

التمكين الاقتصادي للمؤسسات المالية



دليل تصميم عمليات
التمكين الاقتصادي

إدارة التمكين الاقتصادي

إخلاء مسؤولية

لا تضمن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها. يتم توفير هذا المنشور دون أي ضمانات من أي نوع على الإطلاق، سواء كانت صريحة أو ضمنية.

لا يشكل أي شيء مضمن في هذا المنشور تنازلاً عن امتيازات وحصانات البنك الإسلامي للتنمية ولا قيوداً عليها، وجميعها محفوظة على وجه التحديد.

بند حقوق النشر

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام استرجاع أو إرساله بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية أو ميكانيكية أو مستنسخة أو مسجلة أو غير ذلك، دون الحصول على إذن خطي مسبق من صاحب حقوق التأليف والنشر، باستثناء الإشارة والاقتباس، مع القيام بالإقرار المناسب.



التمكين الاقتصادي للمؤسسات المالية

دليل تصميم عمليات
التمكين الاقتصادي

مقدمة معالي رئيس البنك الإسلامي للتنمية

في إطار هذا النموذج الجديد، تواجه بلداننا الأعضاء السبعة والخمسون- ولا سيما البلدان النامية- مشكلات اجتماعية واقتصادية وصعوبات مالية غير مسبوقه. فإذا تُركت هذه المشكلات بلا حلّ، فإنها توشك أن تغرق الاقتصاد العالمي في ضائقة اقتصادية وركود طويل الأمد، مما يدفع بملايين الناس الآخرين إلى الفقر، الذي يتعيّن على البنك الإسلامي للتنمية (البنك) والأوساط الإنمائية الدولية محاربه.

ومن ثمّ، صار اعتماد طرائق وحلول مبتكرة وغير تقليدية لإجراء إصلاحات دائمة وإحداث تأثيرات فعالة ضرورة في غاية الأهمية. ويتطلب تحقيق نموّ وتنمية مستدامين في السياق الحديث تحوّلًا في الخطاب العالمي عن التنمية، بحيث ينتقل من عقلية المدى القصير (الطول المؤقتة) إلى تصوّر بعيد الأمد يروم معالجة الأسباب الجذرية لركود النموّ وتدهور التنمية.

ولذلك أعلن البنك، عن تصوّر جديد لتناول التنمية، هو تصوّر التمكين الاقتصادي. ويتمثل هذا التصوّر، الذي أطلقته إدارة التمكين الاقتصادي المستحدثة منذ عهد قريب، في فلسفة استثمارية ذات تأثير جديد ترهس إلى تحويل المستفيدين من المساعدات والمعوزين والمنكوبين بالفقر إلى أفراد متمكّنين ومنتجين في المجتمع قادرين على الأخذ بزمام مصيرهم الاقتصادي بأنفسهم.

إن الطول التقليديّة التي تقدّمها المؤسسات المالية ومؤسسات التمويل الأصغر غير كافية. وبقضاء تمكين الفقراء اعتماد طول متكاملة وشاملة ومخصّصة تجعلهم قادرين على المشاركة في مجالات اقتصادية بالغة التنافسية- ومن ثمّ تحقيق المساواة.

وهكذا يشدّد تصوّر البنك للتمكين الاقتصادي على هندسة وتصميم العمل، أي الجودة في بداية المشاريع والبرامج



نحن نعيش مرحلة مهمّة من التحوّل الاقتصادي والاجتماعي. فالبلدان النامية والبلدان المتقدّمة تتطوّر وتحوّل نحو اتجاهات ومعايير ووقائع متغيرة. وتوشك الحضارة أن تدخّل ثورة صناعية رابعة تقوم على التكنولوجيا وتنطوي على تحوّل رقمي تسرّعه وتخوّلها جائحة مرض فيروس كورونا المستجد. لقد أطل علينا عهد جديد، ولا يمكن النكوص عنه. فقد تغيّرت طريقة عيشنا وعملنا وتعاملنا تغيّرًا جوهريًا عميقًا. وتتطلب مواجهته هذا الواقع الجديد إعادة صياغة التصوّرات التقليدية لمكافحة الفقر ولتحقيق النموّ المستدام والتنمية.

وسيُساهم "دليل تصميم عمليات التمكين الاقتصادي" هذا والدليلان الآخزان المذكوران، وهما: دليل المتابعة والتقييم، ودليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية، مساهمةً كبيرةً في تعميم منهجية التمكين الاقتصادي.

وهذا أمرٌ مهمٌّ إذا أردنا تجديد منهجنا المتعلق بالشمول المالي وإحداث تأثير إيجابي كبير. إننا بحاجة إلى تحوُّل جذريٍّ حتى نفيء بالوعد الذي قطعناه، ألا وهو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

واعتقد أنّ التمكين الاقتصادي هو أحد هذه التحوُّلات الجذرية اللازمة للمساهمة مساهمةً كبيرةً في تحقيق الأهداف العالمية الكبرى، مثل إيجاد فرص العمل والتخفيف من وطأة الفقر.

الدكتور محمد سليمان الجاسر

رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

والمبادرات. والهدف من هذا التصرُّور المبتكر، الذي يجمع بين الحصول على التمويل (1) والنفوذ إلى الأسواق (2) وبناء القدرات (3) ودعم البيئة التنظيمية (4) وتعزيز البنى التحتية (5)، هو دمج الفقراء واستيعابهم في الاقتصاد العامّ بفتهم مشاركين ومساهمين نشطين في تحقيق النمو والتنمية المستدامين.

ويتمتع البنك الإسلامي للتنمية بخبرة واسعة في دعم تحوُّل المؤسسات المالية الشريكة من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات تمكين اقتصادي تستخدم الأدوات المالية الإسلامية استخداماً فعالاً.

وفي هذا الصدد، يتمثل الهدف من "دليل تصميم عمليات التمكين الاقتصادي" هذا في توفير التوجيه والأدوات العملية لبدء هذه الرحلة. وسيبيّن الدليل كيف يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تنقذ منهجية التمكين الاقتصادي بتطيل سلاسل القيمة ذات الإمكانيات الأعلى. ويقدم هذا الدليل إرشادات عن الكيفية التي سيساعد بها تطيل سلسلة القيمة على تحديد ومتابعة فرص الأعمال مع عملاء المؤسسات. وإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا الدليل دراسات حالات مفصلة توضح مكونات الأعمال المختلفة لمنهج التمكين الاقتصادي. وقد استمّدت دراسات الحالات هذه من قصص نجاح سابقة للبنك في بلدان أعضاء مختارة (فلسطين، والسودان، ومصر، وتونس).

كلمة شكر

وفضلاً على ذلك، فإن إدارة التمكين الاقتصادي بمدينة المعهد البنك الإسلامي للتنمية ولشركائنا من المؤسسات المالية والخبراء المختصين الذين أبنوا عن نكران ذات في إنجاز ومراجعة هذا الدليل، ونعرب عن تقدير خاص للمؤسسات المالية الشريكة التي قدّمت المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد هذا الكتاب. وهذه المؤسسات المالية الشريكة هي: (1) أجروكريدت (ألبانيا)؛ (2) أخوت (باكستان)؛ (3) جمعية علشانك يا بلادي للتنمية المستدامة (مصر)؛ (4) أمانة اختيار (ماليزيا)؛ (5) إرادة للتمويل الأصغر الإسلامي، بنك الخرطوم (السودان)؛ (6) البنك الإسلامي البنغلاديشي؛ (7) جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (مصر)؛ (8) مؤسسة الرحمانية (إندونيسيا)؛ (9) مؤسسة واصل (باكستان)؛ (10) بنك زمان (قازاقستان)؛ (11) الزيتونة تمكين (تونس).

الدكتور نبيل غلاب

مدير إدارة التمكين الاقتصادي

“دليل تصميم عمليات التمكين الاقتصادي” وثيقة ضرورية للمؤسسات المالية المهتمة بالعملاء والراغبة في تحسين القيمة التي تقدّمها لهم. يُعد هذا الدليل خلاصة تراكمية للعديد من الدراسات الفنية، وتقارير الاستشاريين، والإجراءات التشغيلية النموذجية، وأدلة التشغيل، وغيرها من الوثائق. وقد دُمجت هذه الوثائق لتوجيه المؤسسات المالية التي تتوخى تجاوز عمليات التمويل أو الائتمان إلى ما هو أبعد: تعزيز شراكاتها مع عملائها بعرض فرص اقتصادية عليهم.

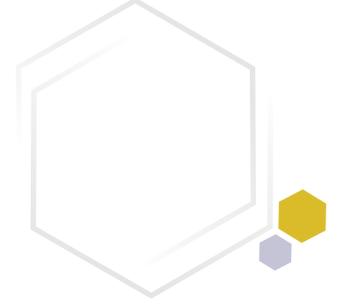
ويرمي البنك الإسلامي للتنمية، من وراء وضع هذا الدليل، إلى توفير وثائق قريبة المآخذ سهلة الفهم تبسّط العمليات التي تُؤدّي إلى اعتماد صيغ التمويل الإسلامي والصيرفة الموافقة للشريعة الإسلامية، مما يحفز نمو منظومة المالية الإسلامية. ويقدم هذا الدليل تطبيقاً عملياً للتمكين الاقتصادي يقوم على الممارسات العالمية الفضلى.

وما كان وضع هذا الدليل ليتحقق لولا تفاني موظفي إدارة التمكين الاقتصادي، ولا سيّما فريق البرامج، الذي يترأسه سيد حسن السقايف، والمساهمات القيّمة التي ساهم بها خالد عثمان محبوب أحمد² ومحمد يسري³ بن يوسف³ ومحمد فهمي⁴ إكن⁴ وجمال محمود⁵، والدعم الحاسم الذي قدّمه إسماعيل حدّاد⁶ وحازم حمدي⁷ حسن⁷ في الضبط اللغوي وقدّمه أبو بكر كاتني⁸ والهادي النحوي⁹ في الضبط الشرعي.

- 1 مختص رائد برامج التمكين الاقتصادي (إدارة التمكين الاقتصادي).
- 2 مختص برامج التمكين الاقتصادي (إدارة التمكين الاقتصادي).
- 3 مختص أول بالتمكين الاقتصادي (إدارة التمكين الاقتصادي).
- 4 مختص بالمالية الإسلامية (إدارة تطوير قطاع المالية الإسلامية).
- 5 قائد فريق العمليات (المكتب الإقليمي في كمبالا - أوغندا)
- 6 مدير شعبة الخدمات اللغوية.
- 7 مترجم تحرير وفوري أول (شعبة الخدمات اللغوية).
- 8 خبير رائد في المالية الإسلامية (وحدة الامتثال للشريعة).
- 9 خبير أول في المالية الإسلامية (وحدة الامتثال للشريعة).



الفهرس



الفصل الأول- التمكين الاقتصادي: المقدمة والمنهجية 10

1. المقدمة 10
2. التمويل الأصغر والشمول المالي: هل هما العصا السحرية للحد من الفقر؟ 12
3. نظرية التغيير في التمكين الاقتصادي: من الشمول المالي إلى الشمول الاقتصادي 16
4. منهج البنك الإسلامي للتنمية في مساعدة الفقراء عن طريق تعزيز المؤسسات المالية العاملة في مجال التمكين الاقتصادي 18
 - تطوير قدرات مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على التجارة والاستثمار 18
 - منهجية تمكين الفقراء عن طريق التمكين الاقتصادي 20
 - توفير الدعم لتنمية الأعمال التجارية 22
 - تعزيز التمكين الاقتصادي عن طريق الاستثمار المؤثر 23
5. دراسات حالة عملية للتمكين الاقتصادي 24
 - دراسة الحالة 1: القروض وبناء القدرات وتجارة السلم في فلسطين 24
 - دراسة الحالة 2: استثمار رأس المال المخاطر في إطار مشروع المشاركة المتناقصة (مشروع ود بلال لتسمين العجول بالسودان) 27
 - دراسة الحالة 3: إعداد حاضنة في إطار الشراكة (حاضنة أرض الخير لتسمين المواشي في مصر) 29
 - دراسة الحالة رقم 4: التعاون مع شركة رائدة (دانون في تونس) 31

الفصل الثاني- التقييم والاستراتيجية 34

1. تقييم الحالة الراهنة 34
 - تعاريف الاستراتيجية ومفاهيمها 35
 - التحليل الاستراتيجي 36
 - تحليل البيئة الخارجية: المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية 37
2. تحليل البيئة: تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات 40
 - تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات 40
 - مواطن القوة 40
 - مواطن الضعف 40
 - الفرص 41
 - التهديدات 41
 - العملية 41
3. تقييم الأداء الحالي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية 42
4. الحصول على معلومات من استفتاء آراء العملاء، والمناقشات في إطار مجموعات المناقشة، والمقابلات الشخصية 49
 - الدراسات الاستقصائية والاستبيانات 49
 - مضمون أسئلة التعليقات 52
 - تصميم أسئلة فعالة 55
5. تقرير تحليل الفجوات 56
6. خطة عمل استراتيجية الأعمال 56

الفصل الثالث - أدوات ومناهج تحليل سلسلة القيمة 60

1. لمحة إلى سلاسل القيمة: المفاهيم والتعريف 60
2. فهم كيفية تدبير سلسلة القيمة 61
3. مزايا تحليل سلسلة القيمة وأوجه استخدامه 61
4. ما سلسلة القيمة الزراعية؟ 62
5. تحليل سلسلة القيمة الزراعية 63
6. قيود تحليل سلاسل القيمة 65

67	أدوات تحليل سلسلة القيمة الزراعية	7
67	- الأداة 1: اختيار القطاعات ذات الأولوية لإجراء التدخلات في سلسلة القيمة	
68	- الأداة 2: تصميم استراتيجيات مستنيرة على نطاق سلسلة القيمة	
69	- الأداة 3: إجراء المقارنة المرجعية وعمليات تقييم الثغرات	
69	- الأداة 4: ترقية سلسلة القيمة وتعميقها	
70	- الأداة 5: تحديد نماذج العمل المراد تعميمها	
70	- الأداة 6: الحصول على القيمة بفضل الصلات في أول وآخر السلسلة	
71	- الأداة 7: التعاون الأفقي- إنشاء وفورات الحجم والاستفادة منها	
72	- الأداة 8: تحديد موقع المنتجات وسلاسل القيمة	
72	- الأداة 9: تطبيق المعايير والشهادات	
73	- الأداة 10: تحديد خدمات الدعم التي تحتاج إليها سلسلة القيمة	
73	- الأداة 11: تحسين البيئة التشغيلية	
74	8. تنفيذ تحليل سلسلة القيمة	
75	- معايير انتقاء سلعة في سلسلة القيمة	
76	- لماذا ينبغي اختيار السلع التي يوجد فيها خلل في السوق	
76	- تحليل سلسلة القيمة النوعية	
85	- التحليل الكمي لسلسلة القيمة	
88	- تحليل حسابات الإنتاج	
89	- تحليل آثار التدخل الممكن (التدخلات الممكنة)	
92	- تحليل سلسلة القيمة - المنهج التدريجي والعمل	
94	الفصل الرابع - استحداث منتجات جديدة	94
94	1. مدخل إلى استحداث منتجات جديدة	
100	2. إطار إعداد خطط العمل الخاصة بالمنتجات	
101	3. وصف المنفعة المتوقعة أن يجنيها العميل	
107	4. إطار تصميم المنتجات	
108	5. وصف منتجات مماثلة في السوق وإجراء تحليل لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات	
111	6. التوجيهات المتعلقة بالمنتجات الموافقة للشريعة لمختلف طيغ التمويل الإسلامي	
111	- التوجيهات المتعلقة بالمرابحة	
113	- التوجيهات المتعلقة بالقرض الحسن	
114	- السياسة المتعلقة بالسلم	
117	- التوجيهات المتعلقة بالمضاربة	
122	7. استراتيجية التمويل وتحليل المخاطر	
123	- مجالات المخاطر المؤسسية	
123	- مجالات المخاطر بسبب العوامل الخارجية	
123	- قابلية مجالات المخاطر للتطبيق	
125	8. التوقعات المالية وغير المالية	
130	9. إنجاز المنتج التجريبي والإطار الزمني	
131	- المرحلة 1 - تقديم المفهوم للعملاء	
131	- المرحلة 2 - تقييم تعليقات العميل	
131	- المرحلة 3 - نقل المفهوم	
131	- المرحلة 4 - تقديم المفهوم للعملاء	



التمكين الاقتصادي: المقدمة والمنهجية

1. المقدمة

ويحظر الاستثمار في أي صناعة قد تضر بالمجتمع. ولذلك ينبغي للمؤسسات المالية، اتساقاً مع روح المالية الإسلامية، أن تحوّل اهتمامها من الشمول المالي (تقديم الطول المالية الملائمة للفقراء) إلى الشمول الاقتصادي (بمساعدة الفقراء على الحصول على الفرص لتحسين قدرتهم على الكسب). وهذا المنهج الذي يرمي إلى التحوّل من الشمول المالي إلى الشمول الاقتصادي هو ما يسمى "التمكين الاقتصادي" في البنك الإسلامي للتنمية.

والتمكين الاقتصادي منهج يمكن السكان المحرومين اقتصادياً من أداء دور فعال في الدورة الاقتصادية في بلدانهم، والتطويع بواقعية إلى العيش الكريم. ويتمثل التمكين الاقتصادي، الذي يطبّقه البنك الإسلامي للتنمية، في تقديم مجموعة من الخدمات المالية وغير المالية الممتثلة للشريعة للأفراد والجماعات والمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة المستبعدة من النظام المالي التقليدي، ابتغاء تحسين ظروفهم بإنشاء قيمة اقتصادية حقيقية في المعاملات التي تجري مع الجهات الفاعلة في إطار سلسلة القيمة. وكثيراً ما يُنظر إلى التمكين الاقتصادي بأنه العنصر الذي يجسد الأهداف الحقيقية للتمويل الإسلامي، لأنه يسهم فيما يلي: (أ) نمو الدخل؛ (ب) إعادة توزيع الدخل؛ (ج) تعزيز تكافؤ الفرص الاقتصادية بين أفراد المجتمع، وهي مقاييس إيجابية لتحسين سبل العيش.

