربة أو المشاركة بحسب الخطوات المذكورة سابقاً إلا إذا كان حجم الاستثمار كبيراً وموجهاً بصورة رئيسة نحو مجموعة من المستفيدين (على سبيل المثال: تعاونية، أو جمعية، أو شركة، وما إلى ذلك). وهنا يكمن التحدي الرئيس! إذ تقوم معظم مؤسسات التمويل الأصغر - سواءً الإسلامية أو

التقليدية - بتقديم خدمات التمويل بشكل فردي، على الرغم من أن المستفيدين غالبًا ما يتم تجميعهم في مجموعات لاستخدامها وسيلة لتوفير الضمانات الاجتماعية (مثل ما فعل محمد يونس في بنك جرامين)؛ وبالتالي يمكن أن يتم تمويلهم «بوصفهم مجموعة» لمشاريع محدّدة ذات حجم كبير وفق صيغ المضاربة والمشاركة. ومع ذلك فإن القروض المقدّمة للمستفيدين من قبل هذه المؤسسات تكون على أساس فردي. ولذلك فإنه كي تتمكن مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية من تقديم صيغ التمويل الموجّه للأسهم equity، أو رأس المال الاستثماري venture capital modes، مثل: المشاركة والمضاربة، فإنها تحتاج إلى:

(أ) تغيير طريقة عملها في «إدارة المخاطر» لتصبح مثل مؤسسة رأس المال الاستثماري بدلاً من بنك يصرف القروض.
(ب) تغيير طريقة عملها في تقديم خدمات التمويل، ليصبح التمويل على مستوى المجموعة (للتعاونيات والجمعيات والشركات، وما إلى ذلك) بدلاً من التمويل على المستوى الفردي.

٣ منهجية تمكين الفقراء اقتصادياً عبر التمويل الإسلامي الشامل Inclusive Islamic Finance

٣,١ تطوير مؤسسات التمويل الأصغر.

بدأت معظم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية العمل بالإستراتيجية التي اتبعتها غالبية البنوك الإسلامية - أي إستراتيجية تحويل صيغ الدين/ القروض التقليدية التي تحمل فائدة إلى أدوات متوافقة مع الشريعة (مثل: المرابحة والسلم والإجارة). وبمجرد أن تنضج المؤسسة الإسلامية للتمويل الأصغر وتُفهم عملاءها فرص العمل بشكل أفضل، فإنها تقدم المزيد من المنتجات لخدمة عملائها.

كانت الطريقة التقليدية في السنوات السابقة لدعم جهود توفير التمويل والشمول المالي تركز في الغالب فقط على استدامة مؤسسات التمويل الأصغر في تقديم الخدمات المالية، وكذلك اتساع الخدمات المقدّمة وعمقها. وغالبًا ما كان يتم قياس نجاح مؤسسات التمويل الأصغر من خلال استدامة عمل مؤسسة التمويل الأصغر، واتساع نطاق توفيرها للخدمات المالية، وعمق التواصل، بالإضافة إلى جودة المحفظة وكفاءتها. أما في السنوات الأخيرة فقد اتجه محور التركيز ببطء نحو تحقيق التوازن بين الأثر الاجتماعي والأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر، وكيف يتم الدمج بين الأهداف الاجتماعية وأهداف مؤسسات التمويل الأصغر وإستراتيجيتها، ومدى نجاح مؤسسات التمويل الأصغر في عكس الأهداف الاجتماعية وتحويلها إلى جزء من أعمالها اليومية، بالإضافة إلى مراقبة هذه الأهداف وتقييمها. وقد تم تسجيل هذا بشكل جيد في المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي Universal Standards for Social Performance Management المنشورة مؤخرًا.

تختلف منهجية التمويل الأصغر الإسلامي التي طبّقها البنك الإسلامي للتنمية وبنك الخرطوم وشركاء محفظة الأمان الاجتماعي في المشاريع الزراعية في السودان عن المنهجيات الأخرى المتبعة من قبل المؤسسات التنموية. وتعتمد هذه المنهجية على نوعين من التدخلات:

(أ) إنشاء مؤسسات تمويل أصغر إسلامية جديدة.

ب) تطوير قدرات مؤسسات التمويل الأصغر الحالية ومهاراتها في تقديم المنتجات وخدمات التمويل المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

وهناك عدة عوامل تحدّد نوع التدخل الذي سيتم العمل عليه، وتتضمن هذه العوامل:

أ) نوع التفويض الذي يتوفر لدى مؤسسات التمويل الأصغر القائمة ودرجته.

ب) نوعية العملاء المستهدفين لتطوير الأعمال.

ج) القطاعات المراد استهدافها لإنشاء أعمال تجارية بها.

د) المقدرة والسعة على تقديم خدمات التمويل الإسلامي وصيغها في المؤسسات القائمة.

وتهدف هذه المنهجية بشكل عام إلى تعزيز المنتجات التي تتوفر فيها «مشاركة المخاطر»، كما أنها تحاول الابتعاد قدر الإمكان عن المنتجات المالية القائمة على الديون debt-based.

وتوفر المنهجية السابقة التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر سواءً كان في صورة مشاركة في رأس المال equity، أو إقراض مالي line of finance. ومع ذلك ينصب التركيز الرئيس على تقديم المساعدة الفنية بغرض تطوير مؤسسة التمويل الأصغر إلى كيان تجاري يتمتع بالقدرة على تطوير فرص الأعمال والمشاريع التجارية القابلة للتطبيق وتقييمها، ويمكن للفقراء الاستفادة منها. وهذا يتضمن بالضرورة: التحديد، ثم التواصل، ثم الاشتراك مع مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة للعمل بوصفهم شركاء تجاريين.

وبحسب هذه المنهجية فيجب تحسين قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على إدارة الأخطار على المستوى التشغيلي، بدلاً من الاعتماد فقط على شركة تأمين تابعة لطرف ثالث، وذلك لأنها ستشارك مع عملائها في «مخاطر الأعمال» مثلما يفعل الشركاء التجاريون. وفي هذا السياق قد تقدّم مؤسسات/ شركاء آخرون في سلسلة القيمة خدمات التدريب المهني، وخدمات الإرشاد الزراعي المرتبطة، والاستفادة من الاستثمارات والتمويل الحالي لتطوير القوى العاملة وخلق فرص العمل. واعتماداً على البيئة الشاملة التي تم تكوينها بما سبق ذكره، ومن خلال تطوير الشركات الصغيرة أو مشاريع الفقراء التي مؤلّتها مؤسسات التمويل الأصغر وتشغيلها؛ ستستطيع هذه المؤسسات تكوين فرص عمل مستدامة لهؤلاء المستفيدين من الفقراء، مع ضمان دخل ثابت من استثماراتها.

قد تكون مؤشرات النجاح المستخدمة في هذه المنهجية مشابهة لتلك التي يتم استخدامها من قبل مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية، ولكن نظراً لأنّ المعاملات المالية في التمويل الإسلامي تكون مرتبطة بمعاملات تجارية، أو أصول حقيقية، لذلك فسيكون التقرير المالي أكثر ارتباطاً ودقّةً، وسيعكس مدى نجاح مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في تمكين عملائها اقتصادياً وتحسين أوضاعهم.

٣,٢ منهجية مؤسسات التمويل الأصغر في تمكين الفقراء.

الفكرة القائلة بأن البنك التجاري قادر على جعل الفقراء عملاء، لأنه يوفر لهم مجموعة كاملة من الخدمات المالية،

هي في الحقيقة فكرة جذابة. ومع ذلك فإن معظم البنوك التجارية التقليدية تجد صعوبة في الموازنة بين الاحتياجات الاجتماعية للفقراء وتمكينهم اقتصادياً من جهة، وبين تعظيم الأرباح لهذه البنوك من جهة أخرى. ولذلك فإن المشاريع التي يمولها البنك الإسلامي للتنمية؛ يقوم فيها البنك الإسلامي بإنشاء كيان/ مؤسسة مُنفصلة داخل هذه البنوك بغرض خدمة عملاء التمويل الأصغر فقط. ويجب على هذا الكيان مراعاة الأهداف الاجتماعية للتمويل الأصغر، وطريقة العمل الشاملة التي ذُكرت سابقاً، كما أن عليه أن يراعي أيضاً أهداف استدامة الاستثمار.

ولتحقيق هدف التمويل الأصغر المتمثل في التخفيف من حدة الفقر من خلال تمكين الفقراء، يجب على كيان/ مؤسسة التمويل الأصغر الإسلامي القيام بما يأتي:

تحسين رفاهية العميل من خلال:

- ضمان الاحتياجات الأساسية للعملاء من الغذاء، والمياه، والمأوى، والطاقة، بوصفها جزءاً من المشروع وتدخلاته.
- توفير شبكات أمان؛ لجعل هؤلاء الفقراء أكثر مقاومة للصدمات الاقتصادية وتقلبات الزمن. كما يجب تغطية الأخطار المتعلقة بحياة هؤلاء الفقراء، ومخاطر العمل، من خلال منتجات التأمين والادخار.
- نقل ملكية أصول المشروع إلى العميل (الفقراء في هذه الحالة) بمجرد تطوير قدرات هذا العميل ومهاراته لإدارة عمله.

تقديم دعم تطوير الأعمال business development support ويتضمن:

- مشاركة أخطار الأعمال التجارية مع الفقراء، عبر ربط أرباح المؤسسة المالية بأرباح عملائها.
- مساعدة العميل في تطوير/ تحسين نموذج الأعمال، وتوفير برامج بناء القدرات والمهارات اللازمة لضمان فرصة أفضل لنجاح العميل في المشروع الحالي وفي مستقبله.
- تسهيل الوصول إلى الأسواق، والمهارات، والتكنولوجيا، من خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة.

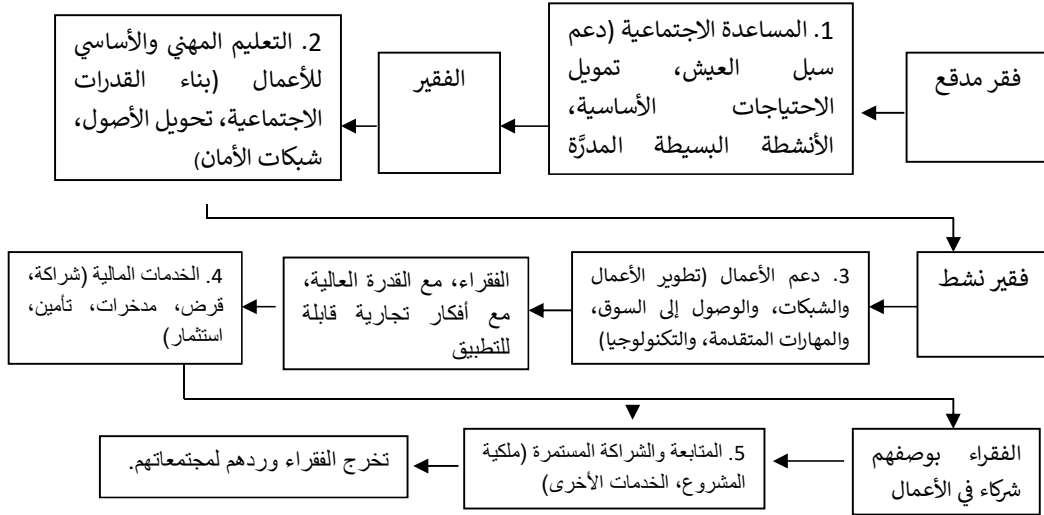
ويمكن شرح هذه الخطوات في الرسم البياني الآتي. وكما نرى في الشكل، لا يجب أن يمر جميع المستفيدين بجميع مراحل المساعدة؛ لأن الفقراء أنفسهم يختلفون في درجة الفقر، وفي ظروفهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم. وسيكون لكل عميل احتياجات يجب تقييمها بعناية من قبل مؤسسات التمويل الأصغر. كما يجب أيضاً تحديد القدرات والمهارات التي سيتم تقديمها للمستفيدين، وذلك وفقاً لقطاع الأعمال الذي ستنتم فيه المشاريع، وسيشارك فيها الفقير، أو يُعتبر مناسباً للمشاركة. ولذلك:

(أ) تُعتبر دراسة السوق وتحليلها لتحديد فرص الأعمال الجيدة؛ ولتطوير المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؛ أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر التي نتحدث عنها.