ويرمي هذا الدليل إلى تعزيز أبرز قيم التمويل الإسلامي في برامج التمكين الاقتصادي ومشاريعه. وقد استُند في إعداد هذا الدليل إلى خبرات وتجارب خبراء من مؤسسات شريكة ناجحة في مجال التمويل الأصغر والتمكين الاقتصادي، ونأمل أن يساعد هذا الدليل آخرين على النسخ على منواله. ويتوخى من مساهمتها المتمثلة في الدروس المستفادة والممارسات الفضلى التي يبرزها هذا الدليل إلى مساعدة جميع المؤسسات المالية على استحداث منتجات لا تمتثل للشريعة فحسب، بل تدعم أيضاً التمكين الاقتصادي للفقراء دعماً حقيقياً بتحسين سبل عيشهم على نحو مستدام. وسيساعد هذا الدليل مختلف المؤسسات المالية على توسيع نطاق منتجاتها وخدماتها وفقاً لذلك، وسيكون مرجعاً مفيداً للجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، والحكومات في البلدان الأعضاء وغير الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية.

عندما قدّم البروفيسور محمد يونس، من بنك غرامين، التمويل الأصغر، كسر كلّ التصورات الخاطئة التي كانت تقول إنه لا يمكن ولا ينبغي - لأنك بنك أن يفرض الفقراء أموالاً، لأنهم ليس لهم جدارة ائتمانية. وقد أثبت هذا البروفيسور الحائز على جائزة نوبل للسلام أن تكوين المجموعات يجعل توفير الضمان غير ضروري، لأن الضغوط الاجتماعية تضمن وفاء أعضاء المجموعة بديونهم في وقتها. وما هو إلا وقت قصير حتى اتسع نطاق التمويل الأصغر باعتباره اقتراحاً عملياً قابلاً للتطبيق عندما حاولت الحكومات والجهات المانحة والمؤسسات الخاصة تعميم هذا النموذج. بيد أن العديد من دراسات التقييم أظهرت أن معدلات الفائدة المرتفعة المفروضة على الفقراء، التي تفوق نسبتها 30%، أسفرت عن نتائج متباينة من حيث التخفيف من وطأة الفقر. وقد أنتج قطاع التمويل الأصغر نماذج شتى، بعضها ذو طابع إنمائي أكثر من غيره ويعتمد على الدعم، والبعض الآخر يركّز على الكفاءة في الأعمال التجارية. وعادةً ما تكوّن برامج التمويل الأصغر الموجهة نحو التنمية، التي تدعمها الحكومات والجهات المانحة، خط التمويل بدعم تنمية الأعمال التجارية. ويُفترض أن يتمكن المستفيد من سداد القرض وتحسين سبل عيشه أيضاً إذا نجحت أعماله. وعلى النقيض من ذلك، اعتمد بعض البنوك تدابير إضافية للتخفيف من المخاطر حرصاً على سداد القروض.

وقد بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي بدايةً ماثلة لبداية المؤسسات المالية الإسلامية، إذ كيّفت النموذج التقليدي لجعله يمثل لمبادئ الشريعة الإسلامية. فقد بدأ معظم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي عملياته بالتمويل بالمرابحة، ولذلك لا تزال فعاليتها من حيث هي وسيلةً للتخفيف من حدة الفقر محدودة، طالما حال نظيراتها التقليدية.

ويقتضى التمويل الإسلامي مشاركة المؤسسات المالية في التجارة والاستثمار؛ ويشجع على تقاسم المخاطر والإنصاف في العلاقة بين الممول وصاحب المشروع. وإضافة إلى ذلك، يشجع على مشاركة المؤسسات المالية في سلسلة القيمة (أي القيمة المضافة في عملية نقل المنتج من المورد إلى المستهلك).

نماذج عملها القائمة. كيف لهذه المؤسسات أن تعقد الصفقات التجارية؟ وما المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ذات الصلة؟ وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟ يرمي هذا الدليل إلى الإجابة عن أكبر عدد ممكن من الأسئلة المتعلقة بالکیفية التي يمكن بها لمؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية أن تنهض بالتمكين الاقتصادي عن طريق تحديد الفرص التجارية مع عملائها والسعي إلى تحقيقها.

وقد جُمعت في هذا الدليل مختلف التقارير وتُظمت تنظيماً شاملاً لتحقيق الأهداف المذكورة آنفاً. ويتضمن، إضافة إلى ذلك، أمثلة وممارسات مستقاة من بعض أفضل مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية ومؤسسات التمكين الاقتصادي التي تعمل في جميع أنحاء العالم اليوم، وإتنا نقدراً أياً تقدير مساهمة هذه المؤسسات في هذا الدليل. فقد ساعدت التوجيهات التي قدمتها في إعدادها البنك الإسلامي للتنمية على ضمان الطابع العملي للدليل.

ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية فهم واضحاً لمنهجية التمكين الاقتصادي التي ستطاع في هذا الفصل الذي نناقش فيه نموذج العمل ونظرية التغيير، وتأثير مبادرات التمويل الأصغر التقليدي والشمول المالي. ثم نبيّن السبب في عدم كفاية الشمول المالي وحده للتخفيف من حدة الفقر، وسبب أهمية التدخلات غير المالية أيضاً. وقد صيغ منهج التمكين الاقتصادي للبنك الإسلامي للتنمية، الذي يستخدم طرائق التمويل الإسلامي لتوفير الخدمات المالية وغير المالية للفقراء، على هيئة منهج شامل يتغلب على أوجه القصور في التمويل الأصغر التقليدي والقروض الصغرى. وإضافة إلى ذلك، نتناول ما يتعين على المؤسسات أن تقوم به لتعزيز تأثيرها في التخفيف من وطأة الفقر. ونعرض أيضاً رحلة تحوّل نموذجية لإحدى مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية إلى مؤسسة عاملة في مجال التمكين الاقتصادي. ثم نعرض أربع دراسات حالة مفصلة توضح نماذج عمل مختلفة لمنهج التمكين الاقتصادي. وقد استُمدّت هذه الدراسات من قصة نجاح البنك الإسلامي للتنمية في أربعة بلدان أعضاء هي: تونس، والسودان، وفلسطين، ومصر.

ولما كان هذا أوّل دليل من نوعه، فإننا نرحب بأى تعليقات على كيفية تحسينه في طبقات لاحقة.

يعيش 689 مليون شخص بأقل من 1.90 دولار أمريكي في اليوم.

وفي سنة 2018، كان أربعة أُمس من هم تحت خط الفقر الدولي يعيشون في المناطق الريفية، وكان 50% من الفقراء من الأطفال، وكانت النساء يمثلن غالبية الفقراء في معظم المناطق.

وقياساً على خطوط الفقر العليا، كان 24.1% من سكان العالم سنة 2017 يعيشون بأقل من 3.20 دولار أمريكي في اليوم، و43.6% منهم بأقل من 5.50 دولار أمريكي في اليوم.

واليوم، لا يزال ما يقارب ثلث البالغين- 1.7 مليار شخص- بلا حساب مصرفي.

البنك الدولي

ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر وغيرها من المؤسسات المالية أن تواصل العمل بإجراءاتها التشغيلية المعتادة القائمة فيما يتعلق باجتذاب العملاء وتغيير شؤونهم، وبسيرورات التقدير والحرص والتحصيل، لأنها تكاد لا تتعارض البتة مع مبادئ الشريعة، إن هي تعارضت معها أصلاً. ويقترح هذا الدليل المتعلقة بتصميم التمكين الاقتصادي تعديلات على السيرورات القائمة المتعلقة بالمحاسبة، وهيكّل التمويل، والرد، والتعامل مع العملاء باستثمارات تتم في إطار سلسلة القيمة. وسيسلط هذا الدليل الضوء على ما ينبغي لمؤسسات التمويل الأصغر وغيرها من المؤسسات المالية أن تضيفه أو تعدّله لكي تكون قادرة على تطبيق منهجية التمكين الاقتصادي. وستُشجّع، إن هي فعلت ذلك، على أداء دور التاجر أو المستثمر بدلاً من دور المقرض في صفقة غير تفضيلية. ويسلك هذا الدليل نهجاً تدريجياً من شأنه أن يطور قدرتها على المشاركة في سلسلة القيمة بمناهج عملية.

وسترتّب معظم مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية بالحرية التي تدعو إليها المالية الإسلامية في المجالات التالية: (أ) بيع الأصول وشراؤها؛ (ب) التفاوض مع المشتريين والموردين؛ (ج) تهيئة فرص تجارية جديدة للاستثمار. غير أنها ستحتاج إلى بناء القدرات والتوجيه بشأن كيفية إدماج هذه السيرورات الجديدة في

إلى الفقراء النشطين للاستفادة من الفرص الاقتصادية، وزيادة دخلهم، وسد احتياجاتهم الأساسية، وحمايتهم من الصدمات (الأندلسي والحسناني، 2010).

وقد سُجِلت أوّل عملية لإضفاء الطابع المؤسسيّ على خدمات تقديم القروض الصغرى في القرن الرابع عشر (1388) في ألمانيا في شكل هبات نقدية (Rahmenstiftung)، وفي القرن الخامس عشر في الإمبراطورية العثمانية والعالم الإسلامي غير العربي (البلقان والمليو) في شكل وقف نقدي (سيزاكا، 1998). ومن المفترض أنّ هذه الممارسة في العالم الإسلامي الناطق بغير العربية تعود إلى أبعد من ذلك، ولكن لم يعد لها أثر بسبب فقدان السجلات بين القرنين الثامن والرابع عشر. وفي تاريخ المشهد المالي المعاصر، كانت إحدى أولى المؤسسات الرسمية التي قدمت خدمات ائحة وائتمان لصغار المزارعين الريفيين هي بنك ميت غمر في مصر سنة 1963، الذي أغلق أبوابه سنة 1973 ثم تولى تشغيله من بعد ذلك البنك الوطني المصري.

ازداد التمويل الدولي للشمول المالي إلى 52 مليار دولار أمريكي في سنة 2019 بعد أن كان 26 مليار دولار أمريكي في سنة 2011.

**لمحة عامة إلى استقطاء ممولي المجموعة
الاستشارية لمساعدة الفقراء**

وفي سنة 2002، أقرّ وفاق مونتيري الذي اعتمده الحكومات في المؤتمر الدولي لتمويل التنمية صراحةً بأنّ "التمويل الأصغر وقروض المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ... وكذلك برامج الادخار الوطنية، هي من الأمور المهمة في تعزيز التأثير الاجتماعي والاقتصادي للقطاع المالي". وأوصى كذلك بأن "تكون البنوك الإنمائية والبنوك التجارية وغيرها من المؤسسات المالية، سواء بكيفية مستقلة أو بالتعاون مع غيرها، أدوات فعالة لتيسير حصول هذه المنشآت على التمويل، ومنه التمويل السهمي". وسعيًا إلى بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، حدّدت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 2005 سنة دولية للقروض الصغرى "لمعالجة القيود التي تقصّر الناس من المشاركة الكاملة في القطاع المالي". وفي مؤتمر القمة العالمي الذي عُقد بالأمم المتحدة في سبتمبر 2005، أقر رؤساء الدول "بضرورة توفير الخدمات المالية، ولا سيما للفقراء، بوسائل، منها التمويل الأصغر والقروض الصغرى" (عبيد الله وخان، تطوير التمويل الأصغر الإسلامي، 2008). بيد أن الجهود

2. التمويل الأصغر والشمول المالي: هل هما العصا السحرية للحد من الفقر؟

يشكّل الافتقار إلى لخدمات المالية أحد القيود الرئيسية التي تعوق النمو الاقتصادي الشامل في العالم النامي. وهو، بحق، العقبة الرئيسية التي تقف في طريق نمو الأعمال التجارية الصغرى والصغيرة والمتوسطة- التي غالباً ما تكون مصدر الدخل الوحيد للأسر الفقيرة، مما يحدّ من فرص الشغل وتحقيق النمو الاقتصادي والرخاء المشترك.

واليوم، لا يزال نحو ثلث سكان العالم البالغين، وهو 1.7 مليار نسمة، بلا حساب مصرفي، وفقاً لأحدث الإحصائيات (البنك الدولي، 2018). وإضافة إلى ذلك، يتوقع، لأول مرة منذ أكثر من 20 سنة، أن ترتفع نسبة الفقر المدقع في العالم سنة 2020، وذلك لأنّ الاضطراب الذي نجم عن جائحة "كوفيد-19" زاد من حدة القوى السلبية للصرعات وتغير المناخ، التي كانت تثبط التقدم المحرز في الجهود الرامية إلى الحد من الفقر. وقد انخفض معدّل الفقر المدقع في العالم إلى 9.2% سنة 2017، بعد أن كان 10.1% سنة 2015. وهذا يعني أن 689 مليون شخص يعيشون بأقل من 1.9 دولار أمريكي في اليوم، وقياساً على خطوط الفقر العليا، كان 24.1% من سكان العالم سنة 2017 يعيشون بأقل من 3.20 دولار أمريكي في اليوم، و43.6% منهم بأقل من 5.50 دولار أمريكي في اليوم. وفي سنة 2018، كذلك، كان أربعة أخماس من هم تحت خط الفقر الدولي يعيشون في المناطق الريفية، وكان 50% من الفقراء من الأطفال. وتمثّل النساء غالبية الفقراء في معظم المناطق وفي بعض الفئات العمرية. ولم يحصل نحو 70% من الفقراء في العالم ممن هم في سن 15 سنة أو أكثر على تعليم مدرسي البيت، أو حصلوا على شيء من التعليم الأساسي فقط (البنك الدولي، 2020).

وإزاء هذا الواقع، ظهر التمويل الأصغر بوصفه مبادرة رئيسية من مبادرات الجهود الإنمائية الرامية إلى مساعدة السكان ذوي الدخل المنخفض. وغالباً ما يُعرّف التمويل الأصغر بأنه "توفير الخدمات المالية للفقراء ذوي الدخل المنخفض والأشخاص الذين يعانون من الفقر الشديد ويعملون لحسابهم" (أوتيرو، 1999). وهو يشمل أساساً خدمات الادخار والائتمان (شراينر وكولومبييت، 2001)، ولكنه قد يشمل أيضاً خدمات مالية أخرى من قبيل التأمين والدفع (أويكوكريديت، 2006؛ ليدجروود، 1999). وتقدّم خدمات التمويل الأصغر في البنك الإسلامي للتنمية (القروض، والادخار، والتأمين)

وإذا كانت برامج التمويل الأصغر والشمول المالي قد نجحت في تنفيذ الفكرة التي مؤداها أنّ الفقراء غير مؤهلين للحصول على الخدمات البنكية، إلى حد أنّها أكدت أنّ "الحصول على الخدمات المالية حق أساسي من حقوق الإنسان"، فلم يُعرف لحدّ الآن مدى فعالية الجهات الفاعلة الحالية في مجال التمويل الأصغر في تحقيق أهدافها المتمثلة في تخفيف حدة الفقر وتحسين رفاهية الناس. وقد اعتُرف للكثير من مؤسسات التمويل الأصغر بالفضل في النجاح في تنفيذ التمويل الأصغر بصفته وسيلة مستدامة للتخفيف من حدة الفقر، في حين انتُقدت أخرى على استغلالها الفقراء لكسب مكاسب اقتصادية.

ويُقاس نجاح برامج التمويل الأصغر في توفير الخدمات للفقراء بمختلف الأهداف الاجتماعية، التي تختلف باختلاف مؤسسات التمويل الأصغر. وهو يُرّجح في غالب الأحيان بحسب قدرة العملاء على سدّ احتياجاتهم الأساسية، أو الحصول على الأصول، أو حتى بدء أعمال تجارية صغيرة. وهناك مقياس آخر هو تقليل هشاشة الفقراء؛ وقدرتهم على استيعاب الصدمات وتمويل احتياجاتهم الطارئة. واستناداً إلى العديد من الدراسات البحثية التي أُجريت في بلدان مختلفة، لا تزال النتائج غير حاسمة فيما يتعلق بفعالية التمويل الأصغر في تحقيق أهدافه.

وتشير الدراسات المبكرة، التي غالباً ما تستخدم طرائق نوعية أو اختلافية في البيانات المشتركة بين القطاعات وبيانات اللجان، إلى وجود تأثيرات إيجابية على النحو التالي:

- ◀ المشاركة في التمويل الأصغر تحسّن القدرة على مقاومة الهشاشة (مردوخ، 1998؛ مصطفى وآخرون، 1996)؛
- ◀ زيادة الوعي وتمكين المرأة ورفاهيتها المادية (مصطفى وآخرون، 1996؛ وبانجايتان-دريوديسوريو وكلاود، 1999)؛
- ◀ زيادة الأرباح المتأتمية من التشغيل الذاتي (ماكيرانان، 2002)؛
- ◀ تحسين ملكية الأصول (شيرازي، 2012)؛
- ◀ تحقيق منافع لأفقر الناس وإحداث تأثير مستدام في الحد من الفقر بين المشاركين في البرنامج (كاندكر، 2003).

وكان من بين الانتقادات التي وُجّهت للممارسة المبكرة للتمويل الأصغر اعتماد الفقراء على الاقتراض المستمر من مؤسسات التمويل الأصغر (ريميني وكينونيس، 2000)، وملاحظات مفادها أنّ الفقراء يستخدمونه أيضاً لأغراض الاستهلاك (شيرازي، 2012)، وذلك لأنهم لا يتمتعون بالعقلية اللازمة لريادة المشاريع (ديختر، 2007).

المشهوده التي بذلها بنك غرامين في سبيل حصول المجتمعات المحلية الفقيرة غير المؤهلة للاستفادة من الخدمات البنكية في بنغلاديش على التمويل بفضل خطة مبتكرة للإقراض الجماعي آنذاك، هي التي حفزت العديد من المحاولات لتعميم النموذج في جميع أنحاء العالم. ومنذ ذلك الحين، انضم القطاع الخاص والعام إلى الموجة؛ فأنشأ الآلاف من مؤسسات التمويل الأصغر. وقد تجلّى ذلك في زيادة التزام الممولين من الخارج بتحسين سبل الحصول على التمويل. وارتفع حجم التمويل الدولي للشمول المالي إلى 52 مليار دولار أمريكي سنة 2019 بعد أن كان 26 مليار دولار أمريكي سنة 2011. وتوقّعت دراسة حديثة العهد أن تبلغ قيمة السوق العالمي للتمويل الأصغر 313.7 مليار دولار أمريكي قبل سنة سنة 2025 (Reportlinker, 2020).

وإضافة إلى ذلك، يؤدّي الشمول المالي دوراً رئيساً في تحقيق خطة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتمدت رسمياً في الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 2015. ولئن كانت أهداف التنمية المستدامة لا تنصّ على الشمول المالي صراحةً، فإنّ زيادة فرص الحصول على الخدمات المالية عاملاً تمكين رئيس في كثير منها. والواقع أنّ الشمول المالي عاملاً مساعد لت تحقيق سبعة من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (منها القضاء على الفقر، وإيجاد فرص العمل، وتحسين المساواة بين الجنسين، والصحة الجيدة)، وترتبط 16 غاية من بين 169 غاية محددة في هذه الأهداف ارتباطاً مباشراً بتعميم الحصول على الخدمات البنكية والتأتمينية والمالية. فعلى سبيل المثال، يُقاس الشمول المالي في إطار الهدف 8 من أهداف التنمية المستدامة (العمل اللائق والنمو الاقتصادي). ويُقاس في إطار المؤشر 8-10-1: (أ) عدد فروع البنوك التجارية لكل 100,000 من البالغين؛ (ب) عدد أجهزة الصراف الآلي لكل 100,000 من البالغين. وفيما يتعلق بالفقراء تحديداً، يقيس المؤشر 8-10-2 نسبة البالغين (15 سنة فما فوق) الذين لديهم حساب في بنك أو في مؤسسة مالية أخرى أو لدى مقدّم خدمات نقدية متنقلة. وإضافة إلى أهداف التنمية المستدامة، التزمت مجموعة العشرين بالنهوض بالشمول المالي في جميع أنحاء العالم، وأُعدت من جديد التزامها بتنفيذ مبادئ مجموعة العشرين الرفيعة المستوى المتعلقة بالشمول المالي الرقمي.

1 نال البروفسور محمد يونس وبنك غرامين جائزة نوبل للسلام سنة 2006 "لجهودهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الأسفل"

وفيما يلي بعض النتائج الرئيسية:

(أ) كان الطلب على العديد من منتجات القروض الصغرى ضئيلاً وتراوحت نسبة اقتراض المقترضين المؤهلين بين 13% و31%، وهو أقل مما كانت تتوقعه مؤسسات التمويل الأصغر.

(ب) على الرغم من وجود بعض الأدلة على توسع الأعمال التجارية، فإن أيًا من الدراسات السبع لم تعثر على أي تأثير ذي بال في دخل الأسر المقترضة.

(ج) هناك أدلة قليلة على أنّ القروض الصغرى كانت لها آثار كبيرة على تمكين المرأة أو على الاستثمار في تعليم الأطفال، ولكن لم تكن لها آثار ضارة واسعة النطاق أيضاً.

وبالجملة، لم تقف دراسات التقييم العديدة المنجزة على أدلة قاطعة تثبت أن القروض الصغرى التقليدية تخفف من حدة الفقر. وقد ورد في أحد أجزاء التقرير نفسه الصادر بعنوان "مشكلة الربح"، شرح للسبب الذي يصعب معه الحسم بأن القروض قد أدت فعلاً إلى زيادة أرباح العملاء الفقراء. ومن المهم في تقييم التأثير القدرة على قياس التغيير (أي ما يجنيه العملاء الفقراء من ربح أو منفعة) وربط هذا التغيير بالتدخل (أي بالقروض التي قدّمها مؤسسات التمويل الأصغر). ومع ذلك، فإن الأمر انطوى على صعوبات. فقد أشار التقرير في هذا الجزء إلى مشكلات تتعلق بكيفية قياس الدخل، وتحديد مصدره الفعالي، وربطه بالقروض المقدمة. وإذا خرج أحد الفقراء من عملاء مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر من دائرة الفقر، فهل مردّد ذلك حقاً إلى القروض التي حصل عليها؟

لا تزال النتائج غير حاسمة بشأن مدى فعالية التمويل الأصغر في تحقيق هدفه، في حين سجلت عدة أزمات في مجال التمويل الأصغر على نطاق واسع، كما حدث في نيكاراغوا سنة 2008، وولاية كولار الهندية سنة 2009، وفي ألبوسنة والهرسك سنة 2009، وفي نيجيريا سنة 2010، وفي ولاية أندرا براديش الهندية سنة 2010، وفي باكستان سنة 2010.

ومع أنّ التقرير لم يستطع أن يخلص إلى أي استنتاجات بشأن منافع القروض في التخفيف من وطأة الفقر، فقد ألقى الضوء على عدة دروس مستفادة:

◀ قد لا تتاح لجميع المقترضين فرص استثمار مرتفع العائد، وقد لا يرغبون في اغتنامها. وهذا يشير إلى ضعف هندسة الأعمال

وفي أواخر سنة 2010، ظهرت دراسات لاحقة تستخدم فيها التجارب المنضبطة المعشّاة. وخلصت دراسة أجريت في الهند (بانرجي ودافلو، 2011؛ ودوشيه ومارشال وستاريتا وتوماس ويالوريس، 2011) إلى أنّ التمويل الأصغر يزيد من فرص الحصول على القروض والأنشطة التجارية ويغيّر من نمط الإنفاق الاستهلاكي المتّسم بالهدر. ومع ذلك، لم يُعثر على أي دليل على أن التمويل الأصغر يحسّن رفاهية العملاء في مجال الصحة والتعليم القابلين للقياس. وتشير دراسة أخرى أجريت في المغرب (كريبون وديفوتو ودافلو وباريتا، 2011) إلى أن التمويل الأصغر فرصة يستفيد منها مختلف العملاء بطرائق مختلفة. وإذا كان قد ثبت أن التمويل الأصغر أفاد في المقام الأوّل المشاركين في الأنشطة الزراعية (تربية المواشي)، فإن الدراسة لم تقف على دليل يثبت أن العملاء غدوا أقدر على مقاومة الصدمات المتعلقة بالدخل والصحة. غير أن دراسة أجريت في جنوب أفريقيا (كارلان وزيمان، 2010) خلصت إلى أنّ القروض الاستهلاكية زادت من رفاهية المقترضين من حيث الدخل والاستهلاك الغذائي، فضلاً على احتمال الحصول على تمويل في المستقبل.

وبالمثل، تبيّن أن الوصول إلى منتجات الادخار الأصغر يزيد من دخل الأسر ويجعل العملاء أقل عرضة للصدمات الصحية، وفق ما أشارت إليه دراسة أجريت في كينيا (دوباس وروبينسون، 2011). وفي الوقت نفسه، سجلت على نطاق واسع عدّة أزمات ألّقت بمؤسّسات التمويل الأصغر، كما حدث في نيكاراغوا سنة 2008، وفي ولاية كولار الهندية سنة 2009، وفي ألبوسنة والهرسك سنة 2009، وفي نيجيريا سنة 2010، وفي ولاية أندرا براديش الهندية سنة 2010، وفي باكستان سنة 2010 (شين وراسموسين وري، 2010). وقيل إن هذه الأزمات تحدث بسبب عدم كفاية نُظم الحوكمة التي تكفل الشفافية والحصافة في كلّ من سياسة الإقراض وأهدافها الاجتماعية. إذ كان لا بدّ من نُظم للحوكمة تمنع مؤسسات التمويل الأصغر من أن تمارس الربا الفاحش بكيفية قانونية.

وتشير التقديرات إلى أنّ 77 دراسة قد أجريت حتّى الآن لتقييم التجارب المنضبطة المعشّاة بشأن التمويل الأصغر. ونشر مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر تقريراً بعنوان "حيث يكون الائتمان مستحقاً" لمحاولة فهم البيانات المجمّعة من سبع من تلك الدراسات أجريت في إثيوبيا، وألبوسنة، والفلبين، والمغرب، والمكسيك، ومنغوليا، والهند.

2. انظر:

- <https://www.povertyactionlab.org/policy-insight/microcredit-impacts-and-limitations>
- https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Where-Credit-is-Due_web.pdf

تمول أو تدعم القروض الصغرى التقليدية، وإنما ينبغي لها أن تدعم الابتكارات في تصميم المنتجات وحماية المستهلك.

ومن الناحية النظرية، يمكن للتمويل الإسلامي أن يبرز تقدماً، فإذا أمكننا قياس القيمة التي نتجت لدى العملاء الفقراء بفضل تقاسم المخاطر، وأن نعزو هذه المنافع إلى المنتج المالي الإسلامي، **استطعنا أن نثبت أن التمويل الإسلامي يؤثر تأثيراً إيجابياً في الفقراء**. وتجسد منهجية التمكين الاقتصادي روح المالية الإسلامية بتعزيز تقاسم المخاطر في إطار الصفقات التجارية والاستثمارية. وهو ما يتسق أيضاً مع الدروس المستخلصة من الدراسات التي أجريت في إطار التجارب المنضبطة المعشاة التي أجراها مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر. ومع ذلك، يمكن في التمويل التقليدي، قياس تأثير تدخلات التمكين الاقتصادي. ذلك بأن تأثير هذه التدخلات يقاس بالمنفعة التي يجنيها العميل في شكل وفورات أو دخل، وربط هذه المنفعة بالتدخل. وفيما يلي بعض الأمثلة من الميدان على كيفية حساب تأثير تدخلات التمويل الإسلامي.

لتحديد الفرص التي تنطوي على استثمارات مرتفعة العائد واحتمال إيجاد فرص عمل لائقة ومستدامة.

- ◀ يستخدم العديد من المقترضين القروض للاستهلاك بدلاً من الاستثمار، مما يشير إلى وجود عوائد ائتمانية مرتفعة غير متعلقة بالمشاريع.
- ◀ غالباً ما يكون تقديم القروض الصغرى أيضاً مكلفاً، وغالباً على المقترضين ذوي الدخل المنخفض.
- ◀ يفتقر المقترضون إلى المهارات غير الفنية وبناء القدرات في الجوانب التجارية.
- ◀ واستناداً إلى هذا التحليل، كان من توصيات الدراسة التي أجراها مختبر عبد اللطيف جميل لمكافحة الفقر ما يلي:
- ◀ قد تؤدي الابتكارات التي تستهدف أصحاب المشاريع ذوي الإمكانات العالية وتوفير منتجات أكثر مرونة في مجال الإقراض إلى استثمارات أعلى عائداً في مجال ريادة الأعمال.
- ◀ لا ينبغي للجهات المانحة التي ترمي إلى دعم الحد من الفقر أن

دراسة حالة لمعاملات الاستثمار (المضاربة، والمشاركة): غينيا، والسودان

تستثمر مؤسسة التمويل الأصغر في مشروع بالتعاون مع العميل بنسبة متفق عليها لتقاسم الأرباح تبلغ 60% (للمؤسسة) و40% (للعميل). ويحقق المشروع ربحاً مقداره 2,000 دولار أمريكي في شهر واحد.

◀ الربح الذي جناه العميل: 40% * 2,000 دولار أمريكي = 800 دولار أمريكي

◀ الربح الذي جناه العميل في يوم واحد = 800 دولار أمريكي / 30 يوماً = 26.66 دولار أمريكي

واستناداً إلى ما تقدّم، يمكننا أن نقيس بوضوح الوفورات التي حقّقها العميل بفضل المفاوضات (600 دولار أمريكي)، وهي وفورات تعزى كلها إلى تدخل منتج المراقبة. ويفوق مبلغ الربح، أي 3.33 دولار أمريكي في اليوم، أيضاً المؤشر المرجعي لخط الفقر البالغ 2.50 دولار أمريكي في اليوم. ويمكن العثور في "دليل الرصد والتقييم" على أمثلة مشابهة لمنتجات مالية إسلامية أخرى.

ويتبين من المثال المذكور آنفاً أنّ تأثير التدخل هو الربح الذي جناه العميل في ذلك الشهر (800 دولار أمريكي). ويمكننا أن نستنتج أيضاً أن التدخل ساعد العميل على الخروج من الفقر حين كسب 26.66 دولار أمريكي في اليوم خلال ذلك الشهر، وهو أعلى من مؤشر خط الفقر (أي 2.50 دولار أمريكي في اليوم).

دراسة حالة للمعاملات التجارية (المرابحة): ألبانيا، وإندونيسيا، وفلسطين

تقدّم مؤسسة التمويل الأصغر تمويلاً مقداره 2,000 دولار أمريكي خلال ستة أشهر (180 يوماً). فتتفاوض المؤسسة في إطار هذه المعاملة وتحصل على خصم نسبته 30% على سعر الشراء وتنقل الوفورات إلى العميل. وبماتل هامش الربح الذي تتفاضاه المؤسسة معدلات الفائدة السائدة في السوق بالمنطقة.

◀ الوفورات التي استفاد منها العميل بفضل المفاوضات: 30% * 2,000 دولار أمريكي = 600 دولار أمريكي

◀ الربح الذي جناه العميل في يوم واحد = 180/600 دولاراً أمريكياً = 3.33 دولار أمريكي

3. نظرية التغيير في التمكين الاقتصادي: من الشمول المالي إلى الشمول الاقتصادي

وهندسة مشروعها الإنمائي الخاص وتوسيع نطاق خدماته ليشمل تنمية الأعمال التجارية لفائدة الفقراء. وحالما تُضمّن جميع متغيرات المشروع وعناصره في نموذج عمل واقعي، تُعدّ وحدات بناء القدرات، ويجري الاتصال بالمستفيدين واختيارهم لينضموا إلى المشروع. وفي نهاية المطاف، يقدّم التمويل، وتقام شراكة بين السكان المهتمّين والشريك الاستراتيجي والتجاري. وأخيراً، يتعين تقديم المساعدة ومتابعة المشروع خلال مدة سريان الاتفاق التعاقدية.

لكّ ثمار هذه الجهود الإنمائية تظل محدودة بسبب نوعية البنى التحتية التي يعيش فيها الفقراء. ومما لا ريب فيه أن تحقيق دخل أعلى من شأنه أن ييسر الحصول على الخدمات الصحية والتعليم، والمياه النظيفة، والمسكن الجيد. إلا أن تنفيذ مشاريع إنمائية دون مراعاة التعقيدات المتصلة بالبنى التحتية هو بالتأكيد نهج معيب وقاصر عن تحقيق النتائج. ومن ثمّ، فإن من الدعائم الأساسية لإعداد مشاريع التمكين الاقتصادي بناء شراكات متينة ومستدامة مع القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ابتغاء إيجاد أوجه التآزر الفعالة بين جميع الشركاء سعياً إلى إقامة منظومة متينة ذات تأثير مباشر في خدمات الرعاية الصحية والتعليم والسكن والمياه والصرف الصحي. وسيؤدي هذا التعاون في نهاية المطاف إلى تدخّل أكثر توازناً وأوسع نطاقاً بقصد تحسين الأحوال المعيشية.

وخلاصة القول إنّ منهج التمكين الاقتصادي الذي يتبعه البنك الإسلامي للتنمية يتصدّى لتذليل العقبات الست التالية التي تحول دون تحرير طاقات الفقراء كاملة:

- ◀ صعوبة الحصول على فرص مشاريع جيدة التصميم ومرحبة
- ◀ الافتقار إلى شراكات ذكية تدعم الأنشطة الاقتصادية للفقراء
- ◀ عدم كفاية البنى التحتية الداعمة الميسورة التكلفة والمناسبة
- ◀ الافتقار إلى التمويل المناسب
- ◀ الافتقار إلى القدرة وضعف الثقة في الإمكانيات الذاتية
- ◀ صعوبة النفاذ إلى الأسواق المناسبة

وبذلك فإن منهج التمكين الاقتصادي يمثل تحوّلاً نوعياً من الشمول المالي إلى الشمول الاقتصادي، إذ يرمي إلى توفير الفرص الاقتصادية للفقراء عن طريق طول مالية وغير مالية تعينهم على السعي نحو تحقيق حياة أفضل، وتتيح لهم إمكان الحصول على

تنظر منهجية التمكين الاقتصادي في احتياجات الفقراء المتعددة الجوانب، وهي احتياجات تتجاوز الخدمات المالية. وتشير الدراسات إلى أن القروض الصغرى أكثر نفعاً للمقترضين ممن يعيشون فوق خط الفقر منها لمن يعيشون تحته (كينان باجي وإيرهان توربيدار، 2019). والعملاء الذين لديهم مزيد من الدخل مستعدون لتحمل المخاطر، كالاستثمار في التكنولوجيا الجديدة التي من المرجح أن تزيد من تدفقات دخلهم. وبالمقابل، يميل المقترضون الفقراء إلى الحصول على قروض متحفظة تحمي معيشتهم على الكفاف، فمعظم العملاء الفقراء لا يخرج عن إطار أنشطة الكفاف. وسيصبح الفقير الذي يحصل على قرض صغير في نهاية المطاف فقيراً مديناً. لذلك، فلكي تؤدي مؤسسات التمويل الأصغر دوراً رئيساً في إخراج هؤلاء الفقراء من دائرة الفقر، فإنها تحتاج إلى تقديم خدمات غير مالية تمكنهم من استخدام خط التمويل استخداماً مجدداً جدياً والمحافظة على فرص الأعمال التجارية.