(ب) لا بد من إجراء تقييم كامل وشامل لاحتياجات المستفيدين؛ لتحديد متطلبات برامج بناء القدرات والمهارات

ونوعيتها التي يحتاجها العميل/ الفقير.

الشكل (١): التمكين الاقتصادي للفقراء في إطار نموذج أعمال التمويل الإسلامي الشامل. تحسين رفاهية العميل.



يشمل هذا المكون المساعدة رقم ١، ورقم ٢، في الشكل (١) المذكور آنفاً؛ فعند وجود الفقراء بوصفهم شركاء يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تدرك أهمية رفاهية هؤلاء العملاء، إذ إنه بدون تلبية احتياجاتهم الأساسية يصعب على الفقراء بذل قصارى جهدهم في الاستثمار التجاري، أو القيام بأي أنشطة اقتصادية إنتاجية أخرى. على سبيل المثال فبدون طعام لن يكونوا منتجين، وبدون الحصول على الكهرباء أو المياه النظيفة لن يتمكن الفقراء من الدراسة عند حلول الظلام، أو سيضطرون لقضاء وقت النهار الثمين لجلب المياه النظيفة من مسافة بعيدة. وكذلك عند حلول المناسبات ذات الأهمية (الولادة، الزواج، والوفاة... إلخ) مع عدم توفر رفاهية حياتية لديهم، فيجب عليهم وقتها استخدام مواردهم المالية (التي كان يُفترض استثمارها في العمل التجاري)، وفي حالة وقوع حادث، أو كارثة طبيعية، قد يضطرون إلى اللجوء إلى الاقتراض بفوائد كبيرة. وكل هذه الأمثلة تؤكد أنه على الرغم من أن الفقراء قد يكونون نشطين في الاقتصاد والأعمال التجارية، إلا أنهم معرضون بشدة لأن يصبحوا غير نشطين في حالة غياب هذه الخدمات الأساسية. ولذلك يجب على مؤسسات التمويل الأصغر التي ستشارك مع هؤلاء الفقراء معالجة كل هذه المخاوف؛ من أجل ضمان شراكتها مع الفقراء واستمرارهم بوصفهم أفراداً نشطين وفاعلين اقتصادياً.

وبالنسبة للتمويل الأصغر الإسلامي؛ هناك أيضاً خيار الاستفادة من أموال الزكاة والأوقاف (الأموال النقدية) لتمويل هذه الضروريات، باعتبار أن هؤلاء الفقراء مستحقين لهذه الزكاة، ويعتبرون من مصارفها الثمانية. وفي هذا السياق يمكن تحويلها إلى المستفيدين النهائيين في شكل قرض حسن (قرض بدون فائدة)، أو منحة (صدقة أو زكاة). وممّا يشجع على ذلك أن صناديق الزكاة والأوقاف تتمتع بإمكانيات هائلة غير مستغلّة، ويمكن استغلالها خاصةً في:

(i) تغطية الخسائر الناشئة عن التخلف عن سداد الشركات متناهية الصغر التي يديرها الفقراء.

- (ii) تغطية جزء من المصروفات التي تتكبدها مؤسسات التمويل الأصغر في تقييم المشروعات الصغيرة التي يديرها الفقراء وتمويلها.
- (iii) توفير التكافل (التأمين المتبادل) للحد من هشاشة الفقراء النشطين، وحمايتهم من الصدمات الاقتصادية، وتقلبات الدهر الخارجية.
- (iv) بناء قدرات الأسر على القيام بأنشطة مُدرّة للدخل.
- تقديم دعم تطوير الأعمال.

لقد أثبت بنك جرامين جدوى توفير التمويل الجماعي غير المصحوب بالضمانات للفقراء. فقد استبدل هذا البنك الضمانات المادية، بالتعهد بالضمانات الاجتماعية، حيث يقوم كلُّ عضو في المجموعة الممولة بضمان باقي أعضاء المجموعة الآخرين. وقد مكّنت هذه الطريقة المبتكرة مؤسسات التمويل الأصغر من القيام بما لم تحلم به البنوك قط، أي تقديم الخدمات المالية للعملاء الفقراء دون وجود الضمانات المتعارف عليها، فغياب هذه الضمانات جعل البنوك تعتبر تمويل هؤلاء الفقراء مخاطرة عالية، لأنَّ نسبة العجز عن السداد مرتفعة. ومع ذلك، فإن إجراء تخفيف الأخطار على النحو الذي قام به بنك جرامين، يؤكد للبنك فقط أن هناك العديد من الضامنين (من المجموعة الممولة نفسها) الذين سيكونون على استعداد للسداد نيابة عن العضو الذي يعجز عن السداد. وتخفّف هذه الطريقة من أخطار السداد لصالح البنك (أو مؤسسة التمويل الأصغر) فقط، ولكنها لا تخفّف من أخطار فشل المشروع التجاري الذي يديره الفقير.

إن أكثر الطرق فاعلية لضمان نجاح المستفيدين هي مشاركتهم الفعلية في أعمالهم التجارية على غرار مشاركة صناديق رأس المال الاستثماري venture capital في الشركات التي استثمروا فيها. وعادةً ما يشارك أصحاب رأس المال الاستثماري في القرارات المتعلقة بالأعمال التجارية، وطريقة سداد المدفوعات، والبحث عن العملاء. وبالمثل يجب أن تؤدي مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية دور المستثمر بدلاً من المقرض، ولا سيما عند تقديم خدمات التمويل عبر صيغ المشاركة والمضاربة.

إنَّ مؤسسة التمويل الأصغر بصفها مستثمرًا ملتزمًا ستقوم بمشاركة أخطار الأعمال مع المستثمرين فيها (الفقراء في هذه الحالة)، والعمل معهم لتحسين نموذج أعمالهم، ومساعدتهم في جميع العناصر اللازمة لنجاح الأعمال. ويتضمن ذلك:

- (١) توفير الخدمات الإدارية (لإدارة العمل التجاري).
- (٢) توفير الحصول على المال (النقد).
- (٣) الوصول إلى السوق (المدخلات والمخرجات).
- (٤) توفير المعرفة اللازمة لتطوير العمل (سواءً كانت عبر التكنولوجيا، أم تطوير المهارات للعمالة الماهرة). مما ذكر نلاحظ أن المال ليس سوى أحد المكونات الأربعة اللازمة للنجاح. لأن النشاط التجاري يحتاج أيضًا إلى عملاء، وإدارة

ماهرة، وتكنولوجيا متقدمة لتحسين الإنتاجية، أيضًا جانب العمالة (غير الماهرة في الغالب). فقد لا يكون لدى الفقراء القدرات والمهارات على تلبية المتطلبات المتبقية لتحسين الإنتاجية.

إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر تريد التأكد من أن استثماراتها مربحة للفقراء؛ وأن أعمال هؤلاء الفقراء ستستمر؛ فيجب أن يكون دعمها (بما في ذلك الدعم غير المالي) كافيًا لمساعدة المشروع التجاري على النجاح. ولن تكون مؤسسة التمويل الأصغر قادرة على توفير جميع هذه العناصر بطريقة مخصصة للعميل الفقير الفردي. وستكون تكلفة القيام بذلك باهظة للغاية. لذلك نرى أنّ الطريقة الأكثر فاعلية التي تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر القيام بها في هذا النوع من التمويل هي من خلال تمويل جماعي واسع النطاق. إن التدابير والوفرة economies of scale المتولدة من تمويل المشروع على نطاق واسع سوف تمكّن البنك (مؤسسة التمويل الأصغر) من تقديم الخدمات غير المالية المذكورة سابقًا واللازمة لنجاح المشروع.

فعلى سبيل المثال يحتاج المزارعون في العديد من المنتجات الزراعية إلى البذور والأسمدة لزراعة محاصيلهم، كما أنهم بحاجة إلى البنية التحتية المناسبة بما في ذلك قنوات الري لتوصيل المياه إلى مزارعهم. بالإضافة إلى ذلك يستخدم العديد من المزارعين أساليب الزراعة القديمة غير الفعالة، ولذلك فإنهم بحاجة إلى تلقي التدريب من عملي الإرشاد على أحدث تقنيات الزراعة، وكذلك معرفة ما يجب زراعته، ومتى تتم الزراعة. كما أنهم يحتاجون إلى معدات عالية التقنية تساعدهم على تنظيم درجة الحرارة، والرطوبة، وإمدادات المياه، وما إلى ذلك. كما تعمل الآلات مثل: الجرارات، ومطاحن الأرز، والمضخات الموزعة للمياه، على تعزيز إنتاجيتهم، ولذلك فهم بحاجة إليها أيضًا. وحتى لو كان لديهم كل هذا؛ فلن يكونوا قادرين على تعظيم المنفعة الناتجة عن حصادهم إذا لم يتمكنوا من بيع منتجاتهم بسعر عادل عبر الوصول للأسواق المناسبة.

الجدول (٢): احتياجات العميل الاعتيادي لمؤسسات التمويل الأصغر

متطلبات عميل مؤسسات التمويل الأصغر العادي (على سبيل المثال: صغار المزارعين) لتحقيق عوامل النجاح.	عوامل النجاح الرئيسية في الأعمال التجارية
إدارة الأعمال بكفاءة وفعالية مع السياسات والعمليات المطلوبة.	الوصول إلى المهارات الإدارية:
يحتاج التمويل إلى شراء المدخلات الزراعية، والبنية التحتية، والآلات، والتدريب.	الحصول على المال:
القدرة على البيع لعميل قادر على شراء جميع منتجاته بسعر مرتفع لتعظيم الربح.	الوصول إلى الأسواق التجارية:
الحصول على الآلات عالية التقنية لتعزيز الإنتاجية، والتدريب اللازم للاستفادة من التكنولوجيا، والتدريب على أحدث طرق الإنتاج الزراعي لزيادة الحصاد الزراعي.	الوصول إلى المعرفة العملية:

منتجات المساعدة المالية

بناءً على منهجية التمكين الاقتصادي للفقراء الموضحة مؤخرًا يمكننا تصنيف المنتجات المالية على النحو الآتي:

١. تمويل الأنشطة المُدرّة للدخل الذي بالكاد يكفي الفقير (SIGA Survival Income Generating Activities)، وربما

يكون هذا هو «التمويل الأصغر» الإسلامي في أضيق صورته؛ لأنه يركز على التمويل البسيط للأنشطة المُدرّة للدخل، ويعتمد بشكل كبير على القرض الحسن، والمرابحة ذات العائد المنخفض. وفي هذا النوع يتم تمويل برامج بناء القدرات بشكل رئيس من خلال الصناديق الخيرية، والزكاة، والوقف أو المنح. كما يكون حجم التمويل صغيراً جداً، وعادة ما يصل إلى ١٠٠٠ دولار أمريكي لكل مستفيد كحد أقصى.