فالتخفيف من وطأة الفقر يعني في واقع الأمر سدّ مجموعة من الاحتياجات أوسع نطاقاً. ويجادل أمارتيا سين، الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل، ببلاغة فيقول إنه ينبغي اعتبار التنمية "سيرورة لتوسيع مجال الحريات الحقة التي يتمتع بها الناس". وفي إطار منهج التمكين الاقتصادي، يمكن تحقيق هذه الحريات بالتركيز على الإنتاجية والاستدامة الاقتصادية لأنشطة الفئات الضعيفة. ومن ثمّ، فإن التخفيف من وطأة الفقر وفق هذا المنهج يبدأ بالشمول الاقتصادي. والهدف من الشمول الاقتصادي هو إقامة علاقة حقيقية بين المستفيد من التمويل والاقتصاد. وبقراءة الشمول الاقتصادي للشخص سيرورة تربطه بالاقتصاد الحقيقي عن طريق اكتشاف فرص الاستثمار التي توافق مهاراته واحتياجاته، وفتح قنوات الاتصال بالجهات الاقتصادية الفاعلة، وإعداد خطط فنية وإدارية لبناء القدرات، دون أن ننسى التمويل طبعاً. ويؤدي تمويل سلاسل القيمة دوراً مهماً في استحداث منتجات مالية ملائمة للشمول الاقتصادي.

وُستهل هذه السيرورة بتحديد الشريك الاقتصادي والاستراتيجي (قائد سلسلة القيمة) والحصول منه على التزام قاطع باستيعاب إنتاج المستفيدين من التمويل خلال مدة محدّدة. ومن ثم، ينبغي أن تقوم مؤسسات التمويل الأصغر/المؤسسة المالية بإعداد

وسائل الإنتاج أو الوسائل اللازمة لتحقيق الشمول المالي، وأيضاً ويساهم التمكين الاقتصادي للفقراء مساهمة كبيرة في الخطة لتمكينهم من المساهمة في الاقتصاد.

الشكل 1-1 من الشمول المالي إلى الشمول الاقتصادي: التحول النوعي في نموذج التمكين الاقتصادي



الأمن الغذائي لأسرهم، والنساء الفقيرات المحرومات المستفيدات من الشمول الاقتصادي مُمكنات للتغلب على الحواجز الاقتصادية والاجتماعية التي تقف في طريقهن، ومن ثم إخراج أسرهن من دائرة الفقر.

البنك الإسلامي للتنمية للحد من الفقر، ولا سيما أنه يطمح إلى إحداث تحول في حياة الناس وجعلهم مستقلين اقتصادياً، بدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين للمعونة. ومن شأن تحقيق دخل أعلى وأكثر استقراراً للفقراء أن يحسّن من استهلاكهم الغذائي ويكفل

الشكل 2-1 التأثير المباشر للتمكين الاقتصادي للبنك الإسلامي للتنمية في أهداف التنمية المستدامة



بإقامة شراكات محلية ودولية يوحد مختلف الشركاء فيها قواهم، ويعبئون الموارد، ويساهمون، كل حسب ميزاته النسبية، في سدّ احتياجات الفقراء المتعددة الأوجه.

وتساهم مبادرات التمكين الاقتصادي على نطاق أوسع في مختلف البلدان في الحد من أوجه عدم المساواة بين مواطنيها، إذ يتمتّع المزيد من الناس بإمكان الوصول إلى الأنشطة الاقتصادية ويشاركون فيها بقدر أكبر. وتشجع المنهجية على التصدي للعوائق

(2014) وغيرها من المبادرات الرامية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على هذا التوازن بين الأداء الاجتماعي والمالي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية.

وينبغي تحسين قدرة مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على تحديد المخاطر وتبديرها على المستوى التشغيلي بما يتجاوز مجرد الاعتماد على ضمان من طرف ثالث. بل ينبغي أن تتقاسم المخاطر مع عملائها بما هم شركاء في الأعمال التجارية. ولمؤسسات الأخرى أيضاً أن تقدم التدريب المهني وخدمات الإرشاد الزراعي، مستفيدة في ذلك مما يجرى من استثمارات تطوير قدرات القوى العاملة وإيجاد فرص العمل.

وحرصاً على استدامة المشاركة، ينبغي إدراج أي نشاط يتعلق بالتخفيف من المخاطر التجارية في نموذج العمل الخاص بمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وفي الوقت ذاته، يجب عليها أن تكفل حصول العميل على تعويض عادل عن المعاملة يتناسب مع ما يتحمله من مخاطر، وستنشئ مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية، بتمويل عملائها وضمان نجاحهم، فرض عمل مستدامة وتضمن دخلاً ثابتاً من استثماراتها.

ويوضح الرسم البياني الآتي التطور الذي ينتج عن بناء القدرات. ويشتد على المؤسسة التقليدية شرط أدنى هو أن تقدم منتجات مالية ممثلة للشريعة. وستتج زيادة بناء القدرات وفهم القطاع الذي يجري تمويله للمؤسسة القيام بدور يحقق المزيد من القيمة المضافة في إجراء المبادلات التجارية مع عملائها. وحالما تكتسب مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ثقة بمعارفها وبما ينطوي عليه القطاع من مخاطر، فإنه يمكنها أن تنخرط في نماذج عمل للتخفيف من حدة هذه المخاطر بتوفير دعم متطور يعزز من جدوى القيام باستثمارات مؤثرة مع عملائها.

4. منهج البنك الإسلامي للتنمية في مساعدة الفقراء عن طريق تعزيز المؤسسات المالية العاملة في مجال التمكين الاقتصادي

تطوير قدرات مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على التجارة والاستثمار

بدأت معظم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي أو المؤسسات المالية الإسلامية كما بدأت البنوك الإسلامية، أي بتحويل صكوك الدين التقليدية ذات الفائدة إلى أدوات ممثلة للشريعة (مثل المرابحة، والسلم، والإجارة). ومتى نضجت مؤسسة التمويل الأصغر الإسلامي وأدركت ما يريده عملاؤها وفرض الأعمال التجارية المتاحة لها على نحو أفضل، استطاعت أن تقدم لهم المزيد من المنتجات.

وفي السنوات الأولى، كانت الطريقة التقليدية لدعم الجهد الرامي إلى إتاحة الحصول على التمويل لا تركز في كثير من الأحيان إلا على استدامة مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية في تقديم الخدمات المالية، وكذلك توسيع الخدمات المقدمة سعة وعمقا. وغالباً ما كان يُقاس نجاح هذه المؤسسات بمدى استدامتها المالية، واتساع نطاقها وعمقها، وجودة محفظتها وكفاءتها. أما في السنوات الأخيرة، فقد صار التركيز يتحول ببطء نحو إقامة توازن بين الأداء الاجتماعي والمالي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية، والكيفية التي تُدمج بها الأهداف الاجتماعية في هدف المؤسسة واستراتيجيتها، ومدى إخلاص المؤسسة في التعبير عن الأهداف الاجتماعية في أعمالها اليومية وفي رصد هذه الأهداف. ويتجلى ذلك بوضوح في المعايير العالمية لتدبير الأداء الاجتماعي (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء،

الشكل 3-1 التطور من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة لتمكين الاقتصادي



تستغلّ هذه الفرص بإقامة شراكات استراتيجية تساعد عملاءها على إقامة شراكة عادلة مع الجهات الفاعلة الرئيسية في سلسلة القيمة. ويمكن لمؤسسات التمكين الاقتصادي، بما تملكه من معرفة وخبرة في مجال التدخل في سلسلة القيمة، أن تُعدّ عروض قيمة تعود بالنفع على الجميع وتفيدها وتفيد عملاءها.

وعند تصميم مشاريع التمويل الأصغر التقليدية، عادة ما تُدعم الضمانات وبناء القدرات بالمنح. ومن المرجح أن يظهر العملاء تحسناً إيجابياً ما استمرت المنح. ولكن بمجرد أن ينقضي أجل المنح، يكون من الصعب عليهم الحفاظ على نماذج عملهم. وكثيراً ما تواجه هذه المؤسسات المالية معضلة "الانصراف عن الرسالة". وقد يتعيّن على العديد منها التكيّف مع الحياة بلا منح وأن تستهدف قطاعات أخرى من السوق.

ويبدأ هذا التطور عادةً بفهم الموردين الذين تشتريهم منهم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بالمراوحة أكثر، صيغ التمويل شيوياً. وبفهم الموردين وأسعار السوق، تحقق مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية قيمة مضافة عن طريق التفاوض مع الموردين الرئيسيين للحصول على أسعار أقلّ نيابة عن العملاء أو تزكية موردين بدلاء يقدّمون الأصل نفسه بسعر أقل.

ويساعد إجراء المعاملات التجارية مؤسسات التمكين الاقتصادي على تحسين فهمها لعملائها وأعمالهم التجارية. وستحتسّن أيضاً فهمها لموقع الموردين في السوق وأسعار المنتجات محلّ التجارة، وستقرّر إن كان هناك أيّ اختلال في السوق يمكن أن تساهم في معالجته نيابة عن عملائها. وستساعد هذه المعرفة أيضاً على تحسين فهمها للفرص المتاحة داخل سلسلة القيمة. ويمكنها أن

مقارنة الدعم الذي تقدّمه الجهات المانحة لقطاع التمويل الأصغر

الشكل 4-1 كيفية دعم الجهات المانحة لمؤسسات التمويل الأصغر التقليدية

يمكن أن تقدّم الجهة المانحة الدعم التمويلي لشركة التأمين الائتماني لتقاسم المخاطر مع مؤسسة التمويل الأصغر التقليدية. وتقدّم الجهة المانحة القروض لمؤسسة التمويل الأصغر. ويركّز بناء القدرات المقدم لمؤسسة التمويل الأصغر، إن قُدّم، على تحسين الكفاءة. وتوفّر الجهة المانحة أيضاً خدمات بناء القدرات للمقترضين من مؤسسات التمويل الأصغر عن طريق حاضنة أو خبير استشاري في شكل تدريب على محو الأمية المالية، وتطوير الأعمال، إلخ.	<p>شركة التأمين الائتماني</p> <ul style="list-style-type: none"> تخاطر وتقسام المخاطر تحكّل الأقساط من المقترضين والمصرفيين
	<p>مؤسسة التمويل الأصغر التقليدية</p> <ul style="list-style-type: none"> تهتم بتقديم وتحصيل القروض
	<p>الحاضنة/الشركة الاستشارية</p> <ul style="list-style-type: none"> توفّر بناء القدرات لتحسين معدل النجاح ممولة بالمنح
<p>الدروس المستفادة</p> <ul style="list-style-type: none"> تستفيد مؤسسة التمويل الأصغر من توجيهات الجهات المانحة بشأن تحسين الكفاءة. ترصد الجهة المانحة مؤسسة التمويل الأصغر وتحرص على أن يظلّ اهتمامها منصباً على الهدف الإنمائي. يساعد بناء قدرات المقترضين على تحسين معدل النجاح. تثبت المشاريع نجاحها على المدى القريب، ولكنّها تواجه صعوبات تتعلق بالاستدامة. عندما تنقذ المنح، تعاني مؤسسات التمويل الأصغر عادةً من خطر "الانصراف عن الرسالة"، فتنتقل من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية حيث التكاليف والمخاطر أقل. تترك مؤسسات التمويل الأصغر لتجد جهة مانحة أخرى أو تتخذ تدابير من قبيل زيادة معدلات الفائدة لضمان الربحية على حساب أهدافها الإنمائية. 	

أقدر على المنافسة وأكثر استدامة، وستضمن مساهمة التمويل في التخفيف من وطأة الفقر. وسيكون توفير الخدمات غير المالية وتقسام المخاطر عندئذ جزءاً من عرض القيمة لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وإذا تمكّنت من إعداد عرض

وفى المقابل، يكون نموذج التمكين الاقتصادي أكثر استدامة لكلّ من العملاء ومؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وبمساعدة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تحسين عرض قيمتها، ستكون الأعمال التجارية ومشاريع العملاء

قيمة مستدامة عن طريق التعامل مع عملائها، فإنها ستكون قادرة على المنافسة في السوق وعلى تحقيق الاستفادة على المدى الطويل. ومن المرجح أن تحصل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية طريقة تمويلها أعمالها بفعل تحسين خبرتها ومعرفتها بالقطاعات الممولة، فتتجنب بذلك المشكلات المتعلقة بـ"الانحراف عن الرسالة".

الشكل 1-5 كيفية تعزيز البنك الإسلامي للتنمية للتمكين الاقتصادي بين مؤسسات التمويل الأصغر

مؤسسة التمكين الاقتصادي	الدروس المستفادة
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركّز على البحث عن فرص الأعمال التجارية ◀ لا تربح إلا عندما يربح الفقراء ◀ تساعد على تأمين الإمدادات ◀ تقدّم خدمات بناء القدرات لتحسين الجودة والموثوقية ◀ تساعد على اجتذاب العملاء ◀ تتوقف الاستفادة على مدى نجاحها في أعمالها 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تبدأ مؤسسة التمويل الأصغر بصيغ التمويل الميسرة القائمة على التجارة، مثل المرابحة. ◀ توفر التمويل المباشر للموردين بدلاً من النقد. وهذا يساعد على ضمان استخدام القروض على النحو المتوخى منها ولأغراض الإنتاج. ◀ ترصد مؤسسة التمويل الأصغر نمو الأعمال التجارية للعملاء وتقدّم لهم المساعدة عند الحاجة في هيئة مشورة، أو إمكان الاتصال بالشركاء التجاريين، إلخ. ◀ توخى الجدية فيما يتعلق بإعادة هيكلة المدفوعات قبل اللجوء إلى تصفية الضمانات. ◀ التمويل بالسلم فعال في إتاحة سبل وصول عملاء مؤسسة التمويل الأصغر إلى الأسواق. ◀ مؤسسة التمويل الأصغر أقدر على التفاوض مع موردي وسائل الإنتاج ومشتريها. وتتناسم المنافع بين المؤسسة وعملائها. ◀ مؤسسات التمويل الأصغر التي تركز على قطاعات فرعية محدّدة في السوق، بدلاً من الإقراض عموماً لكل قطاع، أقدر على التحكم في المخاطر التجارية التي ينطوي عليها عملها. ◀ ربحية مؤسسة التمويل الأصغر لا تتوقف على مدى كفاءتها فقط، بل أيضاً على مدى جدواها في التفاوض وإجراء الأعمال التجارية داخل سلاسل القيمة التي تختارها.

منهجية تمكين الفقراء عن طريق التمكين الاقتصادي

إنّ الفكرة التي مؤداها أن بمقدور البنك التجاري أن يتخذ من الفقراء عملاء له وأن يزوّدهم بالمجموعة الكاملة من الخدمات المالية فكرة جذابة. لكنّ معظم البنوك التجارية التقليدية تجد صعوبة في التوفيق بين احتياجات الفقراء الاجتماعية وتعظيم الربح. ومن ثمّ، يسعى البنك الإسلامي للتنمية في إطار المشاريع التي يدعمها إلى إنشاء كيان مستقل داخل البنوك مهتمته الوحيدة هندسة فرص الأعمال التجارية لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وعملائها. ويجب على هذا الكيان أن يراعى الأهداف الاجتماعية للمؤسسة المالية، وأهداف استدامة الاستثمار. ولتحقيق هدف التخفيف من وطأة الفقر بتمكين الفقراء، ينبغي أن يقوم كيان التمكين الاقتصادي الإسلامي بما يلي:

- (1) تحسين رفاة العملاء عن طريق ما يلي:
 - أ الحرس على سدّ احتياجات العملاء الأساسية من غذاء وماء ومأوى وطاقات في إطار التدخل.
 - ب توفير شبكات الأمان لتعزيز مقاومة العملاء للصدمة. وينبغي التأمين من المخاطر المتعلقة بالحياة والأعمال التجارية عن طريق منتجات التأمين والادخار.
 - ج تحويل ملكية أصول المشروع إلى العميل بمجرد الفراغ من تطوير قدراته.
- (2) توفير الدعم لتنمية الأعمال التجارية. ومن ذلك ما يلي:
 - أ التعاون مع الفقراء وتقسيم المخاطر التجارية معهم، وربط أرباح الكيان بأرباح عملائه.
 - ب مساعدة العميل على إعداد وتنقيح نموذج العمل وتوفير ما يلزم من بناء القدرات لتحسين فرص العميل في النجاح.

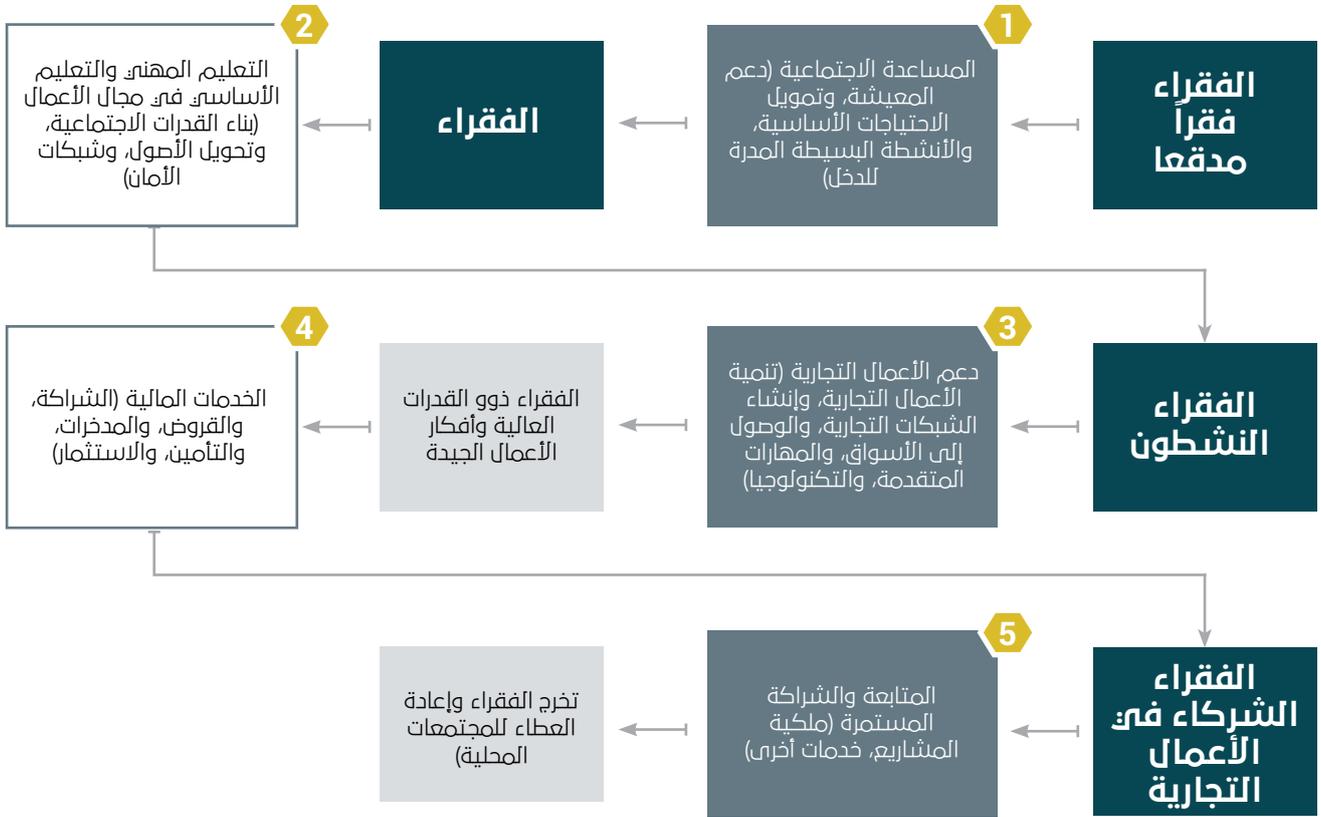
يناسبه. ومن ثم، من الأهمية بمكان أن تتوفر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التي تأخذ بمنهج التمكين الاقتصادي على ما يلي: (1) دراسة سوقية لتحديد الفرص التجارية الجيدة لتطوير المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة؛ (2) تقييم مدعم وشامل للاحتياجات المستفيد من أجل تحديد متطلبات العميل في مجال بناء القدرات.

وعند التعامل مع الفقراء بصفتهم شركاء، يجب أن يقر منهج التمكين الاقتصادي الذي تتبعه مؤسسة التمويل الأصغر أو

ج تيسير فرص الوصول إلى الأسواق والمهارات والتكنولوجيا بإشراك مختلف الجهات المعنية في سلسلة القيمة.

ويرد شرح هذه التدابير في الرسم البياني الآتي، مع بعض التعديل، على نحو ما أبرزه (الأنديس والحسناوي، 2010). وليس من الضروري أن يمر جميع المستفيدين بجميع مراحل المساعدة. إذ سيكون لكل عميل احتياجاته التي ينبغي أن تقيّمها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بعناية. وينبغي أيضاً تكييف القدرة التي تُنقل إلى المستفيد وفقاً للقطاع الذي يشارك فيه أو الذي

الشكل 6-1 فهم حاجة العميل الفقير إلى الشمول الاقتصادي



وقد يكون الفقراء نشطين في الاقتصاد، لكنهم يكونون معرّضين بشدّة لتوقف ذلك النشاط. ولذلك يجب على مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية التي تتعاون مع الفقراء أن تتصدى لما يشغلهم حتى يتحقق تعاونها مع النشطين منهم، إما عن طريق تقديم الخدمة بنفسها، أو بالتعاون مع شركاء آخرين.

ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر/المؤسسات المالية أن تستفيد من أموال الزكاة والوقف (التقدي) لتمويل هذه الاحتياجات، ويمكن تقديمها للمستفيدين النهائيين في هيئة قرض حسن (قرض غير ربوي) أو هبة (هدية أو زكاة). وأموال الزكاة والوقف إمكاناتها

المؤسسة المالية بأهمية رفاهية العملاء. وسيكون من الصعب على الفقراء إن لم تلَب احتياجاتهم الأساسية أن يبدؤوا قمارى جدهم في الاستثمار في الأعمال التجارية أو يقوموا بأي أنشطة اقتصادية منتجة أخرى. فمن دون غذاء، لن يكونوا منتجين. ومن دون كهرباء أو مياه نظيفة، لن يتمكنوا من الدراسة بعد طول الظلام، وإلا سيضطرون لقضاء بياض نهارهم الثمين في جلب المياه النظيفة من مسافات بعيدة. وسيضطرون في المناسبات المهمة (الولادة، والزواج، والوفاة) إلى استخدام مواردهم التي كان الأجدر أن يستثمروها في الأعمال التجارية. وعند وقوع حادث أو كارثة طبيعية، قد يضطرون إلى اللجوء إلى الاقتراض من المرابين.

التجارية للمشاريع التي تستثمر فيها وتساعد على تحسين كفاءتها التشغيلية. وبالمثل، ينبغي أن تُؤدِّع مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الإسلامية دور المستثمر لا المقرض، ولا سيما عند توفير التمويل بالمشاركة والمضاربة. وتتقاسم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية، بصفتها مستثمراً ملتزماً، المخاطر التجارية مع الجهات المستثمر فيها وتعمل معها على تحسين نموذج عملها، وتساعد على جميع العناصر اللازمة لنجاح أعمالها، ومنها الوصول إلى ما يلي (أ) الإدارة (إدارة الأعمال التجارية)؛ (ب) رأس المال (النقد)؛ (ج) السوق (وسائل الإنتاج والمخرجات)؛ (د) الخبرة الفنية (التكنولوجيا واليد العاملة الماهرة).

وتجدر الإشارة إلى أنَّ النقد ما هو إلا واحد من أربعة عناصر لازمة لنجاح أي مشروع تجاري: فئمة أيضاً العملاء، والإدارة الماهرة، والتكنولوجيا المتقدمة لتحسين الإنتاجية. وفيما عدا العمال (ومعظمهم من العمال غير المهرة)، قد يعجز الفقراء عن الوفاء بالمتطلبات المتبقية. وأجدى طريقة يمكن بها لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن توظف بها استثماراتها هي رأس المال المخاطر هي عن طريق التمويل الجماعي الواسع النطاق. وستمكنها وفورات الحجم الناتجة عن تمويل المشاريع على نطاق واسع من توفير الخدمات غير المالية اللازمة لنجاح تلك المشاريع.

وحتى إذا كان رأس المال المخاطر ينطوي على مخاطر أكثر مما ينبغي، ولا سيما في المراحل الأولية، فإن مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التي تعمل بالتجارة ينبغي أن تساعد عملاءها على التخفيف من بعض المخاطر الملزمة لأعمالهم. وهي بذلك تخفف من مخاطر تخلف عملائها عن السداد دون فرض شروط ضمان مشددة.

هائلة وما زالت غير مستغلة (عبيد الله، دور التمويل الأصغر في التخفيف من الفقر: دروس مستفادة من تجارب بلدان مختارة أعضاء في البنك الإسلامي للتنمية، 2008؛ الأندلسي والحسنوي، 2010)، ولا سيما في المجالات التالية: (أ) تغطية الخسائر الناجمة عن تخلف أصحاب المنشآت الصغرى والصغيرة جداً عن السداد؛ (ب) تغطية جزء من النفقات التي تتحملها مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية في تقييم وتمويل المنشآت الصغرى التي يديرها أفقر الفقراء؛ (ج) توفير نظام التأمين التكافلي الأصغر لتعزيز قدرة الفقراء النشطين على الصمود في وجه الصدمات الخارجية؛ (د) بناء قدرة الأسر على القيام بأنشطة مدرة للدخل.

توفير الدعم لتنمية الأعمال التجارية

لقد أثبتت تجربة بنك غرامين جدوى توفير التمويل الجماعي للفقراء بغير ضمان. فبدلاً من الضمان المادي، قُدِّم الضمان الاجتماعي، أي أن كل فرد من أفراد المجموعة يكون ضامناً لغيره فيها. وقد مكّن هذا الابتكار مؤسسات التمويل الأصغر من القيام بما لم يكن يخطر للبنوك على بال، ألا وهو توفير رأس المال بغير ضمان للفقراء من العملاء، وهم فئة تشتد فيها مخاطر التخلف عن السداد. غير أن هذا الشكل من تدابير التخفيف من المخاطر إنما يضمن للبنك وجود ضامين متعددين مستعدين للسداد نيابة عن زميلهم في المجموعة. فهو يخفف من خطر عدم السداد، لا من خطر إخفاق المشروع.

والطريقة الأكثر فعالية في نجاح المستفيدين هي مشاركتهم في أعمالهم، بالطريقة نفسها التي تشارك بها صناديق رأس المال المخاطر في الشركات التي تستثمر فيها. فهذه الصناديق تشارك عادة في القرارات المتعلقة بالأعمال التجارية، فتدعم تنمية الأعمال

الجدول 1-1 ما يشترط على عميل فقير نموذجي

عوامل النجاح الأساسية في الأعمال التجارية	ما يشترط على عميل نموذجي لمؤسسة التمويل الأصغر (أحد صغار المزارعين، مثلاً)
الوصول إلى الإدارة	تشغيل المشروع بفعالية وكفاءة بالاستعانة بالسياسات وآليات العمل اللازمة
الوصول على المال	التمويل اللازم لشراء وسائل الإنتاج الزراعية، والبنى التحتية، والآلات، والتدريب
الوصول إلى الأسواق	القدرة على البيع لعميل قادر على شراء جميع المنتجات بسعر مرتفع لتعظيم الربح
الوصول على الخبرة الفنية	الوصول على الآليات التكنولوجية المتقدمة لتعزيز الإنتاجية، والتدريب على استخدامها، والتدريب على أحدث أساليب الإنتاج الزراعي لتعزيز الغلال.

نبذة عن المالية الإسلامية

تستند **المالية الإسلامية** إلى الشريعة الإسلامية، وهي تمارس منذ مئات السنين. وقد نما هذا القطاع نمواً مطرداً منذ ثمانينيات القرن العشرين. والمؤسسات المالية الإسلامية تشبه المؤسسات المالية التقليدية، ولكنها تختلف عنها في بعض مبادئها التشغيلية:

- ◀ يجب أن تكون جميع المعاملات المالية في إطار المالية الإسلامية **ممتثلة للشريعة الإسلامية**.
- ◀ يجب أن تكون جميع المعاملات المالية الإسلامية **مدعومة بأصول حقيقية**. والمال ليس من الأصول الحقيقية.
- ◀ الربا محرّم في الشريعة الإسلامية. وتعمل مؤسسات المالية الإسلامية وفق مجموعة متنوعة من الصيغ القائمة على فكرة الربح عن طريق التجارة أو حقوق الملكية.

المصطلحات الأساسية

- ◀ **المرابحة**: يشتري البنك منتجات نيابة عن العميل ثم يبيعه إياها بربح.
- ◀ **المشاركة**: مشروع يتقاسم فيه الطرفان المخاطر والأرباح.
- ◀ **المضاربة**: تمويل مشروع يشبه بالمشاركة، والفرق بينهما أن المستثمر وحده من يتحمل الخسارة.
- ◀ **التكافل**: تأمين في شكل منتجات لحماية الأصول.
- ◀ **الإجارة**: اتفاقية تشتري المؤسسة بموجبها المنتج نيابة عن العميل وتؤجره له مقابل أقساط يدفعها.

فعلى سبيل المثال، يحتاج المزارعون في العديد من المنتجات الزراعية إلى البذور والأسمدة لزراعة محاصيلهم، وإلى البنى التحتية الملائمة، ومنها قنوات الري لإيصال المياه إلى مزارعهم. ولما كان العديد منهم لا يزال يستخدم أساليب الزراعة القديمة العديمة الكفاءة، فإنهم بحاجة إلى تلقّي تدريب من عمال الإرشاد الزراعي على أحدث أساليب الزراعة، ومعرفة ما يزرعونه ومتى يزرعونه. ويحتاجون أيضاً إلى معدّات عالية التكنولوجيا تساعدهم على ضبط درجات الحرارة والرطوبة وإمدادات المياه، إلخ. ومن شأن الآلات، كالجرارات ودرّاسات الأرز ومضخات القدم، أيضاً أن تعزّز إنتاجيتهم. وحتى لو كان لديهم كلّ ذلك، فلن يكونوا قادرين على تعظيم الفائدة من المحصول ما لم يتمكنوا من بيعه بسعر عادل، إن هم باعوه أصلاً.

تعزيز التمكين الاقتصادي عن طريق الاستثمار المؤثر

كيف يمكن للمؤسسات المالية أن تقدّم التمويل ومعه الخدمات غير المالية في إطار برامجها التمويلية؟ توقّر هذه المؤسسات، بفضل أدوات ممتثلة للشريعة، التمويل الذي يمكن أن يحدث تأثيراً عن طريق التعامل مع المستفيد في التجارة والاستثمار، بدلاً من أن يكون مجرد مقرض في معاملة غير تفضيلية. ومن المنافع الرئيسية المستمدة من القيمة المضافة ما يلي:

الجدول 1-2 إنشاء قيمة الأدوات المالية الإسلامية

تمويل التجارة:

نوع التمويل	كيف يعمل؟	كيفية يضيف القيمة ويحدث التأثير؟
المرابحة	تشتري المؤسسة المالية منتجاً ما نيابة عن العميل ثم يبيعه إياها بربح.	تستطيع المؤسسة المالية توريد ما تحتاج إليه بأقل الأسعار على نحو فعال، وتحوّل الوفورات إلى العميل.
السلم	تشتري المؤسسة المالية المنتج من المزارعين أو المنتجين الذين يتعهدون بتوريده وتسليمه إياها بعد مدة معينة.	لما كانت المؤسسات المالية تسدّد تكاليفها في شكل منتجات، فإنه يتعيّن عليها أن تجد سوقاً لتلك المنتجات. ويوسع المؤسسات المالية أن تتفاوض للحصول على أسعار أفضل من أسعار المزارعين، ويمكنها تقاسم بعض المنافع مع المستفيدين.
الإجارة	تشتري المؤسسة المالية أصلاً وتؤجره للمستفيد.	تتحمل المؤسسة مخاطر الملكية أثناء سريان العقد.

تمويل الاستثمار:

نوع التمويل	كيف يعمل؟	كيف يضيف القيمة ويحدث التأثير؟
المشاركة المتناقصة	تدخل المؤسسة المالية في مشروع مشترك مع المستفيد (يساهم فيه الطرفان) ويحدّدان نسبة تقاسم الأرباح مقدّماً.	تشارك المؤسسة المالية، بصفتها مستثمراً، مشاركة كبيرة في اتخاذ القرار لكي يكون الاستثمار مربحاً.
المضاربة	تقدّم المؤسسة المالية كلّ التمويل، ويقدم المستفيد خبرته. وتقتسم الأرباح وفق نسبة لتقاسم الأرباح مُحدّدة مسبقاً. وتحمل المؤسسة كلّ الخسائر.	تشارك المؤسسة المالية، بصفتها مستثمراً، مشاركة كبيرة في اتخاذ القرار لكي يكون الاستثمار مربحاً.

على الصعيد الوطني من الضفة الغربية، إذ تبلغ حصته من السكان الفقراء 71.2% مقابل نحو 28.8% في الضفة الغربية.

والنمو الاقتصادي هو أقوى أداة للحد من الفقر ولتجويد الحياة. وفي حالة فلسطين، لم تؤثر الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي تأثيراً ملحوظاً على الحد من الفقر ومعدلات البطالة. ولمواجهة هذه المشكلة، شرع البنك الإسلامي للتنمية في وضع وتصميم مبادرة مبتكرة في فلسطين تسمى برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين، وهو برنامج أنشئ سنة 2006 لتمكين الفقراء والمهتمشين من الفلسطينيين ونقلهم من معوّلين على المعونة الإنسانية والخيرية إلى أعضاء مساهمين في المجتمع.

الحل: برنامج رائد لسبل العيش والتمويل الأصغر نما ليصبح برنامجاً وطنياً للتحوّل في الحد من الفقر

هذا البرنامج تموّله في المقام الأول صناديق عربية عن طريق البنك الإسلامي للتنمية وينقّذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج تقديم المساعدة للشعب الفلسطيني، بقيادة السلطة الفلسطينية، ممثلة في وزارة الشؤون الاجتماعية. ويعمل برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين عبر المنظمات غير الحكومية الوسيطة، ومؤسسات التمويل الأصغر، ومؤسسات القطاع الخاص لتوفير مجموعة شاملة من الخدمات المالية وغير المالية التي تمكّن من سدّ احتياجات 32,000 أسرة فقيرة وشديدة الفقر في فلسطين.

ويتقديم مجموعة من الخدمات المالية وغير المالية التي تسدّ احتياجات الفقراء فقراً مزمناً، نجح البرنامج في تعظيم إمكاناتهم الاقتصادية وإخراجهم من دائرة الفقر.