٢. التمويل التكافلي للمجموعة Solidarity Group Financing في هذا النوع يكون حجم التمويل أكبر، حيث يصل عادة إلى ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي. ويركز هذا النوع على المستفيدين/ الفقراء الذين لهم الاحتياجات نفسها، ويمارسون الأنشطة التجارية/ الاقتصادية نفسها، ثم يقوم بتجميعهم في مجموعة واحدة؛ ليستفيد من الحجم والعدد الكبيرين في تمويل شراء الآلات، والمدخلات، والبنية التحتية وقفاً. ويعتمد هذا النوع عادة على صيغ المربحة والسلم، حيث يتم استخدام المربحة للحصول على الأصول اللازمة لتفعيل الأنشطة الإنتاجية (مثل: شراء ماكينة الخياطة، أو شراء الماشية، وما إلى ذلك) والتي تؤول ملكيتها لاحقاً للفقراء.

٣. تمويل مجموعة مشروعات سلسلة القيمة Value Chain Project Group يقوم هذا النوع بتمويل المشاريع الكبيرة التي يديرها الفقراء، والتي تتمتع فيها مؤسسة التمويل الأصغر بالسيطرة والقرار النهائي على سير العمل في المشروع. وهو ما يوفر المبرر الكافي لهذه المؤسسات لاستثمار أموال كبيرة في هذه المشاريع مع العميل، ومما يساعدها على ذلك أن الأرباح تُقسّم بينها وبين العميل بنسبة واضحة. وبهذا تبرر الاستثمار الأكبر في العميل بالإضافة إلى استخدام آلية تقاسم الأرباح. وتحدد مؤسسة التمويل الأصغر في هذا النوع من التمويل المشاريع أو سلاسل القيمة التي ينبغي الاستثمار فيها، وتقوم لاحقاً بالاستثمار، ثم تعمل مع الفقراء بوصفهم منقّذين ومديرين لهذه المشاريع.

٣,٣ المقارنة بين منهجية التمويل الأصغر التقليدية وبين تمكين الفقراء عبر منهجية تمويل سلاسل القيمة.

يوضح الجدول الآتي مقارنة بين تمكين الفقراء من خلال منهجية تمويل مشاريع سلاسل القيمة (التي طبقها البنك الإسلامي للتنمية في قريتي «أبو حليلة» و«ود بلال» بعد تعاونه مع بنك الخرطوم وتأسيس مؤسسة «إرادة») مع نموذج جرامين للتمويل الأصغر التقليدي الشائع. ويحاول كلاهما «القيام بأعمال تجارية مع الفقراء» ولكن مع اختلافات في المنهج. ويوضح النموذج التقليدي جدوى ضمان الشمول المالي مع الفقراء من خلال توفير تمويل قصير المدى قائم على الفائدة. ومن ناحية أخرى يوضح نموذج البنك الإسلامي للتنمية جدوى إدراج الشراكة (عبر نموذج رأس المال الاستثماري) والشمول الاقتصادي للفقراء من خلال صيغ التمويل التي تتطلب من البنك أن يكون مشاركاً فعلياً في الأعمال التجارية التي يتم تمويلها، وبذلك يكون شريكاً في الأخطار والأرباح مع هؤلاء الفقراء.

الجدول (٣): الاختلافات بين التمويل الأصغر التقليدي ومنهجية تمويل مشاريع سلاسل القيمة

الصفات:	التمويل الأصغر التقليدي (مثل تجربة بنك جرامين).	منهجية تمويل مشاريع سلاسل القيمة عبر التمويل الإسلامي (مثل تجربة البنك الإسلامي في السودان).
عملية الموافقة على القرض / التمويل		
المستفيد المستهدف:	- الفقراء الذين يعملون في أنشطة اقتصادية. - معظمهم من النساء. - تمنح القروض للأفراد بصفتهم أعضاء في مجموعة.	- الفقراء الذين يعملون في أنشطة اقتصادية وتتوافق مهاراتهم/ مواهبهم. - معظمهم أسر تقليدية. - يكون التمويل في تعاونية/ جمعية تضم المئات أو الآلاف من الأسر المستفيدة.
قرض / تمويل جماعي أو فردي:	القروض المنفصلة الممنوحة لأفراد المجموعة.	استثمارات أو عقود تمويل لمجموعة من الأفراد (يجتمعون في تعاونية أو جمعية).
الضمان:	الضمان الاجتماعي من قبل أعضاء آخرين في المجموعة.	لا يتم تقديم أي ضمانات، ويوقع المستفيدون على خطاب التزام.
تقييم المخاطر:	يتم بناءً على الملف الائتماني للعملاء credit profile، بالإضافة إلى النظر في سجلات التخلف عن السداد history of default.	بناءً على أخطار الأعمال أو المشاريع المقترحة المراد تمويلها.
استخدام المستفيدين للقرض / التمويل:	مختلفة (عادة تكون عبارة عن عمليات تجارية صغيرة) يديرها المستفيد.	استثمارات كبيرة محدّدة صمّمها البنك مسبقاً.
طبيعة خدمات القروض / التمويل		
حجم القرض/التمويل:	صغير (أقل من ١٠٠٠٠ دولار أمريكي).	كبير (في بعض الحالات أكثر من مليون دولار أمريكي).
نوعية القروض / التمويل:	القروض التقليدية القائمة على الفائدة (الربا).	صيغ مالية إسلامية متنوعة.
العائد الربحي من القرض / التمويل:	الفائدة.	مشاركة الأرباح مع المستفيدين.
مدة القرض / التمويل:	قصيرة (من ٦ إلى ٢٤ شهراً).	طويلة (من ٣ إلى ٥ سنوات).
تكلفة التمويل التشغيلية:	منخفضة (موظف واحد لمتابعة كل ٢٠ عميلاً).	عالية (موظف استثمار واحد لكل تعاونية/ جمعية أو عميل يتم تمويل مشاريعه).
الأنشطة الداعمة والموازية للقروض / التمويل		
دعم موظف البنك المعين:	منخفضة (لأن هناك موظفًا واحدًا لمتابعة كل ٢٠ عميلاً).	عالية (لأن كل مشروع يُخصّص له موظف استثمار لمتابعته ودعمه).
المسؤولية عن نجاح الأعمال:	يتحملها الأفراد المستفيدون بصورة كاملة، حيث يقدم البنك التمويل فقط.	المسؤولية مشتركة بين البنك وجمعية المستفيدين، حيث يُتطلب من البنك أن يكون مستثمرًا نشطًا ومشاركًا في اتخاذ قرارات العمل.
بناء القدرات للمستفيدين:	عام (مثل دورات التخطيط المالي وما إلى ذلك) - عادة ما يتم دعم هذه البرامج بالهبات.	محدّد ومتخصّص (بحيث يكون ذا علاقة بالمشاريع الممولة بهدف تحسين أداء المشروع)، وعادة ما يكون جزءًا من نفقات الاستثمار.
الدعم والخدمات غير المالية:	لا تقدّم في معظم الوقت.	- توفير الوصول إلى الأسواق (يتفاوض البنك على أسعار المدخلات من الموردين، ويتفاوض في أسعار الشراء مع التجار). - المساعدة في الخدمات الإدارية (يساعد البنك المستفيدين على اتخاذ قرارات العمل). - الوصول إلى المعرفة (تطوير المهارات الخاصة بالأعمال وأحدث التقنيات).
عنصر الدعم:	يمكن تقديم الدعم لتقليل تكلفة التشغيل التي قد تقلل أسعار الفائدة المفروضة على المستفيد النهائي.	يتم تقديم الدعم في شكل استثمارات داعمة للمشروع بحيث تقلل تكاليف الاستثمار مما يؤدي إلى فترة استثمار أقصر.

التأمين / التكافل:	يكون الحصول على التأمين بغرض التخفيف من أخطار عدم السداد.	يكون الحصول على التأمين بغرض التخفيف المتعلقة بالمشاريع والأعمال (مثل فشل المحاصيل بسبب الأمطار أو الفيضانات).
احتمالية التخفيف من حدة الفقر:	يعتمد على مقدار ربحية المشاريع الصغيرة التي يجب أن تكون أعلى من أسعار الفائدة المفروضة على المستفيد. وفي حالة الخسارة التجارية يظل المستفيد مُطالبًا بالسداد.	يعتمد على ربحية الأعمال الكبيرة التي يديرها البنك. وفي حالة الخسارة التجارية يفقد البنك استثماره.

٤. كيف طبّق البنك الإسلامي للتنمية نهج التمويل الإسلامي الشامل مع محفظة الأمان الاجتماعي وبنك الخرطوم؟

٤,١ خلفية تاريخية.

بنك الخرطوم هو أول بنك في السودان، وبدأ أنشطته المالية في عام ١٩١٣. وفي عام ١٩٢٥ أعيدت تسميته إلى بنك باركليز أوفرسيز Barclays Overseas، ثم إلى بنك باركليز Barclays في عام ١٩٥٤. واستحوذت الحكومة على ملكية البنك في عام ١٩٧٠، وأطلقت عليه اسم «بنك الدولة State Bank» قبل إعادة تسميته ببنك الخرطوم عام ١٩٧٥. وبين عامي ١٩٨٣ و٢٠٠٢ استحوذ البنك على العديد من البنوك المحلية والإقليمية بما في ذلك بنك الشعب التعاوني، وبنك الوحدة، وبنك التصدير والاستيراد الوطني. وفي عام ٢٠٠٢ سُجّل بنك الخرطوم بوصفه شركة خاصة محدودة، وألت إدارته لبنك دبي الإسلامي، وهو أكبر بنك إسلامي في الإمارات العربية المتحدة من خلال شراء ٦٠٪ من أسهم الحكومة في عام ٢٠٠٥.

وفي فبراير ٢٠٠٨ اندمج بنك الخرطوم وبنك الإمارات والسودان ليشكلوا معاً أكبر بنك في السودان تحت اسم بنك الخرطوم بقيمة ٨٦٠ مليون جنيه سوداني. ويعمل بنك الخرطوم بموجب المعايير المصرفية الإسلامية، ولديه مجموعة شاملة من خدمات البيع بالتجزئة. ويتألف المساهمون الرئيسيون من بنك دبي الإسلامي، والبنك الإسلامي للتنمية في جدة، ومصرف أبو ظبي الإسلامي، ومصرف الشارقة الإسلامي، واتصالات الإمارات، ورجال أعمال محليين وإقليميين بارزين آخرين. وتخضع أنشطة أعمال البنك لإشراف هيئة رقابة شرعية، ويتم تعيين هيئة الرقابة الشرعية من قبل المساهمين، التي تمتلك القدرة على مراجعة أنشطة البنك والإشراف عليها بشكل مباشر.

٤,٢ وحدة التمويل الأصغر وشركة إرادة (IRADA) للتمويل الأصغر.

تخضع جميع عمليات التمويل الأصغر في بنك الخرطوم حالياً لوحدة التمويل الأصغر التابعة لإدارة التجزئة والشركات الصغيرة والمتوسطة والتمويل الأصغر. وقد تأسست الوحدة عام ٢٠٠٩ بدعم ومساعدة من البنك الإسلامي للتنمية. ومُنحت الإدارة الثقة لتنفيذ صندوق الأمان الاجتماعي للتمويل الأصغر البالغ ٢٠٠ مليون جنيه سوداني، الذي تأسس بسبب جهود وحدة التمويل الأصغر في بنك السودان المركزي. وتم تكوين الصندوق من خلال شراكة إستراتيجية بين ديوان الزكاة و٣٢ بنكا تجارياً سودانياً، وتبع ذلك استصدار منشور من بنك السودان المركزي بحيث تستثمر جميع البنوك التجارية ما لا يقل عن ١٢٪ من محفظتها في التمويل الأصغر. وساهم ديوان الزكاة بمبلغ ٥٠ مليون جنيه سوداني، في حين ساهمت البنوك التجارية بمبلغ ١٥٠ مليون جنيه سوداني. وبما أن الصندوق يتألف من مزيج من

الموارد الاجتماعية والتجارية، فإنه يستهدف الشرائح الفقيرة النشطة اقتصادياً في كل ولاية من الولايات.

٤,٣ المرحلة الأولى من المشروع (طريقة التشغيل عند التأسيس): التمويل الأصغر الفردي باستخدام المراجعة.

بدأ منتج التمويل الأصغر الفردي فور تشكيل وحدة التمويل الأصغر في بنك الخرطوم. ويستخدم هذا المنتج بشكل رئيس لتوجيه أموال صندوق الأمان الاجتماعي للتمويل الأصغر، وقد اختير بنك الخرطوم لاستخدام وتوظيف أموال الصندوق بموجب عقد المضاربة منذ عام ٢٠١١.

وبسبب الحجم الضخم للصندوق، والضغط للوصول لتغطية واسعة للفقراء في البلاد من خلال الصندوق، اختيرت طريقة التمويل: المراجعة - البيع الأجل (البيع المؤجل مع هامش الربح). ونظراً لأن هذا النوع من التمويل يضم العقد الأساسي المتوافق مع الشريعة الإسلامية فقد كان من السهل تطويره، ولا يتطلب سوى الحد الأدنى من العناية وعمليات التحقق اللازمة. كما أنه لا يتطلب أي ضمانات، ويكون مضموناً بشكل أساسي من خلال الشيكات المصرفية الفردية، و ضمانات الطرف الثالث. وعلاوة على ذلك يدير بنك الخرطوم التمويل بموجب اتفاقية المضاربة، التي لن تؤثر على الميزانية العمومية للبنك، ويحظى الصندوق نفسه بمساهمة بنسبة ٢٥٪ من الزكاة.

يطلب من كل مستفيد - بوصفه جزءاً من بناء القدرات - فتح حساب توفير، وبناء على ذلك يتم إصدار الشيكات للمستفيد. ومن خلال هذا الإجراء يتعلم المستفيدون شيئاً عن الخدمات المصرفية التي يقدمها القطاع المالي.

ومنذ ذلك الوقت وحتى العام ٢٠١٥، دفع مبلغ مقداره ١٢٨,٠٠ مليون جنيه سوداني من رأس مال الصندوق لصالح المستفيدين، وقد تم توجيهها إلى حوالي ٩٥,٠٠٠ مستفيد، منهم حوالي ٨٥,٠٠٠ عميل نشط. ويبلغ هامش الربح من العملية ١٤٪ بالعملة المحلية، فيما كان معدل التخلف عن السداد default rate حينها يبلغ حوالي ١٢٪. وقد كان معدل التخلف عن السداد مرتفعاً بسبب علم العملاء بأن الصندوق مدعوم بأموال الزكاة.

تفاصيل منتج التمويل الإسلامي:

العنوان	التمويل الفردي (المراجعة)
أهداف المشروع:	زيادة عدد رواد الأعمال من ذوي الدخل المحدود في السودان من خلال التمويل الإسلامي الصغير بأسعار معقولة. تطوير الأنشطة المُدرّة للدخل في الاقتصاد. إيجاد سبل العيش والعمالة المستدامة.
مبلغ التمويل المعتمد للمشروع / حد التمويل المعتمد لكل مستفيد:	٢٠٠,٠٠٠ مليون جنيه سوداني / ١٠,٠٠٠ جنيه سوداني لكل تمويل.
مدة التمويل:	حتى ٣ سنوات.
عائد الاستثمار المستهدف لبنك الخرطوم:	١٤٪.
العوائد المستهدفة للمستفيدين (خلال فترة التنفيذ):	لا يوجد.
العوائد المستهدفة للمستفيدين (بعد فترة التنفيذ):	لا يوجد.
العائد الفعلي على الاستثمار حتى الآن:	١٤٪ (المتعثرون مدعومون من صندوق الزكاة).

الفئات المستهدفة والمستفيدة:	الشريحة الفقيرة النشطة اقتصادياً (فئة الزكاة) من سكان السودان.
صيق التمويل الإسلامي:	المرابحة.
التدخل/ الخدمات غير التمويلية:	المُدَّخرات. التأمين. ضمان الزكاة.
أصحاب المصلحة والشركاء:	بنك السودان المركزي، ديوان الزكاة.
الضمانات:	لا ضمانات. شيك مصرفي شخصي. ضمان الطرف الثالث. صندوق الزكاة.
المخاطر المحددة وإجراءات التخفيف:	المخاطر: باعتباره برنامجاً وطنياً؛ فإن حقيقة أن صندوق الزكاة متاح ليكون ضماناً لتغطية المتعثرين أوجد أخطاراً أخلاقية وجنوحاً بين العملاء عن السداد. وسائل التخفيف: جعل ضمان الشيكات المصرفية الشخصية إلزامياً؛ بحيث إذا حدث تقصير من العملاء بسبب الإهمال يتم عرض القضية على السلطات القانونية.

اقترحت إدارة صندوق/ محفظة الأمان الاجتماعي، بعد الاستفادة من دروس المرحلة الأولى، أن تركز المرحلة الثانية على الاستثمار تدريجياً في تمويل المجموعات (التعاونيات والجمعيات) والمشاريع، وفي المقابل أن تركز بدرجة أقل على تمويل المرابحة الفردي. كما قدّرت الإدارة أن ينخفض تمويل المرابحة الفردي في المحفظة ليصل إلى ٢٥٪ فقط من إجمالي تمويل المحفظة.

٥. التمويل الإسلامي الشامل والمبتكر باستخدام نهج تمويل المجموعات المتضامنة -Solidarity Group Financing، ونهج تمويل مشاريع سلسلة القيمة للمجموعات Value-Chain Project Group Financing.

أثناء المرحلة الأولى من تقديم التمويل الأصغر الإسلامي عبر منتجات المرابحة الفردية المشابهة لطريقة عمل مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية الأخرى، استأجر بنك الخرطوم مستشاراً لتقديم نظام المعلومات الإدارية المطلوب. وتم تعيين مجموعة IBF لتطوير نظام المعلومات الإدارية للبنك، وتطوير بناء القدرات في مجال التمويل الإسلامي الشامل من خلال تمويل مجموعات التضامن ومشاريع سلاسل القيمة (VCP). وبناءً على توصية الخبير الاستشاري؛ شرع بنك الخرطوم في إجراء مسح لتقييم الاحتياجات، ودراسة للسوق من أجل فهم أفضل فرص العمل المتاحة في الدولة، وأصحاب المصلحة الحاليين في سلسلة القيمة. وتم تطوير بعض مقترحات المشاريع من قِبَل موظفي المقر الرئيس للبنك، بينما تم تطوير بعضها الآخر بالتنسيق مع المجموعات المجتمعية (مثل التعاونيات والجمعيات... إلخ).

وساعد المستشار العملاء على تطوير أفكارهم إلى خطط، مع تحديد أدوات التمويل الإسلامي المختلفة التي قد يتم توفيرها للعملاء المستهدفين؛ على أن تستكمل دراسات الجدوى فيما بعد على هذه الخطط. وفيما يلي دراسة للحالات باعتبارها أمثلة على بعض المشاريع التي تم تمويلها عبر نهج تمويل مجموعات التضامن، ونهج تمويل مشاريع سلسلة القيمة للمجموعات، وقد قام بنك الخرطوم بتنفيذها بنجاح.

دراسة الحالة رقم ١: تمويل مجموعة سلسلة القيمة VCP مشروع «أبو حليمة» للبيوت المحمية.

تم تصميم مشروع «أبو حليمة» للبيوت المحمية في البداية من قبل صندوق تشغيل الخريجين بولاية الخرطوم التابع لوزارة التنمية الاجتماعية. حيث كان العديد من الخريجين عاطلين عن العمل، أو كانوا يعملون في مزارع أخرى بأجور منخفضة للغاية، وأراد الصندوق منحهم الفرصة للعمل في مشاريع أفضل وذات أرباح وعوائد مرتفعة. وقام الصندوق بصياغة مقترح لعمل تجاري، واتصل ببنك الخرطوم بغرض الاستثمار. وكان لدى صندوق الخريجين فكرة مبتكرة لإنتاج المحاصيل الشتوية (مثل الطماطم) خلال فصل الصيف، وإنتاجها من خلال بيئة/ بيوت محمية خاضعة للرقابة. ومن الجدير بالذكر أن تكلفة الطماطم المستوردة خلال فصل الصيف تبلغ خمسة أضعاف الطماطم المنتجة محلياً التي يتم بيعها في فصل الشتاء. وبالإضافة إلى ذلك ستمكن البيوت المحمية من إنتاج محاصيل عالية القيمة يتم استيرادها عادةً خلال فصل الشتاء (مثل الفلفل).

قام بنك الخرطوم بتحسين المقترح التجاري الذي قدمه صندوق الخريجين وذلك بالتشاور معهم، ثم قُدم المقترح المعدل إلى مجلس إدارة محافظة الأمان الاجتماعي للموافقة المبدئية عليه، وإجراء دراسة جدوى تفصيلية. وبناءً على دراسة الجدوى، وافق المجلس على تمويل هذا المشروع بقيمة ١٠,٩ مليون جنيه سوداني (٣,٢٧ مليون دولار أمريكي) مع إمكانية الزيادة لتصل إلى ١٥ مليون جنيه سوداني (٤,٥٠ مليون دولار أمريكي) عبر صيغة المضاربة. وسيخصص هذا الاستثمار لبناء ٢٥ محمية منتجة، تبلغ مساحة كل محمية ١,٧١٠ أمتارٍ مربعة، وتتكون من ٥ أنفاق حيث تبلغ مساحة كل نفق ٣٤٢ مترًا مربعًا.

وكان من المتوقع أن يحقق المشروع عائداً على الأصول Return on Assets—ROA بنسبة ١٨٪، ومعدل عائد داخلي بنسبة ٢٢٪. وتقدّم الخريجون المهتمون بطلب ليكونوا جزءاً من المشروع، وأجروا مقابلة شاملة اختُبرت فيها قدراتهم، والتزامهم بالمشروع. ومن المتوقع أن يحصل الخريجون أثناء فترة الإنتاج التي تبلغ مدتها خمس سنوات على حوالي ٢٧٠٠ جنيه سوداني (٨١٠ دولارات أمريكية) شهرياً، وأن يحصلوا على ٤٠٪ من الأرباح الناتجة عن المشروع. وخلال هذه الفترة سيشكل الخريجون جمعية تعاونية مسجلة، ويتم تدريبهم على كيفية إدارة البيوت المحمية، والأعمال التجارية، مع توقع أن يتخلى بنك الخرطوم عن ملكية المشروع وإدارته بعد فترة التنفيذ التي تبلغ ٥ سنوات. ونظراً لأن مفتاح نجاح المشروع هو القدرة على بيع جميع المحاصيل عالية القيمة للعملاء، فقد تفاوض بنك الخرطوم على عقود رئيسة مع عملاء السوبر ماركت الكبار مثل: هوم سنتر، وسناء. ووافقت الحكومة على توفير محركات الديزل، وسوف يمتلك المستفيدون هذه المحركات ويديرونها.