التغير المفضّل إلى التحوّل بفضل برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين

على صعيد السياسة الوطنية

برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين مبادرة رائدة لتعزيز الحماية الاجتماعية بالتمكين الاقتصادي، أثر في سياسة الحماية الاجتماعية في دولة فلسطين باعتماد وزارة التنمية الاجتماعية التمكين الاقتصادي للأسر المنخفضة الدخل لتحقيق الحماية الاجتماعية. ويُعتبر التمكين الاقتصادي الآن الملاذ الأول، وليس الأخير، للأسر المحرومة في السياسات والبرامج الحكومية.

5. دراسات حالة عملية للتمكين الاقتصادي

وُضعت منهجية التمكين الاقتصادي الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية استناداً إلى 20 سنة من الخبرة التي اكتسبها البنك في دعم الفقراء عن طريق التمويل الأصغر الإسلامي. وكان أول مشروع قام به البنك في التمويل الأصغر الإسلامي في غينيا سنة 2001، وبلغت قيمته 1.45 مليون دولار أمريكي. ومنذ ذلك الحين، اعتمد 56 مشروعاً بقيمة 548 مليون دولار أمريكي. وتشمل هذه التبدلات برنامج دعم التمويل الأصغر، الذي يموله صندوق التضامن الإسلامي للتنمية، والاستثمارات السهمية في إطار برنامج تطوير التمويل الأصغر.

وقد نجحت مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الإسلامية المؤثرة التي يدعمها البنك الإسلامي للتنمية في تنفيذ التمويل الأصغر الموجه نحو المجموعات داخل سلسلة القيمة. وتمكّنت أيضاً من التفاوض لتحسين انتقاء المؤدّين والمشتريين في سلسلة القيمة نيابة عن عملائها. وساهم البنك في بدء تنفيذ منهج التمكين الاقتصادي بتطوير قدرات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الشريكة على المشاركة في التجارة والاستثمار مع المزارعين بالمشاركة الفعلية في سلسلة القيمة (لا مجرد مقرض في معاملة غير تفضيلية). وقد غدت هذه المؤسسات أفقر على المنافسة، مما ساعدها على تحسين فرصها في ضمان الاستدامة، وتحقيق قيمة لعملائها.

وقد وقف البنك على العديد من نماذج العمل الناجحة، إذ يستطيع التمويل الأصغر أو المؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تجاوز دور الوسيط المالي وإتاحة الفرص الاقتصادية ذات القيمة المضافة للعملاء والمساهمة في التخفيف من وطأة الفقر. وفيما يلي بعض نماذج العمل التي تسلط الضوء على الكيفية التي ساهم بها هذا الفرق في المنهجية في رفاهية المجتمعات المحلية الفقيرة.

دراسة الحالة 1: القروض وبناء القدرات وتجارة السلم في فلسطين

المشكلة: الأسر الشديدة الفقر في ظل اقتصاد مُجهد في منطقة نزاع

لا تزال معدلات الفقر والبطالة في فلسطين تمثل مشكلة خطيرة، إذ كان نحو واحد من كل ثلاثة أفراد (29.2%) يعيشون تحت خط الفقر سنة 2017. وقطاع غزة أكثر مساهمة في مستوى الفقر

في هذه الحالة، استأجرت النافذة الإسلامية لمؤسسة التمويل الأصغر بديلًا عن المستفيدة لضمان استمرار مشروعها على الرغم من غيابها. وتمكنت العاملات من مواصلة عملهن، لأن المحل ظل مفتوحاً عندما كانت المرأة تتعافى من المرض في بيتها. وُجد جدول سداد دينها إلى حين عودتها إلى العمل بعد ثلاثة أشهر. أما النافذة التقليدية لمؤسسة التمويل الأصغر، فطلبت طالب المستفيدة بسداد دفعاتها دون ائتمان لها. فاضطرت إلى إغلاق المشروع وفصل عاملاتها. وما زالت التزاماتها المتعلقة بالسداد تتزايد مع مضاعفة الفوائد ورسوم التأخر عن الدفع. ولما عجزت عن سداد ما بذته، اشتكتها المؤسسة إلى المحكمة وطلبت تصفية ضمانها.

ربط الفقراء بنظم السوق: تجارة السلم

بذلت جهود عظيمة في إطار برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين لتحويل تركيز مقدمي التمويل من مجرد توفير القروض للعملاء إلى تقديم خدمات متكاملة لتنمية الأعمال التجارية التي تزيد من استدامة المشاريع وتحول دون وقوع الأسر المنخفضة الدخل في مزيد من الديون بسبب فشل المشاريع. ويقتضى هذا المنهج العمل في نظم السوق المحلية لتحسين سبل عيش الفقراء بإقامة شراكات مع القطاع الخاص في شكل مشاريع جماعية.

فعلى سبيل المثال، تصنع النساء الفلسطينيات المفتول (الكسكس) الذي يكثر الطلب عليه في أوروبا. وتقدم مؤسسات التمويل الأصغر، التي يدعمها برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين، تمويلًا بالسلم للتعاونية النسائية، جزء منه مواد خام والجزء الآخر نقد. وفي المقابل، تعد التعاونية بتقديم قدر معين من المفتول. وتتعاقد التعاونية مع أعضائها من الباطن. وعندما تسلم النساء المفتول للتعاونية، تسلمه هذه الأخيرة لمؤسسة التمويل الأصغر التي تتولى تغليفه وتصديره إلى أوروبا. وتتحقق مؤسسة التمويل الأصغر من استيفاء جودة المفتول وتغليفه لمعايير التصدير إلى أوروبا.

خدمات تطوير الأعمال

إضافة إلى دعم الأنشطة المدرة للدخل، يُقدم برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين، عن طريق مقدمي خدمات متخصصين، دعماً موازياً لتنمية الأعمال التجارية للأسر لتمكينها من تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتوسيع نطاق عملياتها

ويطوّر برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين محلّ الآثار غير التمكينية للمعونة الإنسانية، التي تعجز عن توفير حلول للمشاكل الهيكلية، بل تهدئ الناس أيضاً وتقوّض دورهم الجماعي. وعلى النقيض من ذلك، يرمي البرنامج إلى تعزيز الأسر المحرومة بصفاتها عناصر نشطة محتملة ومشاركة على قدم المساواة في التنمية الاقتصادية.

تقديم قرض لشريك تجاري: التمكين الاقتصادي بالتمويل الأصغر الإسلامي

التمويل الأصغر في إطار برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين صيغته صُممت خصيصاً للتمكين الاقتصادي والتنمية وإدارة الدخل طبقاً للمبادئ المالية الإسلامية. وهو يوفر مجموعة متنوعة من أدوات التمويل الأصغر الإسلامي التي تمكّن من سدّ الاحتياجات التمويلية المحددة للفقراء.

وتشجع مبادئ التمويل الأصغر في إطار هذا البرنامج مبادئ تقاسم المخاطر، وحقوق الأفراد وواجباتهم، وحقوق الملكية، وخزعة العقود. وتمكّن أصحاب المنشآت الصغرى من زيادة دخلهم عن طريق توسيع وتنمية مشاريعهم بدعم من مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الإسلامية. ويوفّر هذا البرنامج في المقام الأول تمويل نقل الأصول إلى المشاريع المستفيدة. وهذا لا يحدّ من الهشاشة فحسب، بل يسمح أيضاً للأسر الفقيرة بالانتقال من الصراع من أجل البقاء إلى امتلاك خطة عمل متينة للمستقبل. فمعظم الشعب الفلسطيني مسلم، وهو يفضل الحصول على التمويل الإسلامي، لا التقليدي (إذ تشير دراسة أجرتها مؤسسة التمويل الدولية إلى أن نحو 60% من الشعب الفلسطيني يفضل التمويل الإسلامي). ومن ثمّ، فقد أنتج البرنامج أدوات للتمويل الأصغر الإسلامي تناسب احتياجات الفقراء وتسمح لهم بكسب دخل يحفظ كراماتهم.

ويتلقّى العديد من مؤسسات التمويل الأصغر الدعم ليس من البنك الإسلامي للتنمية فحسب، بل من جهات مانحة أخرى أيضاً. ولذلك تقدّم لعملائها قروضاً تقليدية وقروضاً ممثلة للشريعة أيضاً. وقد قيل إنّ امرأتين اقتربتا من المؤسسة نفسها، إحداها من النافذة التقليدية والأخرى من النافذة الإسلامية. وتدير كلتا المرأتين مشروع خياطة صغيراً تشغّل فيه امرأتين أو ثلاث نساء في محلّها. ولكن لم تتمكن أيّ منهما، بسبب المرض أو الإطابة، من تسديد مستحققاتها لمؤسسة التمويل الأصغر. فماذا فعلت مؤسسة التمويل الأصغر في هذه الحالة؟

التأثير والنتائج: التأثير الاقتصادي المستدام

لقد كان لبرنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين كبير الفضل في إحداث التغيير التحويلي في المواقف تجاه الأسر الفقيرة. وعادة ما يُعتبر الفقراء أعباء اجتماعية واقتصادية لا مناص من تحملها. ولكن المشروع أثبت أنّ الأسر الفقيرة أصول قيّمة يمكنها، إذا حُزرت إمكاناتها، أن تحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ولا شك أن هذه النتائج تسوّغ ضرورة الحفاظ على برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين، ذلك لأن مساهمته تتضح جلياً في تحقيق الاستدامة الاقتصادية. فقد تمكن البرنامج من دعم أكثر من 15,000 أسرة فقيرة عن طريق إنشاء مشاريع تُدرّ عليها دخله مما مكّن 37% من أفرادها من الخروج من الفقر. ولا يزال أكثر من 85% من الأعمال التجارية المدعومة يعمل ويُدّر نحو 22 مليون دولار أمريكي من القيمة الاقتصادية المضافة كل سنة. واجتذب البرنامج لمحفظته نحو 80 مليون دولار أمريكي من التمويل الجديد للمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وعلى نفس القدر من الأهمية، يساهم البرنامج في تكوين فكرة أفضل عن الكيفية التي يمكن أن يساعد بها على القضاء على الفقر بمختلف نماذج العمل المبتكرة للتمكين الاقتصادي. وقدّم التقييم الخارجي بياناتٍ دقيقة عن الدور المباشر الذي يظلم به هذا القطاع في إيجاد فرص العمل، وتوفير مصادر دخل مستدامة للأسر الفقيرة. ولولاه لكانت اليوم مقطّعة.

وأتسع نطاق هذا البرنامج من فكرة تجريبية مبتكرة صغيرة النطاق إلى برنامج حظي في نهاية المطاف باعتراف ودعم وطنيين ودوليين. ووُثّق نطاقه لكي يحدث تأثيراً أقوى في الجهود التي يبذلها البلد للتخفيف من وطأة الفقر، وهو بمثابة تدبير مهمّ يكمل مساعي الحكومة في توفير خدمات شبكة الأمان الاجتماعي.

إن نجاح هذا البرنامج قصة من قصص تفاني والتزام وابتكار البنك الإسلامي للتنمية، والحكومة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومؤسسات المجتمع المدني، والأسر الفقيرة لتحسين مستوى عيشها. وقد نجح هذا البرنامج بفضل نموذج شراكة فريد. وتوسيع نطاقه على الصعيد الوطني، ينبغي النظر في عدة عوامل وما يتصل بها من مخاطر. وتجلت "رؤية توسيع النطاق" في التصميم الأصلي للمبادرة التي مكّنت من سدّ الاحتياجات في الوقت المناسب وكانت وثيقة الصلة بالأولويات الوطنية. وساعدت مراعاة الدروس المذكورة آنفاً على ضمان استدامة البرنامج وتهيئة بيئة سياسية مواتية لتوسيع نطاقه في نهاية المطاف ليغدو مشروعاً وطنياً.

التجارية، والنفوذ إلى أسواق جديدة، وعقد شراكات محلية ووطنية وإقليمية.

ويمكّن دعم تنمية الأعمال التجارية المستفيدين من مواصلة مشاريعهم وتوسيع نطاقها. وتخضع مجموعات مستهدفة مختارة لبرنامج تدريبيّ عمليّ مكثف وشامل على طريقة تكوين الاقتصادات القائمة على الكفاءة ابتغاء اكتساب المهارات اللازمة لإدارة المنشآت الصغرى.

وإضافة إلى ذلك، يقوم المشاركون أثناء هذا التدريب بخلق وشحن أفكارهم التجارية بفضل عملية تشاركية بين مالك المشروع والمدريين للتحقق من جدواها الاقتصادية والتنسويقية وتحديد الثغرات الأخرى في مرحلة مبكرة قبل التنفيذ.

وفي سبيل ضمان تدبير المستفيدين لأعمالهم التجارية على النحو الأمثل، وتحقيق استدامتها، تجرى أنشطة المتابعة والتدريب على الأعمال التجارية لمساعدة المستفيدين على حلّ مختلف المشكلات التي قد يواجهونها في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل، إلخ.

نظام المعلومات الإدارية

يمثّل نظام المعلومات الإدارية الركيزة الأساسية للكفاءة التشغيلية للبرنامج، ولا سيما في ضوء الوظائف المكثفة المتعلقة بضمان الجودة والربح. وقد طُوّر هذا النظام تدريجياً وكُيف لسدّ الاحتياجات، وبني طبقاً لمختلف خطوط الخدمات البرنامجية وما يتصل بها من آليات العمل بحيث يكون قادراً على تيسير الحصول على المعلومة وتخزينها وتبادلها بين الأطراف المعنية. ويمكن لجميع الشركاء من شتى الوظائف ومستويات السلطة التنفيذ إلى هذا النظام على شبكة الإنترنت.

وكان هذا إنجازاً آخر في هذا البرنامج. فقد أقامت مختلف المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر علاقات تآزر في هذا المجال بتوفير المساعدة الفنية، كالتدريب، والاستشارة، والدعم النفسي والاجتماعي، والإحالات، وإنشاء الشبكات التجارية مع مقدمي الخدمات المتخصصين الآخرين الذين يستطيعون تقديم الخدمات الطبية أو خدمات الصحة العقلية أو الخدمات الاجتماعية.

دراسة الحالة 2: استثمار رأس المال المخاطر في إطار مشروع المشاركة المتناقصة (مشروع ود بلال لتسمين العجول بالسودان)

المشكلة: كيفية تحقيق الإمكانيات القوية لإنتاج لحوم البقر بتصديرها إلى الشرق الأوسط

في فبراير 2008، اندمج بنك الخرطوم وبنك الإمارات والسودان ليبتدئ أكبر بنك في السودان يسمى بنك الخرطوم برأسمال قدره 860 مليون جنيه سوداني. ويعمل بنك الخرطوم وفقاً للمعايير المصرفية الإسلامية، ويقدم مجموعة شاملة من خدمات البيع بالتجزئة تضم شبكة من 58 فرعاً، و137 جهاز صراف آلي، و10 آلات للإيداع النقدي، وتمويل السيارات، وتمويل السكن، وتمويل التعليم، والتكافل، والأعمال المصرفية على شبكة الإنترنت، والتنبهات عبر الرسائل النصية القصيرة، وبطاقات الخصم والبطاقات التكميلية، ومركز الاتصالات المصرفية الأول والوحيد. وحينذاك كانت جميع عمليات التمويل الأصغر لبنك الخرطوم تخضع لوحدية التمويل الأصغر التابعة لإدارة شؤون البيع بالتجزئة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتمويل الأصغر. وقد أنشئت هذه الوحدة سنة 2009 بدعم ومساعدة من البنك الإسلامي للتنمية. وفي وقت لاحق، تحولت وحدة التمويل الأصغر إلى "شركة إرادة للتمويل الأصغر" التي يساهم فيها بنك الخرطوم بنسبة 75% والبنك الإسلامي للتنمية بنسبة 25%.

ومن أكثر سمات البرنامج جاذبية قابليته للنقل والاستدامة. فبعد إعداد المنهجية الأساسية، وإجراء عدة دورات تدريبية، عُقد البرنامج بنجاح في شتى السياقات المحلية التالية: (أ) مختلف المناطق داخل فلسطين، وهي الضفة الغربية، والقدس الشرقية، وغزة؛ (ب) مواقع مختلفة في المناطق الريفية والحضرية وفي مخيمات اللاجئين؛ (ج) مختلف المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر؛ (د) أنشطة اقتصادية مختلفة، كالزراعة، والخدمات، والتصنيع. وكذلك كُيف البرنامج على الصعيد الوطني، ويمكن أن تُعزى سهولة هذا التكيف ونجاحه إلى يسر المنهجية وعبقريتها في الوقت ذاته التي تسمح بتوفير تدريب موثوق يتسم بالكفاءة دون أن تفقد مرونتها واستجابتها لمختلف السياقات.

وتعكف إدارة التمكين الاقتصادي في البنك الإسلامي للتنمية على توسيع نطاق هذا النموذج على مستوى البلد. فقد أنشئ صندوق التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني بقيمة 500 مليون دولار أمريكي لتعزيز هذا النموذج على الصعيد الوطني. فضلاً على توسيع النموذج في فلسطين، تقوم إدارة التمكين الاقتصادي أيضاً بتعميمه في بلدان أعضاء أخرى. وهكذا أُدمج البرنامج بنجاح، وهو الذي بدأ على سبيل التجربة، ليس على الصعيد الوطني فحسب، بل على الصعيد الدولي وفي شتى البلدان الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية.