وتتمثل إحدى السمات المثيرة للاهتمام في هذا المشروع في عدم وجود أي متطلبات للضمانات، أو ضمانات الطرف الثالث. ويُوقّع كل خريج ضماناً شخصياً للبقاء ملتزماً بالمشروع طوال ٥ سنوات، ويحتفظ بنك الخرطوم بالحق في إزالة أي خريج واستبداله بآخر إذا لم يكن الخريج جاداً أو ملتزماً بالمشروع. وفي نهاية السنة الخامسة سيتم نقل جميع أصول المشروع (المقدرة بـ ١٠ مليون جنيه سوداني) إلى جمعية الخريجين (المكونة من ١٢٥ خريجاً مختارين)، وبعد ذلك من المتوقع أن يحصل كلُّ خريج على ما لا يقل عن ٦٧٥٠ جنماً سودانياً في الشهر من المحصول. أما الميزة الأخرى المثيرة للاهتمام فهي أن بنك الخرطوم بصفته رب المال (المستثمر) لديه الحق في تمديد المضاربة لمدة عام آخر بسبب

فشل المحاصيل، أو ظروف أخرى غير متوقعة، وبهذا يمتلك البنك بطاقة (كارت) مساعدة (لمدة عام واحد) لضمان عوائده المستهدفة للاستثمار. وعلى الرغم من أن الدافع لكل هذا الاتفاق هو تحقيق الربح للبنك، إلا أن هذا الربح سيتحقق، وفي الوقت ذاته سيضمن المشروع رفاهية الخريجين. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن العوائد المستهدفة أثناء تنفيذ المشروع هي أكثر مما سيكسبه المزارعون/الخريجون إذا عملوا بمفردهم، أو إذا كانوا سيعملون في مزرعة أخرى.

تفاصيل منتج التمويل الإسلامي في حالة البيوت المحمية في قرية «أبو حليمة»

العنوان	مشروع أبو حليمة للبيوت المحمية
أهداف المشروع:	- توفير فرص أعمال تجارية للخريجين. - زيادة دخل المستفيدين من المشروع. - توفير التدريب والدعم الفني للمستفيدين. - زراعة محاصيل عالية القيمة خلال فصل الشتاء. - زراعة محاصيل موسم الشتاء خلال فصل الصيف.
مبلغ / حد التمويل المعتمد:	- ١٠,٩ مليون جنيه سوداني، مع إمكانية الزيادة لتصل إلى ١٥ مليون جنيه سوداني (حوالي ٤,٥ مليون دولار أمريكي) - حجم استثمارات تقدّر بـ ١٧,٤٤٥ جنيناً سودانياً لكل مستفيد من مجموع ٦٢٥ مستفيداً (وهم القادمون من ١٢٥ أسرة يعولها الخريجون). - يتكون المشروع من ٢٥ بيتاً محمياً منتجاً، تبلغ مساحة كل محمية ١,٧١٠ أمتار مربعة. وتحتوي كل محمية على ٥ أنفاق بمساحة ٣٤٢ متراً مربعاً لكل نفق.
مدة التمويل:	٥ سنوات.
المنتجات الزراعية المنتجة:	فلفل حار. فلفل حلو. طماطم. خيار. فلفل أصفر. فلفل أحمر.
عائد الاستثمار المستهدف لبنك الخرطوم سنوياً:	٦٠٪ من أرباح المنتجات الزراعية التي يقدر حجمها بـ ١٢٠٠ طن سنوياً من الخضار والفواكه ذات القيمة العالية. العائد على الأصول بنسبة ١٨٪. معدل العائد الداخلي بنسبة ٢٢٪.
العوائد المستهدفة للمستفيدين (خلال فترة التنفيذ):	٢٧٠٠ جنيه سوداني لكل عائلة شهرياً، بما في ذلك بدل المعيشة (٣٠٠ إلى ٦٠٠ جنيه سوداني).
العوائد المستهدفة للمستفيدين (بعد فترة التنفيذ):	٦٧٥٠ جنيناً سودانياً لكل عائلة شهرياً + ملكية أصول مشروع أبو حليمة للبيوت المحمية. العائد على الأصول بنسبة ١٠٪.
الفئات المستهدفة والمستفيدين:	١٢٥ خريجاً زراعياً، بإضافة أسرهم يبلغ عدد المستفيدين من هذا المشروع ٦٠٠ مستفيد.
صيغ التمويل الإسلامي:	المضاربة المقيدة: عبر تقديم رأس مال عامل working capital لشراء البيوت المحمية، ودعم البنية التحتية، والجدوى الفنية، وبناء القدرات الفنية، والمدخلات الزراعية، وبدلات المعيشة.

<p>دراسة جدوى تفصيلية.</p> <p>المساعدة في الحصول على شركة تركية لبناء البيوت المحمية، والبنية التحتية ذات الصلة.</p> <p>المساعدة في توظيف مستشار تركي؛ لتقديم الدعم الفني طوال عمر المشروع.</p> <p>خدمات ما قبل الإنتاج - توفير البيوت المحمية، والبذور، والأسمدة، والمبيدات الحشرية، والآلات، ومصادر الكهرباء، والمياه.</p> <p>خدمات دعم الإنتاج - بدل نفقات المعيشة، نفقات التشغيل، نفقات الحصاد، الدعم الفني.</p> <p>خدمات ما بعد الإنتاج - مخزن تبريد، وغرفة الدرجات.</p> <p>المساعدة في الحصول على عملاء كبار مثل شركة دال DAL، وهوم سنتر Home Center؛ لشراء المنتجات.</p> <p>المساعدة في إدارة حسابات المشروع.</p> <p>المساعدة في إنشاء تعاونية للمزارعين وتسجيلها.</p> <p>سيتم نقل الملكية إلى الجمعية التعاونية. كما سيتم تدريب الجمعية التعاونية لإدارة المشروع عند خروج بنك الخرطوم منه بعد السنوات الخمسة المتفق عليها.</p>	<p>التدخل / الخدمات غير التمويلية:</p>
<p>وزارة الزراعة بولاية الخرطوم - تساعد في الحصول على الأسمدة، والمساعدة في بناء القدرات الفنية.</p> <p>وزارة التنمية الاجتماعية - ترشيح المستفيدين من خلال صندوق تشغيل الخريجين.</p> <p>سلسلة المتاجر الكبرى سوبر ماركت (مثل سناء هايبرمارت للمواد الغذائية، ومركز هوم سنتر) - لشراء الخضروات المنتجة.</p>	<p>أصحاب المصلحة والشركاء:</p>
<p>لم تُطلب أي ضمانات مالية/ مادية. الضمانات الشخصية التي يقدمها المستفيدون تكون ضد سوء الإدارة والإهمال.</p>	<p>الضمانات:</p>

عدم القدرة على بيع المنتجات: حُفِّف هذا الخطر عبر التعاقد مع عملاء رئيسيين لشراء المنتجات بسعر السوق.

فشل المحاصيل بسبب المرض: حُفِّف هذا الخطر عبر توفير الأسمدة، وبناء القدرات للمزارعين لاستخدام كميات مناسبة منها.

فشل المحاصيل بسبب الحرارة: البيوت المحمية لديها تحكم آلي في درجة الحرارة.

فشل المحاصيل بسبب نقص الرطوبة: البيوت المحمية لديها تحكم آلي في الرطوبة.

فشل المحاصيل بسبب نقص المياه: طُوِّر نظام الري بالتنقيط لتوفير المياه. كما بُنيت بئر لتوفير المياه الكافية في حال استمر النقص.

انقطاع الكهرباء: حُفِّف هذا الخطر بتوفير المولدات الكهربائية التي تعمل بوقود الديزل؛ لتوفر تيار كهربائي احتياطي في حال انقطاع الكهرباء احتياطياً.

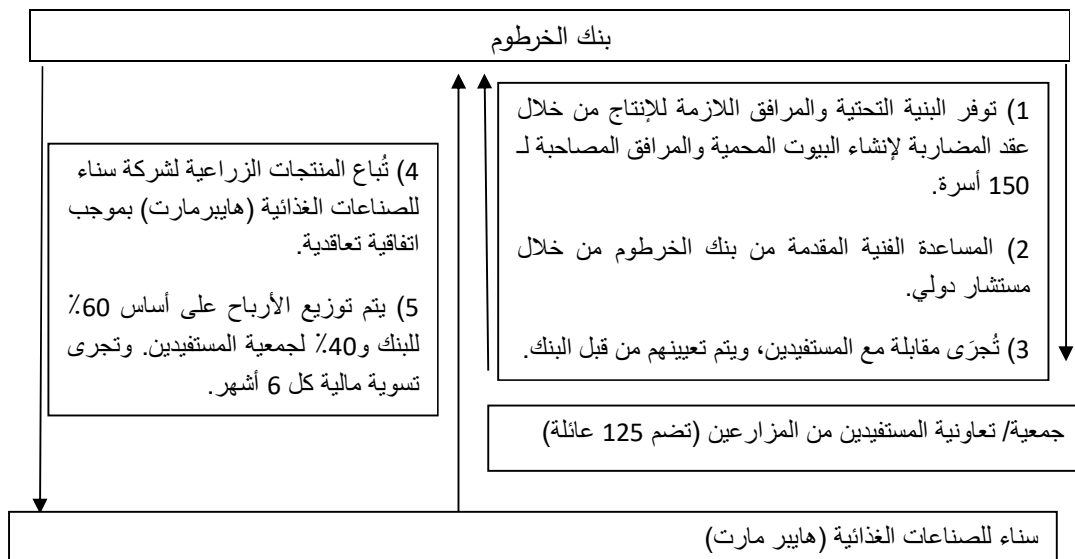
عدم قدرة العائلات على العيش الكريم مما قد يؤدي إلى عدم الالتزام بالمشروع: قُدِّم للعائلات مبلغ ٣٠٠ جنيه سوداني إلى ٦٠٠ جنيه سوداني بمثابة بدل معيشة شهرياً.

عدم التزام المستفيدين: احتفاظ بنك الخرطوم بحق إزالة المستفيد واستبداله بعميل آخر. يجب على المستفيدين تسجيل الدخول إلى العمل، ويتم مراقبة أداؤهم. يتمتع البنك بسلطة توزيع نسبة أكبر من الأرباح على أساس الأداء والالتزام.

الصراع والاختلاف أثناء توزيع الأرباح بسبب الغلات المختلفة: تعتمد أرباح المزارعين والبنك على إجمالي إنتاج جميع البيوت المحمية وليس على أساس البيوت المحمية للفرد.

المخاطر المحددة وإجراءات التخفيف منها:

الصورة (٢): مخطط الإنتاج - مشروع «أبو حليلة» للبيوت المحمية



دراسة الحالة رقم ٢: تمويل مجموعة سلسلة القيمة VCP مشروع «ود بلال» لتسمين الماشية.

تحدثنا في الدراسة الأولى من هذا الكتاب عن قصة مشروع ود بلال وكيف بدأ من شركة ود بلال للتنمية الريفية التي تأسست في العام ٢٠٠٥ التي استثمرت أموال أهالي القرية في عدة مشاريع مختلفة من زراعة ودواجن وأسماك، حتى فكروا في مشروع ذي عائد ربحي كبير مثل تسمين العجول وقاموا بإعداد الدراسة الأولية. بعدها اتصلت شركة ود بلال ببنك الخرطوم للمساعدة. وبعد استلام الخطة قام بنك الخرطوم بتحسين خطة العمل، وقُدِّم الاقتراح إلى مجلس إدارة محافظة الأمان الاجتماعي للموافقة على دراسة الجدوى. وبناءً على توصيات دراسة الجدوى، وافق المجلس على تمويل المشروع بقيمة ٩,٣ مليون جنيه سوداني (متضمنة ٤,٢٧ مليون جنيه سوداني لشراء العجول). وقامت مجموعة رجال الأعمال بتسجيل شركة «ود بلال» بهدف الاستثمار في أصول المنتجات الحيوانية لمجتمع القرية، وكذلك شراء الماشية من مجتمع القرية للتصدير إلى دول الشرق الأوسط. وبالإضافة إلى ذلك ساعدوا الرعاة على تسجيل جمعية «ود بلال» لتزويد شركتهم بالماشية.

لبنك الخرطوم في هذا المشروع عقدان رئيسان:

(أ) عقد تمويل المرابحة لشراء العجول لجمعية «ود بلال».

(ب) عقد التمويل بالمشاركة المتناقصة لشراء أصول الإنتاج الحيواني لشركة «ود بلال».

ونظرًا لتدني مستوى التعليم والقدرات لدى أعضاء جمعية «ود بلال» فمن المتوقع أن تساعد شركة «ود بلال» الجمعية في الحفاظ على معايير جودة الإنتاج اللازمة للتصدير.

في العقد الأول سيقدم بنك الخرطوم التمويل بصيغة المرابحة لشراء العجول لجمعية «ود بلال»، ومن خلال الشراء بالجملة سيتمكن البنك من مساعدة الجمعية في الحصول على العجول بسعر أقل (تبلغ نسبة المرابحة ١٥٪ في السنة). ولم يتم تقديم أي ضمانات في المعاملة من طرف جمعية «ود بلال» في هذا العقد، ولكن شركة «ود بلال» وافقت على تقديم ضمان لبنك الخرطوم بنسبة ٥٥٪ في حالة تعسّر الجمعية عن سداد قيمة الماشية.

وفي العقد الثاني (أي في عقد المشاركة المتناقصة) استثمر رجال الأعمال حوالي ٣٢١ ألف جنيه سوداني وهو ما يعادل ٦٪ من رأس المال، بينما استثمر بنك الخرطوم ٥,٠٣ مليون جنيه سوداني وهو ما يعادل (٩٤٪ من رأس المال). واستخدم رأس المال الكلي لشراء الأصول الثابتة، والبرسيم، كما استخدم لتغطية مصروفات التشغيل الأخرى لصالح شركة «ود بلال»، وسيتم تأجير هذه الأصول والخدمات لشركة «ود بلال» بربح إيجار بنسبة ١٨٪، التي تُقدَّر أيضًا بنسبة ٢١٪ من مبيعات التصدير، و ١٩٪ من المبيعات المحلية. كما سيتم استخدام هذا الربح التأجيري لشراء أسهم البنك على مدى ٥ سنوات، بما في ذلك فترة سماح لمدة عامين. فعندما تزداد حصة شركة «ود بلال» بمرور الوقت؛ ستزداد حصتها من الأرباح أيضًا. ووفقًا لأهدافها الاجتماعية أعطت شركة «ود بلال» ضمانًا لا رجعة فيه لاستخدام أرباحها المكتسبة بالطريقة الآتية:

(أ) ٤٠٪ لشراء المزيد من العجول للفقراء؛ لتمكين المزيد من الفقراء من الانضمام إلى الجمعية.

(ب) ٤٠٪ لمشاريع التنمية الاجتماعية (مثل التعليم، والطب، وما إلى ذلك).

(ج) ٢٠٪ لإدارة الشركة.

وبموجب اتفاقية المشاركة المتناقصة وافق رجال الأعمال على رهن أراضيهم بوصفها ضماناً ضد الإهمال وسوء الإدارة.

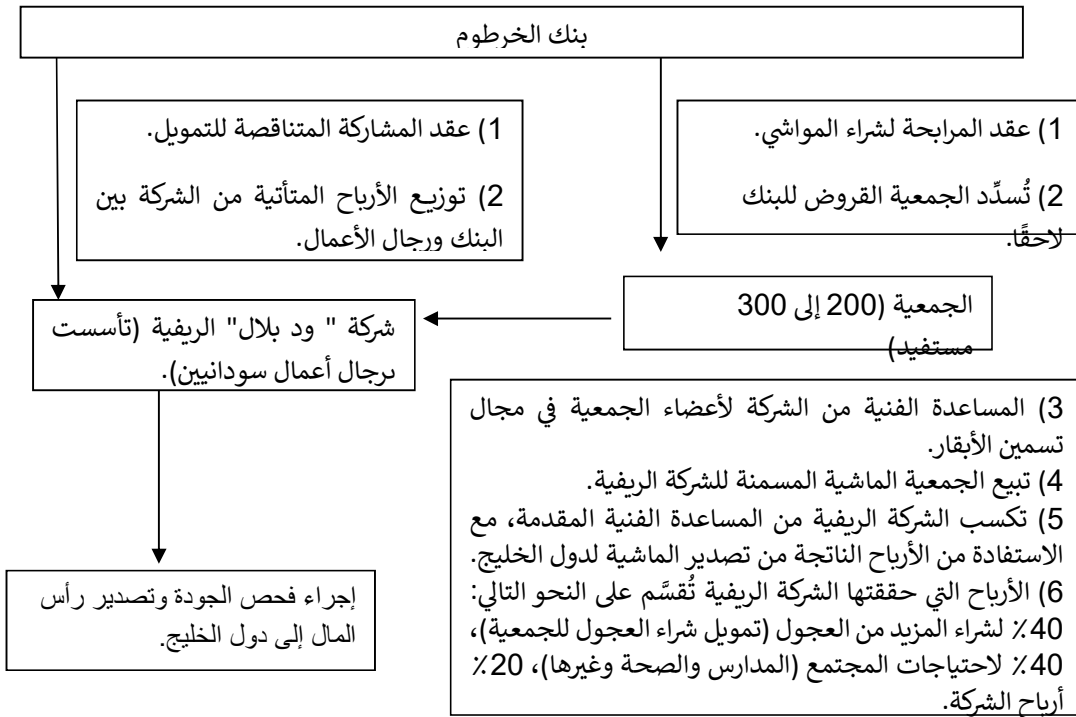
تفاصيل منتج التمويل الإسلامي

العنوان	مشروع "ود بلال" لتسمين الأبقار
أهداف المشروع:	إنتاج ٧٠٠٠ رأس من الماشية سنوياً وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة للصادرات. ربط رعاة الماشية الفقراء بالأسواق الدولية. زيادة دخل ٢٥٠-٣٠٠ أسرة فقيرة.
مبلغ/ سقف التمويل المعتمد:	٩,٣٠ مليون جنيه سوداني (حوالي ١,٦٨ مليون دولار أمريكي) لـ ٢٥٠ إلى ٣٠٠ أسرة مع إمكانية أن يصل إلى ١٠,٠٠٠ مليون جنيه سوداني. تشتمل الاستثمارات المباشرة على حظائر الماشية، والمولد الكهربائي، ومصدر المياه، والاستثمار الداعم لتسمين الماشية الذي يشمل مرافق لتبريد وتخزين اللحوم، ومرافق الخدمات، ومرافق الأمن والحماية، وبدل المعيشة للمستفيدين، بالإضافة إلى الدعم الفني. معدات الإنتاج، وخليط البرسيم (إجمالي الأصول ٢,٧٨ مليون جنيه سوداني). مصاريف دراسة الجدوى وبدء التشغيل (٠,٣٣ مليون جنيه سوداني). نفقات العجول - ٤,٢٧ مليون جنيه سوداني. مصروفات البرسيم - ١,١٦ مليون جنيه. مصروفات تشغيلية أخرى - ٠,٧٧١ مليون جنيه سوداني.
مدة التمويل:	٥ سنوات.
المنتجات المنتجة والإيرادات المتوقعة:	الإنتاج المستهدف لـ ٧٠٠٠ من الأبقار المسكتة سنوياً.
عائد الاستثمار المستهدف لبنك الخرطوم سنوياً:	١٥٪ سنوياً على عقد التمويل بالمربحة. ١٨٪ سنوياً على إجارة الأصول المستخدمة في تسمين الماشية لشركة «ود بلال». ويُقدَّر سعر التأجير أيضاً بـ ١٩٪ من قيمة المبيعات المحلية، و ٢١٪ من مبيعات التصدير. يتم توزيع أرباح الإجارة على أساس حصة شركة «ود بلال» وبنك الخرطوم على أساس عقد المشاركة المتناقصة بعد فترة سماح مدتها سنتان. في بداية المشروع تبلغ مساهمة شركة «ود بلال» في رأس المال ٥٪، بينما تبلغ مساهمة بنك الخرطوم نسبة ٩٥٪. ستستخدم شركة «ود بلال» الأرباح المكتسبة بالطريقة الآتية: (أ) ٤٠٪ لشراء عجول لجمعية «ود بلال». (ب) ٤٠٪ استثمار في التنمية الاجتماعية (أي أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات) في منطقة «ود بلال». (ج) ٢٠٪ أرباح المستثمرين.

العوائد المستهدفة للمستفيدين (خلال فترة التنفيذ):	٢,١٠٠ جنيه سوداني شهرياً لكل عائلة (بما يعادل ٤٢٠ جنماً سودانياً لكل مستفيد)، بما في ذلك بدل المعيشة (٣٠٠ إلى ٦٠٠ جنيه سوداني).
العوائد المستهدفة للمستفيدين (بعد فترة التنفيذ)	٢,٤٧٠ جنماً سودانياً شهرياً لكل أسرة + ٨٠٪ من الأرباح التي حققها شركة "ود بلال" على شكل عجول وأنشطة تنمية اجتماعية.
العائد الفعلي على الاستثمار حتى ٢٠١٥	NA (على وشك البدء).
الفئات المستهدفة والمستفيدين:	٢٥٠ إلى ٣٠٠ عائلة فقيرة من رعاة الماشية، وهم الذين يشكلون جمعية "ود بلال".
أوضاع التمويل الإسلامي	٤,٢٦ مليون جنماً سودانياً باستخدام المربحة لشراء الماشية لصالح جمعية "ود بلال" بهامش ربح يساوي ١٥٪. ٥,٠٤ مليون جنية سوداني باستخدام المشاركة المتناقصة لصالح شركة "ود بلال" لشراء الأصول، وتغطية النفقات التشغيلية الأخرى. وسيتم تكوين الأرباح من ربح عقد الإجارة (من البنك لشركة "ود بلال") بنسبة ١٨٪.
التدخل/ الخدمات غير التمويلية:	دراسة جدوى تفصيلية. إجراء مناقصة لإنشاء البنية التحتية. الاستعانة بخبير لتقديم الدعم الفني طوال فترة المشروع؛ لضمان جودة الإنتاج، وخدمات الطبيب البيطري. المساعدة في التواصل مع شركة "ود بلال" (التي تتكون من رجال أعمال بارزين، قاموا بدورهم بالتواصل مع شركات للتصدير في دول الشرق الأوسط). المساعدة في إدارة حسابات المشروع. تشكيل جمعية "ود بلال" للمزارعين والرعاة وتسجيلها.
أصحاب المصلحة والشركاء:	تأسست شركة "ود بلال" بغرض تطوير المنطقة (تمويل هذه الشركة تم عبر عقد المشاركة المتناقصة بين إدارة الشركة وبين بنك الخرطوم، وذلك لتغطية المصروفات وشراء الأصول). تقوم هذه الشركة بتأجير الأصول لجمعية "ود بلال". كما تقوم بشراء الماشية من جمعية "ود بلال" وبيعها لعملائها في الشرق الأوسط. جمعية "ود بلال" مؤلفة من عائلات فقيرة تربي الماشية.
الضمانات:	أصول إنتاج الثروة الحيوانية ٤٥٪. ضمان مُقدّم من شركة "ود بلال" ٥٥٪.