فلسطين - برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة في فلسطين

حائز على "جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع"، 2011

- ◀ بدأ بمبلغ 10 ملايين دولار أمريكي، ثم وصل إلى 131 مليون دولار أمريكي وردت من جهات مانحة أخرى
- ◀ إنشاء 16,042 مشروعاً للأسر
- ◀ إيجاد 52,000 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة

الحل: استثمار رأس المال المخاطر بالمشاركة المتناقصة

بناء على هذه الفكرة، وضعوا خطة عمل وأطلقوا بنك الخرطوم طلياً للمساعدة. فتقّحت خطة العمل، ثم وافق مجلس إدارة بنك الخرطوم على مبلغ 9.30 مليون جنيه سوداني (منه 4.27 مليون جنيه سوداني لشراء العجول) للمشروع بناءً على التوصيات الواردة في دراسة الجدوى.

ومشروع ود بلال لتسمين العجول أطلقت فيه بادئ الأمر مجموعة من رجال الأعمال السودانيين المغتربين. وبدلاً من مجرد تقديم المعونة عن طريق التحويلات النقدية، أراد رجال الأعمال هؤلاء أن يساهموا في تحسين مستوى قراهم التي كانت تشتغل أساساً في قطاع المواشي، فسخرُوا علاقاتهم لتزويد الشرق الأوسط بالمواشي من ود بلال. وكان هناك طلب قوي على لحوم البقر في الشرق الأوسط. ولكي يستوفوا معايير سوق التصدير، تعيّن عليهم أن يساعدوا موزّديهم (رعاة المواشي) بالبنى التحتية اللازمة.

إلخ): (ج) 20% لإدارة الشركة. وبموجب اتفاق المشاركة المتناقصة، وافق رجال الأعمال على رهن الأرض على سبيل الضمان ضد الإهمال وسوء الإدارة.

التأثير والنتائج: التأثير الاقتصادي المستدام

يجسد العمل الذي قام به بنك الخرطوم روحَ المالية الإسلامية في عملياته. وقد أعدّ، بذلك، منهجية مبتكرة لمبادرات التمكين الاقتصادي (التضامن والتمويل الجماعي لمشاريع سلاسل القيمة). وبدلاً من تقديم القروض الصغرى، التي هي سمة قطاع التمويل الأصغر، غامر بنك الخرطوم، بقدر كبير في تمكين الفقراء عن طريق الدخول معهم في مشاريع. وبتقاسم المخاطر والأرباح مع الفقراء، تمكّن بنك الخرطوم من مساعدة ألاف من المستضعفين في السودان على كسب عيش أفضل عن طريق إيجاد فرص العمل. وتمكّن من إنشاء محفظة تضم أكثر من 100,000 شريك وعميل تجاري. وأقيمت مشاريع كبرى شارك فيها المئات، بل الألاف من المستفيدين الفقراء، وبلغ الاستثمار في كل مشروع نحو 3 ملايين دولار أمريكي. وتبيّن أنّ هذه المنهجية أكثر استدامة (معدل العائد المالي الداخلي نحو 20% في السنة) وأكثر فعالية في التخفيف من وطأة الفقر (حصل كل مستفيد على دخل أفضل بتقاسم أرباح المشروع والمشاركة في ملكيته). ولما كان بنك الخرطوم شريكاً حقيقياً في هذه الأعمال التجارية، فقد اكتسب خبرة في مجال الزراعة وتربية المواشي. وعلى غرار أي مشروع تجاري كبير يخضع لإدارة مهنية، يساعد بنك الخرطوم المزارعين الفقراء على إدارة هذا المشروع، وينمي قدرتهم على تولي ملكيته بعد مدّة من الزمن.

وفيما يتعلق بتأثيرات الجهات المانحة، ولا سيما البنك الإسلامي للتنمية، فهي كبيرة جداً. فقد نجح البنك، بفضل مساهمته في بنك الخرطوم، في إنشاء بنك إنمائي مصغّر في الوقت نفسه.

وسجّلت مجموعة رجال الأعمال شركة واد بلال، وأوكلت إليها مهمة الاستثمار في أصول إنتاج المواشي للمجتمع المحلي، وشرائها منه لتصديرها إلى الشرق الأوسط. وإضافة إلى ذلك، ساعدت المجموعة أيضاً الرعاة على تسجيل جمعية ود بلال من أجل تزويد شركتهم بالمواشي. وأبرم بنك الخرطوم في هذا المشروع عقدين رئيسيين هما: (أ) عقد تمويل بالمرابحة لشراء العجول لحساب جمعية ود بلال؛ (ب) عقد تمويل بالمشاركة المتناقصة لشراء أصول إنتاج المواشي لحساب شركة ود بلال. ونظراً لانخفاض المستوى التعليمي لأعضاء الجمعية وقدراتهم، كان يتوقع أن تساعد شركة ود بلال الجمعية على المحافظة على معايير الإنتاج الموجه للتصدير. فبموجب العقد الأول، يوفر بنك الخرطوم التمويل للزم لشراء العجول للجمعية. وبفضل الشراء بالجملة، ساعد بنك الخرطوم الجمعية على الحصول على العجول بسعر أقل. وخصّدت حصة المرابحة في 15% في السنة. ولم تقدّم أي ضمانات في إطار هذه المعاملة، إلا أن شركة ود بلال وافقت على تقديم ضمان بنسبة 55% لسداد تمويل العجول.

أما العقد الثاني، فاستثمر رجال الأعمال بموجبه نحو 321,000 جنيه سوداني (6% من رأس المال)، واستثمر بنك الخرطوم 5.03 مليون جنيه سوداني (94% من رأس المال). واستخدم رأس المال لشراء الأصول الثابتة والعلف والتغطية النفقات التشغيلية الأخرى. وأجرت هذه الأصول والخدمات لجمعية ود بلال مقابل 18% من ربح التأجير، الذي قُدّر بنسبة 21% من الصادرات و19% من المبيعات المحلية. وكان الغرض من ربح الإيجار استخدامه لشراء الأسهم التي يملكها بنك الخرطوم خلال خمس سنوات، منها فترة سماح من سنتين. ومع تزايد أسهم شركة ود بلال مرور الوقت، ستزداد كذلك حصتها من الأرباح. ووفقاً لأهدافها الاجتماعية، قطعت وعداً لا رجعة فيه بأن تُنفق ما تجنيه من أرباح على النحو التالي: (أ) 40% لشراء المزيد من العجول للفقراء من أجل تمكينهم من الانضمام إلى الجمعية؛ (ب) 40% لمشاريع التنمية الاجتماعية (كالتعليم والخدمات الطبية،

السودان - مشاريع شركة إرادة (بنك الخرطوم)

فائزة بـ "تحدي وجوائز الابتكار في مجال التمويل الأخلاقي"، 2014

- ◀ وضعت شركة إرادة التي يشارك البنك الإسلامي للتنمية في رأسمالها برامج بقيمة 65 مليون دولار أمريكي.
- ◀ بدأت هذه البرامج بـ 65 مليون دولار أمريكي من "شركة إرادة" لتصل إلى 189 مليون دولار أمريكي: 104 ملايين دولار أمريكي من البنوك المحلية، و20 مليون دولار أمريكي من هيئة الزكاة.
- ◀ التأثير في 172,000 فقير كل سنة (بطريقة مباشرة وغير مباشرة).
- ◀ استخدام 13 صيغة تمويل، لا تمثل منها المرابحة سوى 10%.

عدم إقصاء أكثر شرائح المجتمع ضعفاً. ويرمي هذا البرنامج، الذي موّله برنامج دعم تشغيل الشباب في مصر، إلى التصديّ لهذه المشكلة بمساعدة الفتيات من المناطق الريفية.

وشركة أرض الخير شركة مساهمة مصرية تركز أنشطتها على إنتاج المواشي وتمكنت بخبرتها الواسعة من إنشاء أكاديمية لنقل خبرتها في مجال إنتاج المواشي إلى صغار المزارعين. وتؤسّس شركة أرض الخير مزارعها في أفقر محافظات البلد، وتوفر فرص العمل لسكان تلك المناطق. واتصل جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بهذه الشركة، بفتحها وكالة إنجاز برنامج دعم تشغيل الشباب، وأبلغ مسؤوليها عن برنامج التمويل الأصغر الإسلامي وعن منتج المراقبة اللذين استحدثهما. وبدلاً من إنشاء مزارع مستقلة وتعيين موظفين لإدارتها، أعدت دراسة جدوى لإنشاء حاضنة قائمة على الخبرة الفنية لأرض الخير. وتدير الشركة برنامج الحاضنات لفتيات الفقيرات مدّة تسعة أشهر تقريباً من أجل تطوير قدراتهن في مجال تسمين المواشي.

وقد اكتملت حتى الآن عدة دورات تمويل تخرّج فيها 150 شاب فقير في المتوسط (90% منهم نساء). واختير هؤلاء الشباب من بين 2,000 مترشّح في المتوسط في الدورة. وجرّت عملية الاختيار بالاشتراك بين أرض الخير وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر. ويركّز الجهاز في إطار تدابيرها على التدابير والاحتياجات القانونية والمالية، في حين تعمل أرض الخير مع الفتيات وتوفر لهن الخبرة الفنية في مجال تسمين المواشي، وذلك على النحو التالي:

1. تتولى أرض الخير اقتناء عدد كبير من العجول اليافعة لضمان شرائها بأسعار منخفضة.
2. تقدّم أرض الخير للعميل الخبرة الفنية في مجال تسمين المواشي.
3. تتولى أرض الخير بيع مواشي المستفيد النهائي المسدّنة في السوق.
4. تيرم أرض الخير أيضاً اتفاقية شراكة مع المستفيد النهائي.
5. تيسّر أرض الخير عملية الاقتراض للمستفيد إذ تقوم مقام الضامن، ويلتزم المستفيد ببرنامج الحاضنة ويعمل في المزرعة 12 ساعة في الأسبوع خلال مدّة الحضانة البالغة 9 أشهر.

وبعد اختيار المستفيدين لدورة التمويل، يُوقّع اتفاق ثلاثي بين أرض الخير وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية

دراسة الحالة 3: إعداد حاضنة في إطار الشراكة (حاضنة أرض الخير لتسمين المواشي في مصر)

المشكلة: إيجاد فرص مستدامة للتشغيل الذاتي، ولا سيما للفتيات في قاعدة الهرم

تمثّل بطالة الشباب إحدى أهم الصعوبات التي تواجه مصر. ففي كل سنة، ينضمّ 650,000 شاب إضافي إلى صفوف القوى العاملة. وأكثر من 25% من المصريين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و29 سنة عاطلون عن العمل. وقد زادت ثورة الربيع العربي، التي قادها الشباب سنة 2011، من سوء الأحوال الاقتصادية.

ويجد الكثير من الشباب صعوبة في الحصول على عمل. ويصعب أيضاً إطلاق مشروع تجاري جديد، إذ يواجه عراقيل في تسجيل الممتلكات، والضرائب، وغير ذلك من المسائل القانونية. وتمثّل المنشآت الصغرى والصغيرة نحو 85% من فرص العمل في القطاع الخاص غير الزراعي. وعلى الرغم من أهميتها في إيجاد فرص العمل، فإنها تحصل على 1% فقط من الائتمان المصرفي، وفقاً للبنك المركزي المصري. وفضلاً على ذلك، يقدّم معظم هذا الائتمان بشروط تقليدية لا تناسب 90% من السكان الذين يدينون بالإسلام. ومما يزيد من حدة هذا الحرمان على الفتيات الصعوبة التي تواجهها الوافدات الجديديات إلى سوق العمل، ومنها التأخر في الانتقال من المدرسة إلى العمل وانخفاض جودة العمل (أسعد، 2008). وبعبارة أخرى، تواجه الفتيات صعوبات في إيجاد عمل لائق لكونهن نساء شابات.

الحل: الشراكة مع أرض الخير لوضع برنامج حاضنة لدعم أعمال الفتيات في مجال تسمين المواشي

قدّم البنك الإسلامي للتنمية مضاربة مقيمة في إطار برنامج كُرّس لتوفير فرص العمل للشباب. وقدم برنامج دعم تشغيل الشباب 50 مليون دولار أمريكي لمصر عن طريق جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، الذي كان يعرف سابقاً باسم الصندوق الاجتماعي للتنمية. وأتاح هذا البرنامج للشباب العاطلين الذين يحتمل أن يكونوا نشطين، ولا سيما أرباب الأسر منهم، رجالاً ونساء، فرحاً لتحقيق مزيد من الاكتفاء الذاتي عن طريق إنشاء أنشطة مدرة للدخل. ومع أن برنامج دعم تشغيل الشباب يركز على تشغيل الشباب، فإن الصعوبة تكمن في ضمان

التأثير والنتائج: التمكين الاقتصادي بفضل الحضانة

يبتسر نموذج شركة أرض الخير للتمكين الاقتصادي الشراكة بين كيانات القطاعين الخاص والعام وشرائح المجتمع المحرومة. وتعامل النساء اللائي في الحضانة شريكات لا مديونات. وقد حصل نحو 600 شابة فقيرة تعيش في المناطق الريفية على مصدر دخل مستدام بعد أربع دورات حضانة مدة كل منها 9 أشهر في مزرعة واحدة فقط. وقد ثبت نجاح هذه التجربة بحيث يُزعم تعميمها في مزارع أرض الخير الأخرى. وبذلك سيتسنى لأرض الخير توسيع نطاق عملها تدريجياً دون الحاجة إلى التوسع جغرافياً.

وستتمكن أرض الخير أيضاً من إيجاد فرص عمل أخرى كثيرة في هذه العملية. فبدلاً من تشغيل 150 شخصاً فقط يعقود عمل بعيدة الأمد، يمكنها أن تنشئ 150 فرصة عمل في السنة لكل مزرعة (لأن الدفعة المتخرجة ستواصل العمل لحسابها الخاص بإطلاق مشروع صغير لتسمين المواشي في المنزل، وسيستعاض عنها بشريكات أخريات).

أما رائدات الأعمال المشاركات في الحضانة، فيحصلن على دخل جيد قدره 166 دولاراً أمريكياً في الشهر، إضافة إلى تلقيهن تدريباً على تسمين المواشي. وبعد التخرج، يحصلن على شهادة تؤهلهن للحصول على قرض لإنشاء مزرعة صغيرة بالقرب من مساكنهن. والالتزام المطلوب بالعمل في مزرعة التدريب التزام معقول، لأن النساء يستطعن أن يوازن بين عملهن وواجباتهن الأسرية. وإضافة إلى ذلك، تمكّنهن المهارات التي يكتسبها من تطوير أعمال تجارية صغيرة منتجة في المنزل بقصد كسب دخل أفضل لأنفسهن ولأسرهن. وقد شجّع النجاح الذي حققه المشروع التجريبي على توسيع حضانة أرض الخير لتشمل عدة مواقع في ريف مصر، بتمويل من هذه المبادرة يزيد على 26 مليون دولار أمريكياً.

الصغر والمستفيدين، يجدد تأكيد البنود الرئيسية لمذكرة التفاهم، والاتفاقيات الفنية واتفاقيات خطط الضمان التي ستنظم مختلف جوانب تنفيذ المشروع، ومنها شراء الأبقار لعمليات التسمين، والإنتاج والتدريب، والتسويق.

أما المرحلة الأخيرة، فهي اتفاقية القرض الفعلي المبرمة بين جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر والمستفيد. وبعد إجراء عملية الفرز، يوافق الجهاز على قرض بمبلغ 500,000 جنيه مصري لكل من المستفيدين البالغ عددهم 150، بمبلغ إجمالي قدره 75 مليون جنيه مصري (4.28 مليون دولار أمريكي) لكل دورة من دورات التمويل. وتستخدم قروض المرابحة هذه، التي يبلغ معدل هامش الربح فيها 5% لشراء 20 رأساً من الماشية لكل شابة. وتوفر شركة أرض الخير العلف والخدمات البيطرية، وعلوة صغيرة تُخصم لاحقاً من عائدات بيع الأبقار. ويوجّه التمويل مباشرة إلى أرض الخير لشراء الأبقار. وتشتري الشركة 3,000 رأس من الماشية بأقل تكلفة ممكنة عن طريق عملية مناقصة دولية لكل دورة من دورات التمويل.

ويطلب من النساء الشابات أن يعملن 3 ساعات في اليوم مدة 4 أيام في الأسبوع. ويُرصد الوقت بواسطة نظام تسجيل الحضور. وتحصل النساء خلال مدة الحضانة هذه على بدل من أرض الخير. وفي نهاية التدريب، تبيع أرض الخير المواشي المسمنة لعملائها، ومنها الفنادق، والمدارس، وتجار الجملة، ويوزع الدخل المتبقى عليهن بعد خصم تكاليف الإنتاج والتسويق. وبعد انتهاء مرحلة الحضانة، تواصل النساء الاستفادة من مشورة أرض الخير وخدماتها (الطب البيطري، مثلاً). ويمكنهن أيضاً طلب المساعدة من أرض الخير لشراء المواشي نيابة عنهن. ويمكنهن أيضاً أن يطلبن من أرض الخير بيع مواشيهن المسمنة نيابة عنهن في الأسواق التي ما كنّ ليلجن إليها لولا أرض الخير.