<p>عدم القدرة على بيع العجول: التزمت شركة «ود بلال» التي لديها روابط تصدير قوية مع الشرق الأوسط بشراء الماشية بسعر عادل.</p> <p>الأبقار المصابة بالأمراض: الخدمات البيطرية في الموقع لعلاج أمراض الأبقار والوقاية منها.</p> <p>لا تستوفي الماشية المواصفات المطلوبة (مثل الصحة والوزن) لسوق التصدير: الخدمات التقنية المقدمة في الموقع لتعليم المزارعين كيفية تحسين قيمة ماشيتهم.</p> <p>عدم قدرة العائلات على العيش حياة مناسبة تؤدي إلى عدم الالتزام: قدمت للعائلات بدل معيشة شهرياً.</p> <p>عدم التزام المستفيدين: قدرة بنك الخرطوم على إزالة المستفيد واستبداله بعامل آخر، حيث يجب على المستفيدين تسجيل حضورهم اليومي إلى موقع العمل، ويتم مراقبة أدائهم. كما يتمتع البنك بسلطة توزيع نسبة أكبر من الأرباح على أساس الأداء والالتزام. ومن ناحية ثالثة تقوم إدارة جمعية «ود بلال» بمراقبة أداء أعضائها للتأكد من قيامهم بالعمل على أكمل وجه.</p> <p>أخطار الطرف الثالث الأخرى: تم توفير التأمين لتغطية هذه الأخطار بواسطة المشروع.</p>	<p>المخاطر المحددة وإجراءات التخفيف:</p>
---	--

الصورة (3): مخطط المنتج - مشروع «ود بلال» لتسمين الأبقار.



٦. ملاحظات ختامية على التجربة.

من الحقائق المذكورة آنفاً هناك العديد من الأفكار والملاحظات الرئيسية من دراسات الحالة التي ناقشناها هنا. أولاً: من الواضح في حالة إرادة IRADA أن تمويل مشاريع سلسلة القيمة (VCP) يتطلب المزيد من الالتزام من حيث الموارد فضلاً عن حجم التمويل.

ثانياً: لوحظ أن آلية التخفيف من الأخطار في تمويل مشاريع سلاسل القيمة VCP تؤدي إلى انخفاض أخطار التخلف عن السداد مقارنة بالتمويل الفردي.

ثالثاً: يمكن تمويل مشاريع سلاسل القيمة VCP مؤسسات التمويل الأصغر من المشاركة في تقاسم الأخطار مع المستفيدين الفقراء بعيداً عن التمويل القائم على الديون المجردة (مثل المربحة الفردية).

تشير هذه النتائج إلى أن تمويل مجموعة مشاريع سلسلة القيمة يساهم بدور كبير في تطوير نماذج أعمال مستدامة في تمويل الفقراء. ويقوم البنك بتخفيف أخطار الأعمال من خلال توفير كل المساعدة المطلوبة بما في ذلك شبكة علاقاته في القطاع المعين، مع توفير البيئة والعوامل المساعدة على الإنتاج لشريكه التجاري (الفقراء في هذه الحالة). ويتطلب هذا بالطبع تخصيص الموارد من بنك الخرطوم، ولا يمكن تعويض النفقات العامة المرتفعة إلا في حالة المشاريع ذات النطاق الأوسع التي تتضمن عدداً كبيراً من المستفيدين (مقارنة بالمشاريع الفردية).

ويؤكد التحليل السابق على أهمية الاختبار التجريبي والارتقاء بنموذج تمويل مجموعة مشروع سلسلة القيمة في مناطق وبيئات أخرى، مما قد يوفر تكاملاً مع نموذج التمويل الأصغر الحالي في السودان. ويمكن أن تجيب النماذج على التحدي المتمثل في الطلب الحالي على التمويل، وتضيف أمثلة أخرى إلى إمكانية مساهمة قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، في معالجة التخفيف من حدة الفقر، والشمول المالي، والنمو الاقتصادي العادل.

وعلى الرغم من تسارع انخفاض قيمة العملة المحلية في السودان بعد الانفصال عن جنوب السودان، والحصار المالي والاقتصادي عبر العقوبات الأمريكية، فقد ساد قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات الصغيرة الحجم، وقد يكون هذا القطاع بمثابة العمود الفقري المستقبلي للنمو الاقتصادي الوطني. ومن خلال نموذج الشراكة الثلاثية بين المؤسسات المالية، ومؤسسات السوق/ الأعمال التجارية الراسخة، وأصحاب المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر؛ يمكن للدولة تحسين إنتاجيتها، والاعتماد على الذات، ومقاومة الصدمات من خلال تطوير الاقتصاد المستدام القائم على الأعمال التجارية التي تقوم على الاعتماد والعمل المباشر مع القاعدة الشعبية من المواطنين.

٧. عوامل النجاح الرئيسية.

سلطت تجربة محافظة الأمان الاجتماعي وبنك الخرطوم الضوء على العديد من عوامل النجاح الرئيسية التي مكنت البنك من تمكين الفقراء بشكل فعال من خلال منهجية التمويل المبتكرة. وفيما يأتي وصف لبعض عوامل النجاح الرئيسية:

٧,١ الإستراتيجية:

تمويل المشاريع الكبيرة التي تستفيد من اقتصادات الحجم الكبير economies of scale: أدرك بنك الخرطوم أن تمويل الاستثمارات الصغيرة ومراقبتها سيكبد البنك تكلفة كبيرة. وعادة ما تفرض مؤسسات التمويل الأصغر من ٢٥٪ إلى ٣٠٪ نسبة أرباح أو فائدة سنوية بسبب التكلفة العالية التي ينطوي عليها تشغيل الأعمال الصغيرة. ومع ذلك لم تكن الفائدة العالية بسبب الأخطار العالية المرتبطة بإقراض الفقراء. فموظف البنك الذي يراقب من ١٠ إلى ١٥ عميلاً في وقت واحد - يقترض كل عميل منهم ما متوسطه ١٠٠٠ دولار أمريكي - سيكون لديه مشاريع صغيرة مشتتة بقيمة حوالي ١٥,٠٠٠ دولار أمريكي، وعليه مراقبتها بصورة مستمرة في الوقت نفسه. وإذا افترضنا أن أقصى مدة للتمويل هي ٣ أشهر (وهذا افتراض بعيد جداً)، فإن هذا الموظف سيكون عليه إدارة مشاريع صغيرة سنوية بقيمة ٦٠,٠٠٠ دولار، أو إدارة ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي في الحد الأقصى على مدى ٥ سنوات. وإذا قارنا ذلك بالموظف الذي يدير مشروعات كبيرة، فسند أن مسؤولي البنوك يديرون تمويلًا واحدًا لرأس المال الاستثماري في هذه المشروعات الكبيرة، تبلغ قيمة المشروع الواحد فيها حوالي ٤ مليون دولار أمريكي، على مدى فترة السنوات الخمسة. وهذا يعني أن الاعتماد على تمويل المشاريع الكبيرة، والاستفادة من اقتصادات الحجم الكبير يقلل التكاليف التشغيلية للبنوك بصورة كبيرة جداً؛ لأن ما يمكن أن يقوم به موظف واحد في هذه المشاريع الكبيرة يعادل ما يمكن أن يقوم به ١٣ موظفًا في المشاريع الصغيرة التقليدية. رغبة البنك في مشاركة مسؤولية إدارة المشروع ونجاحه بدلاً من الاعتماد على المستفيدين: في حال وجود موظف واحد متفرغ بالكامل لمراقبة المشروع/ الاستثمار، سيكون هذا الموظف المسؤول عن المشروع قادرًا على إدارة المشروع ومراقبته بشكل أفضل. وسيتمكن المستفيدون النهائيون (المزارعون والرعاة في هذه الحال) من التواصل الفعال مع هذا المسؤول الذي سيعمل معهم بشكل وثيق لضمان نجاح المشروع. ومن خلال التعرض والوقوف المباشر على أخطار الفشل التجاري للمشروع، سيتعرف البنك على كل مشكلة تتعلق بالعمل والإنتاجية، وسيعمل مع المستفيدين على إيجاد الحلول الناجعة لهذه المشكلة. كما سيتم اتخاذ جميع القرارات بشكل جماعي بهدف تحقيق ربح عادل لكل من البنك والمستفيدين النهائيين.

اختيار المشاريع الفرعية مع إمكانية تكرارها: يطور بنك الخرطوم فرص استثمارية مماثلة لطريقة تطوير خطط الأعمال التجارية. وسواء كانت الصيغة المستعملة تقوم على عقد «السلم» الذي استُخدم في مشاريع زراعية، أو عقد «المضاربة» الذي استُخدم في مشروع «أبو حليلة»، أو عقد «المشاركة التناقضية» الذي استُخدم في مشروع «ود بلال»، فقد أجريت دراسات جدوى لتحسين نموذج الأعمال الذي يعتمد عليه أي مشروع منها، وللتخفيف من أخطار التنفيذ. وبعد دراسة الجدوى يُطلق النموذج التجريبي لكل مشروع، ويتم العمل على التحسينات والإضافة على النموذج أثناء فترة التنفيذ. وبمجرد نجاح أي مشروع من هذه المشاريع، يمكن للبنك بسهولة تكرار تجربته في مواقع أخرى في السودان. وتكرار هذه المشاريع التي تقوم على ثلاث صيغ تمويلية مختلفة، سيكتسب بنك الخرطوم الخبرة في تطوير الأعمال في عدة مجالات زراعية، أو مجالات ذات علاقة بالثروة الحيوانية. وستنمو الخبرة والمعرفة مع نمو كل نشاط تجاري داخل البنك في هذه المجالات. ومن المتوقع أن يكون العائد على الاستثمارات للمشاريع المكررة أعلى بسبب انخفاض تكلفة إعداد دراسة الجدوى ومراجعتها، وانخفاض تكلفة التعلم في تنفيذ المشاريع.

٧,٢ الترتيبات ومنهجية التعاون.

التنسيق مع الخطة التنموية الوطنية للحكومة: أقام بنك الخرطوم علاقة وثيقة مع الحكومة، وبناء على هذه العلاقة قامت الحكومة بمشاركة خططها الاستثمارية الأصول، وستقوم الحكومة بتوظيفها لدعم هذه الخطط الاستثمارية. وبناء على ذلك استطاع بنك الخرطوم التنسيق لتخفيض التكاليف عليه وعلى المستفيدين بإدخال الحكومة بوصفها شريكاً رئيساً. فعلى سبيل المثال وفرت الحكومة محركات الديزل في مشروع «أبو حليمة»، وسيحصل المستفيدون على هذه المحركات وصيانتها.

الإطار التنظيمي الوطني الداعم: لدى السودان لوائح منظمة استباقية تشجع البنوك الإسلامية على القيام باستثمارات في الأصول equity investment، مثل تلك الاستثمارات التي يديرها بنك الخرطوم. وهو ما قد لا يوجد في بعض البلدان الأخرى التي قد يتنصّل فيها المشرّعون (أو الحكومة نفسها) من فكرة استثمار البنوك في أي جهد محفوف بالمخاطر، بحجة حماية تعريض أموال المودعين لأي شكل من أشكال المخاطر. ورغم إمكانية تخفيف بعض الأخطار الخارجية من خلال شركات التأمين التكافلي، إلا أن الأخطار التجارية الرئيسية الملازمة لأي عمل تجاري ستظل بحاجة إلى إدارة فعالة من قبل البنك.

الاستثمار الحكومي في البنية التحتية الأساسية: البنية التحتية الأساسية مثل: الطرق، والجسور، وإمدادات الكهرباء والمياه، وما إلى ذلك؛ ضرورة لدعم أي أنشطة اقتصادية. ويعتبر الاستثمار الحكومي في البنية التحتية من الاعتبارات الرئيسية للقطاع الخاص للاستثمار في الأنشطة التنفيذية. ويشكل نقص البنية التحتية في المناطق الريفية عقبة رئيسة تحول دون استثمار القطاع الخاص.

الاستفادة من الاستثمارات الاجتماعية للأوقاف لصالح المجتمع: يمكن للأوقاف أن تساهم بدورين رئيسيين في توفير تمويل الدعم لمثل هذه المشاريع المكافحة للفقر.

أولاً: على غرار التمويل الحكومي يمكن أن يساعد استثمار الوقف في دعم تكلفة الاستثمارات المتعلقة بأصول المشروع وتخفيضها، أو تمويل أنشطة بناء القدرات للمستفيدين.

ثانياً: قد ينطوي المشروع على إنشاء مشروع وقفي مشابه لشركة «ود بلال».

٧,٣ التخطيط والإعداد.

إجراء دراسة جدوى استشارية شاملة: بعد وضع خطة العمل الأساسية في كل مشروع؛ يتم إجراء دراسة جدوى شاملة من قبل بنك الخرطوم؛ لتحليل الأخطار التي ينطوي عليها، ووضع سيناريوهات الربحية. ويتم تطوير الدراسة بطريقة استشارية مع العملاء المستقبليين، والحكومة، والمستفيدين النهائيين، والخبراء الفنيين، والعديد من أصحاب المصلحة الآخرين المعنيين. ومن المهم البحث في تحفظات جميع أصحاب المصلحة وأفكارهم ومناقشتها، ليس فقط لضمان دعم جميع أصحاب المصلحة للمشروع، ولكن أيضاً لضمان معرفة البنك لجميع الأخطار والقضايا المتعلقة بتنفيذ المشروع. الاختيار الجيد للمستفيدين: غالباً ما يذكر مستثمرو الأعمال وملاكها أن عامل النجاح الرئيس لأي شركة ناشئة هو

التزام صاحب المشروع. وهنا ينطبق الشيء نفسه، فلا ينبغي للبنك أن يختار بشكل اعتباطي وتعسفي، ولا يشارك الأشخاص والأهالي الموجودين في القرية نفسها فقط لمجرد أن المشروع سينقذ في قريتهم. ويقوم بنك الخرطوم في الواقع بعملية اختيار عميقة، ففي مشروع «أبو حليلة»، على سبيل المثال يتم تشجيع الخريجين الزراعيين على التقديم للانضمام إلى المشروع، ثم يتم إجراء مقابلات معهم، ويتم تقييم مهاراتهم التقنية، والتزامهم، وسلوكهم الشخصي. وعلى خلاف الخدمات المصرفية التقليدية التي لا يُطلب من المستفيدين تقديم ضمانات، فهنا وبمجرد اختيارهم من خلال عملية تنافسية، يُطلب من المستفيدين التوقيع على خطاب التزام. وإذا لم يُلبوا التوقعات والمسؤوليات المبنية في خطاب الالتزام، فحينها يحق للبنك من جانب واحد استبعاد المستفيد واستبداله.

تقييم قدرات المستفيدين وبنائها: يتم تعيين استشاري تقني في كل مشروع؛ لتقييم متطلبات بناء القدرات للمستفيدين بشكل شامل، ولتطوير قدرات المستفيدين في تحقيق أقصى إنتاجية للمشروع. ويجب أن تكون إنتاجية المشروع أعلى مما هو متوقع في دراسة الجدوى لكي يكون المشروع ناجحاً. ويجب أن يكون المستفيدون منفتحين لقبول طرق جديدة للزراعة، وأن يكونوا منضبطين، وأن يعملوا بشكل متناسق مع البنك والمستشار المعين لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في تحقيق أقصى قدر من الربح.

توفير الاستثمار الداعم اللازم: لن تتحدد جدوى المشروع فقط من خلال الجدوى التجارية للإنتاج، ولكن أيضاً من الجدوى التجارية لجلب المنتج إلى السوق، كما تشمل تدابير التخفيف من الأخطار، والتكاليف المرتبطة بذلك. ولن يكون المستثمر على استعداد للمشاركة إلا في مشروع تكون فيه الأخطار المحددة مقبولة مقارنة مع العوائد النهائية المتوقعة الناتجة عن وصول المنتج للسوق. لذلك كان لا بد من توفير دعم للاستثمار في البنية التحتية، والتنسيق اللازم لوصول هذه المنتجات للأسواق. وفي حالة المشاريع المذكورة فقد استخدمت المنح الحكومية، واستثمارات الوقف؛ لتوفير البنية التحتية العلوية upstream infrastructure (أي البنية التحتية التي توصل المنتج من المزرعة للأسواق بما في ذلك تكاليف التسويق والترحيل وغيرهما) اللازمة لدعم الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية النهائية downstream. ٧,٤ ترتيبات التنفيذ.

اللامركزية في صنع القرار: إن الاكتفاء بتعيين موظف بنكي لمراقبة كل مشروع بصورة كاملة ومتابعته لن يكون فعالاً إذا لم يتم إعطاء هؤلاء الموظفين الصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من اتخاذ القرار الذي يروونه مناسباً وتنفيذه. وقد مُنح هؤلاء الموظفون سلطة تحديد المدفوعات في هذه المشاريع، وكذلك سلطة تحصيل السداد من المستفيدين، مع صلاحيات إدارة الأعمال اليومية للمشروع دون تدخل يُذكر من إدارة بنك الخرطوم. ويتم إخطار إدارة البنك يومياً بشأن تقدم المشروع، وترك العمل للموظفين؛ لتحقيق أقصى قدر من الربحية. وبجانب التمكين بتفويض الصلاحيات؛ يتلقى هؤلاء الموظفون المسؤولون عن المشروع مكافآت مالية إذا كان المشروع جيداً (أي يحقق الأهداف المالية والاجتماعية أو يتجاوزها).

حوكمة المشاريع القائمة: يمكن إساءة استخدام عدم مركزية اتخاذ القرار إذا لم يكن هناك هيكل حوكمة مناسب. فعلى الرغم من أن مسؤولي المشاريع لا يحتاجون في معظم القرارات إلى الاتصال بإدارة البنوك، فإنه يتم اتخاذ قرارات

المدفوعات بالمشاركة مع المستفيدين النهائيين. وفي كل مرة تكون موقَّعة من قبل مديري فروع بنك الخرطوم. وبالإضافة إلى ذلك، يتم الفحص والتدقيق للحسابات المتعلقة بكل مشروع.

المراقبة والتحسين المستمر، مع التخفيف من الأخطار طوال دورة المشروع: لكل مشروع استثماري موظف مصري متخصص، مكلف بمراقبة تنفيذ المشروع بصورة يومية، مع تسجيل النفقات والإيرادات المتولدة، ورفع أي قضايا أو أخطار يواجهها المشروع إلى الإدارة. وهذه الطريقة يكون لدى المستفيدين النهائيين شريك حقيقي (ممثِّل للبنك) يعمل معهم على تحسين الربحية. ونظرًا لأن جميع النفقات التي يتكبَّدها المشروع ستؤدي إلى تأكل أرباح كلِّ من البنك والمستفيدين النهائيين، فإن القرارات المتعلقة بهذه النفقات يتم اتخاذها بطريقة جماعية. وهذه الطريقة، ستكون إدارة البنك أيضًا قادرة على مقارنة الأرباح المستهدفة والأرباح الفعلية الناتجة عن المشروع، واقتراح تدابير تصحيحية إذا لزم الأمر.

التفاوض وإدارة العملاء بشكل فعَّال: تمكَّن بنك الخرطوم من التخفيف من أخطار الفشل التجاري من خلال ربط هذه المشاريع بعملاء ذوي سمعة طيبة ومستقرة. وعلى سبيل المثال يمتلك مشروع «أبو حليلة» اثنين من أكبر متاجر السوبر ماركت الرئيسية في الخرطوم، التي وافقت على شراء منتجات المشروع بصورة مستمرة. أما في تجربة «ود بلال» فقد نسَّقت شركة «ود بلال» مع عملاء جاهزين في الخارج حريصين على شراء الماشية المعروضة من الشركة. وأبدت هذه الشركات الكبيرة الاستعداد للقيام بما يأتي:

(أ) شراء كميات كبيرة بشكل منتظم.

(ب) دفع ثمن عادل للمنتج.

ومما ساعد على هذا الترتيب أن بنك الخرطوم يُنظر إليه على أنه شريك موثوق سيضمن إمدادات ثابتة من المنتجات. ومن خلال إلغاء الوسيط سيتمكَّن بنك الخرطوم من مشاركة الأرباح مع عملائه، وهو ما سيزيد أرباح المستفيدين النهائيين من المزارعين والرعاة.

٧,٥ التوجُّه نحو الزبائن.

ضمان التوزيع العادل والمنصف للأرباح طوال دورة حياة المشروع: عند اكتمال دراسة الجدوى في كل مشروع لا يكون التركيز على العوائد التي سيحصل عليها البنك فقط، ولكن ينظر أيضًا لعوائد للعميل؛ لأن الدراسة تستهدف أن يكون مبلغ العائدات كافيًا لإعالة أسرة لديها ما يصل إلى أربعة أطفال. وقُدِّر هذا المبلغ في السودان بحوالي ٢,١٠٠ جنيه سوداني في الشهر. وفي هذا السياق يتحتم على البنك إعطاء الأولوية لدخل شركائه الفقراء أولاً، كما يجب أن يكون البنك جاهزًا ليكون مرناً في خطط السداد، ويؤجِّل الدفع عند اللزوم. ولا بد أن نضع في الاعتبار حقيقة أنه إذا رأى العملاء أن البنك يستفيد من قدرته التفاوضية الفائقة فإن العلاقة ستتهار، وستكون استثمارات البنك الإجمالية في خطر.

سياسة خروج البنك من المشروع تضمن تحويل ملكية الأصول إلى المستفيدين النهائيين بطريقة مؤسسية: الهدف من

سياسة الخروج هو ضمان تعويض المستفيدين النهائيين بشكل كافٍ حتى يظلوا ملتزمين بعملية الإنتاج أثناء تنفيذ المشروع. فعلى الرغم من أن البنك سيكون الشريك الرئيس الدافع للنمو فإنه لا ينبغي لشركائه المستفيدين أن يظلوا معتمدين على البنك بعد فترة انتهاء المشروع؛ لأن المستفيدين هم شركاء في هذه العلاقة، ولا يعملون موظفين لدى البنك. ولذلك فإن حصر مشاركة البنك بحد أقصى ٥ سنوات؛ يجعل البنك ليس فقط قادرًا على استرداد استثماراته في فترة زمنية معقولة، ولكنه أيضًا يترك وقتًا كافيًا لتطوير قدرة المستفيدين النهائيين على تولي أصول المشروع وإدارته. وبناءً على هذا الوضع المؤسسي، سيكون للمستفيدين تطلُّعٌ وتحفُّزٌ إلى امتلاك مشروعهم بالكامل، وتحقيق أكبر أرباح عندما يخرج البنك من استثماراته.