مصر - "حاضنة أرض الخير" التابعة لبرنامج دعم تشغيل الشباب

اختيرت من بين 850 مشروعاً للعرض في منتدى باريس للسلام، 2020

- ◀ تقديم تمويل بقيمة 29 مليون دولار أمريكي لدعم أفراد معظمهم من النساء الشبابات (80%)
- ◀ حصول 1,000 شاب ريفي على الخبرة الفنية والتمويل الكافي والأسواق بطريقة مستدامة، واستمرار الاستفادة 160 شاب ريفي إضافة كل سنة

الحل: التعاون مع شركة رائدة

هذا المشروع أول مشروع للتمكين الاقتصادي في سلسلة قيمة منتجات الألبان، وهو عبارة عن شراكة استراتيجية فريدة بين مؤسسة "الزيتونة تمكين" ومجموعة دانون ديليس القابضة. ويرمي هذا المشروع إلى زيادة إنتاج صغار منتج الألبان وإنتاجيتهم وتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

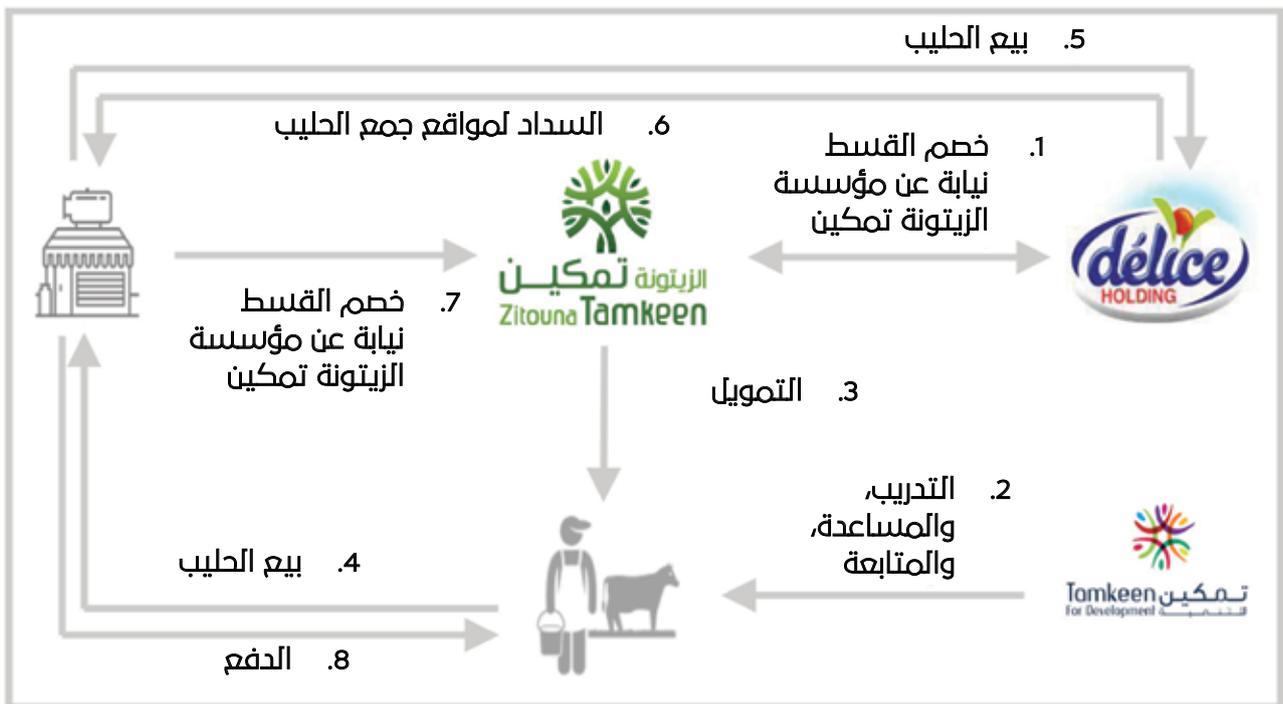
وشركة ديليس القابضة هي الجهة المشترية الرائدة في سلسلة قيمة منتجات الألبان في تونس، إذ تفوق حصتها من السوق 65%. والجهات الفاعلة الرئيسة التي تترك عملية إنتاج منتجات الألبان هي مراكز التجميع وصغار المزارعين الذين ينتجون الحليب. ويشتمل هذا المشروع، في مرحلة أولى خلال خمس سنوات، 5,500 مزارع في المنطقة الشمالية الغربية من تونس يغطون أربع مقاطعات، ويمكن أن يؤثر في 125,000 مزارع في جميع أنحاء تونس.

دراسة الحالة رقم 4: التعاون مع شركة رائدة (دانون في تونس)

المشكلة: توفير التمويل لمنتجي الألبان وتوفير سوق لبيعهم

تملك تونس قطاعاً هاماً لإنتاج الألبان يهيمن عليه صغار المزارعين الذين لا يحصلون على فرص للنفاذ إلى الأسواق الجيدة. وإضافة إلى ذلك، لا يفي الحليب التي ينتجونه بمعايير الشركات الكبرى، مثل شركة دانون. وقد قررت مؤسسة "الزيتونة تمكين" العمل على سد هذا النقص. وفي سبيل ذلك، أعدت نموذج عمل في إطار مبادرة تسمى "حليب الخير".

الشكل 7-1 نموذج عمل مشروع حليب الخير



ولهذا المشروع وقع كبير على حياة صغار منتجي الحليب في المنطقة الشمالية الغربية من تونس. بل إنه ساعدهم على مضاعفة أصولهم (أي عدد المواشي) ودخلهم الشهري. والمشروع مزيج ناجح من التمويل المناسب، والتدريب الكافي، والرد المستمر، وضمان الأداء والحماية وفق خطة تأمين تغطي حالات نفوق القطيع.

الزيتونة تمكين- التأثير والإنجازات

لقد خطت مؤسسة الزيتونة تمكين خطوات كبيرة وسرعان ما تبوّأت مكانتها في قطاع التمويل الأصغر والتمكين الاقتصادي في تونس، وحظيت بالترحيب على الصعيد الوطني والدولي على الرغم من حداثة عهدها.

وبعد ستة واحدة فقط من بدء أنشطتها، جازفت المؤسسة بمضاعفة الأهداف التي أعلنتها في بدايتها من حيث حجم التمويل، وعدد الفروع، وعدد المستفيدين، بفضل الإقبال الكبير على منتجاتها وخدماتها. واليوم، بعد ثلاث سنوات تقريباً من بدء المؤسسة عملياتها، نجحت في تمويل أكثر من 12,000 مشروع مدر للدخل. وأدى ذلك إلى توفير أو استدامة أكثر من 40,000 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة، بمحفظة مالية ناهز مجموعها 70 مليون دينار تونسي في إطار شبكة تتألف من 19 فرعاً، معظمها في المناطق الداخلية والمناطق الأقل نمواً. بما يتسق اتساقاً تاماً مع رؤية المؤسسة ومهمتها- ومع ثلاث إدارات إقليمية وفرعين متنقلين للوصول إلى المناطق النائية والصعبة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لتمكين المرأة. وقد تجسّد ذلك في تخصيص 40% من التمويل للنساء، وهي نسبة سترتفع إلى أكثر من 50% سنة 2021. وتشمل تدخلات المؤسسة جميع القطاعات الإنتاجية دون استثناء، وهي تركز تركيزاً كبيراً على قطاع الزراعة، والصناعات والخدمات المرتبطة بالزراعة، ومختلف الأنشطة التجارية والصناعات الصغيرة. وهذا ينسجم تماماً مع المزايا النسبية للاقتصاد التونسي ومع خريطة النسيج الاقتصادي للبلاد.

وقدمت المؤسسة مجموعة من المنتجات صممت وفقاً لاحتياجات المستفيدين والمناطق المستهدفة، وأقامت مؤسسة "الزيتونة

ويمثل كلّ تدفق تحويلًا للسلع الأساسية (الحليب) أو النقد (سداد القروض والتمويل). وقد بدأ تنفيذ هذا المشروع على أثر إقامة شراكة بين مؤسسة "الزيتونة تمكين" وشركة ديليس القابضة تتويجاً للمباحثات بين الطرفين لوضع مشروع مشترك يجمع بين أهدافهما خدمةً للقطاع والمجتمع.

ونشأت الشراكة عن توقيع اتفاقية إطارية ومذكرة تصورية مع شركة ديليس القابضة. وانتقل المشروع بعد ذلك إلى مرحلة التقييم الفني والمالي، الذي نقّذته إدارة هندسة المشاريع في مؤسسة "الزيتونة تمكين". وبعد الانتهاء من هذه المرحلة، نُقل المشروع إلى إدارة العمليات لتنفيذه. وفي غضون ذلك، أطلقت مؤسسة "الزيتونة تمكين" حملة توعية استهدفت المستفيدين المحتملين من المشروع. ويُختار المستفيدون وفق معايير محددة؛ وحالما يقع عليهم الاختيار، يتقدمون إلى مرحلة التمويل.

ويبدأ المزارعون بإنتاج الحليب فور حصولهم على المواشي ومعدات الإنتاج، التي تُشترى بأسعار مخفضة بفضل المفاوضات التي تجريها مؤسسة "الزيتونة تمكين" مع الموردين. وتقوم مراكز التجميع بجمع الحليب ونقله إلى شركة ديليس، التي تدفع شهرياً إلى مراكز التجميع مبلغاً مساوياً لكمية الحليب الواردة، بسعر يبيع مع قسط متفاوض عليه مع مؤسسة "الزيتونة تمكين" لفائدة المزارعين. ويخضع مركز التجميع المبلغ الشهري من كلّ مزارع ثم يحوّل إليه الباقي. وبذلك يحصل المزارعون على المبالغ الصافية بعد دفع التزاماتهم الشهرية. ثم يُحوّل مركز التجميع مجموع المبالغ المحصلة إلى مؤسسة "الزيتونة تمكين" دفعة واحدة في نهاية كلّ شهر.

وفي هذه الحالة، تُعرّف الدائرة بأنها دائرة مغلقة، وتدور تدفقات السلع والأموال بصورة دورية ومنهجية من أجل التقليل من تكاليف المؤسسة إلى أدنى حدّ مع ضمان التدفق المستمر للحليب إلى شركة ديليس.

ويستفيد المزارعون أيضاً من ثلاث سنوات من الرصد والمتابعة الدقيقين (مرتين في الشهر)، فضلاً على التدريبات الفنية، وضمان شراء كامل الإنتاج مدة خمس سنوات.

تمكين" أيضاً شراكات مع مئات الموردين من مختلف الميادين، للعملاء، قد تقل بنسبة 20% عن أسعار السوق. وهذا هو ما وتفاوضت معهم لإبرام عقود إطارية تنص على أسعار تفضيلية يعطى المؤسسة ميزة تنافسية كبرى على منافسيها.

تونس- مؤسسة "الزيتونة تمكين"

فائزة بجائزة "أفضل منتجات التمويل الزراعي والريفي"، 2017

- ◀ شارك في رأسمالها مساهمون محليون ودوليون مرموقون
- ◀ استفادة 14,000 مشروع مدر للدخل من التمويل حتى الآن
- ◀ استحداث 40,000 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة حتى الآن
- ◀ إنشاء 20 مشروعاً من مشاريع سلسلة القيمة لفائدة الفقراء



التقييم والاستراتيجية

“التمويل من دون استراتيجية مجرد أرقام، والاستراتيجية من دون تمويل مجرد حلم.”

إيمانويل فاير، كبير المسؤولين الماليين ورئيس الاستراتيجية، دانون

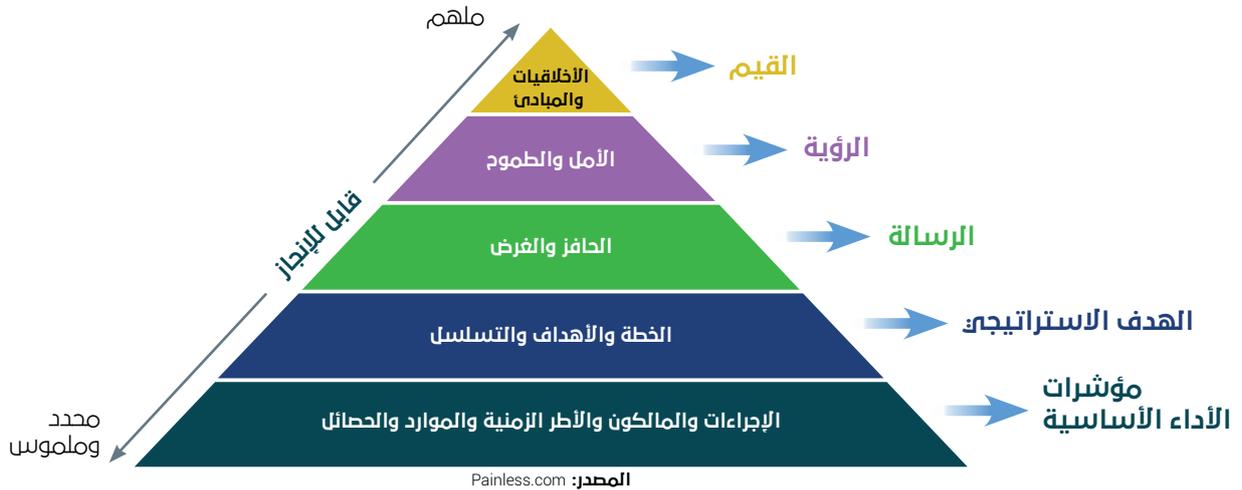
1. تقييم الحالة الراهنة

مختلف الأطراف المعنية، ولاسيما العملاء. ويتيح قرار بدء مسيرة التمكين الاقتصادي فرصة للمؤسسة المالية لإعادة النظر في استراتيجيتها وأهدافها.

والمجال التجاري للتمويل الأصغر، والقطاع المالي بصفة عامة، تملأه مجموعة متنوعة من الكيانات والمنظمات والمستثمرين الأفراد الذين يديرون مؤسساتهم استناداً إلى بعض الاستراتيجيات الناشئة عن الدوافع الأولية للإقبال على نشاط تجاري ما. وينبغي أن تتضمن استراتيجية المؤسسة رؤيةً ورسالةً وأهدافاً.

يساعد التقييم والاستراتيجية إدارة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تقييم الأداء الحالي. وهو تقييم ذاتي تجريه المؤسسة ليس للمشكلات التي تواجهها فقط، بل أيضا لفرص المتاحة لها. ويتيح للإدارة أيضا أن تفهم الأداء فهما واضحا من وجهات نظر مختلفة، ويساعدها على رسم طرق التحسين بالموارد المتاحة. وكذلك يضمن تواصل الإدارة مع ما تراه وتشعر به

الشكل 1-2: إعداد استراتيجية لتقييم الحالة الراهنة



“ترمي الزيتونة تمكين إلى أن تصبح فاعلا دوليا مرموقا في التمويل الأصغر الإسلامي.” - الزيتونة تمكين (تونس)

“ترمي مؤسسة أذوت إلى التخفيف من وطأة الفقر عن طريق إنشاء آصرة للتضامن بين الميسورين والمهمشين.” - أخوت (باكستان)

أما بيان الرسالة، فينبغي أن يوضح الكيفية التي تخطط بها المؤسسة لتحقيق رؤيتها عن طريق عرض القيمة الذي تقترحه.

ورؤية المؤسسة هي هدفها المتمثل في القيام بما اختارته من أعمال، وتوفير مجال للتكيز، وشرح الأساس المنطقي لوجودها للعالم. وفيما يلي أمثلة على بيانات الرؤية لمؤسسات تعبر عن تطلعاتها:

“أن تكون شركة إرادة من بين مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي العشر الأول في العالم.” - شركة إرادة (السودان)

الجدول 2-1: أمثلة على القيم الأساسية

أخوت (باكستان)	الزيتونة تمكين (تونس)
الفروض غير الربوية	التضامن
استخدام الأماكن الدينية ¹	التقاسم
تحويل المقترضين إلى مانحين	المواطنة
روح العمل التطوعي	الالتزام
عدم التمييز على أي أساس كان	الطموح
	النزاهة والشفافية

ويستند في إعداد بيان الرسالة إلى رؤية المؤسسة، وتراعى فيه الكيفية التي تعتمزم أن تقدّم بها نفسها في السوق. وفيما يلي أمثلة على بيانات الرسالة:

“المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لمحدودي الدخل والنشطين في اقتصاد السودان بالأداء المتميز في مجال التمويل الأصغر الإسلامي وضمن شراكة عادلة مع مختلف الشركاء.”- شركة إرادة (السودان)

“المشاركة في الشمول المالي والاقتصادي للسكان المحرومين باعتماد منهج التمكين الاقتصادي بواسطة أدوات التمويل الإسلامي.”- الزيتونة تمكين (تونس)

“هدفنا هو تطوير واستدامة نظام اجتماعي يقوم على الدعم المتبادل. ونمد يد العون للمتضررين من الفقر بتقديم القروض الحسنة حتى يتمكنوا من بدء مشروع تجاري ويصبحوا معتمدين على أنفسهم.”- أخوت (باكستان)

وينبغي أن يكون لكل مؤسسة هدف وقيم أساسية. بل إن من الأهمية بمكان أن تحدّد المؤسسة قيمها الأساسية وبعض الأهداف الموضوعية. قد تتغير أهداف المؤسسة بعد أن تبدأ عملها، لكن ثقافة المؤسسة لا تتغير بسهولة بفعل العوامل الخارجية أو الداخلية. لذلك لا بد من أن تكون أهداف المؤسسة موافقة لبيئتها ورؤيتها ورسالتها. وهي تشكّل مجتمعةً أساس استراتيجيتها. وتحدّد قيم المؤسسة الأساسية الحدود التجارية والأخلاقية المحيطة بالأنشطة التي ترغب في القيام بها. ويرد فيما يلي مثالان على القيم الأساسية التي حدّتها كلٌّ من مؤسسة أخوت في باكستان ومؤسسة “الزيتونة تمكين” في تونس:

تعريف الاستراتيجية ومفاهيمها

كلمة “استراتيجية” مستمدة من الكلمة العسكرية اليونانية “استراتيجيا” [strategia/στρατηγεία] (أي فنون قائد القوات؛ ومنصب القيادة العامة)². وقد شاع استخدامها اليوم بمعنى أوسع للدلالة على نطاق الأنشطة التجارية. ولا تستثنى من ذلك مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي ومؤسسات التمكين الاقتصادي. وللمصطلح تعريف شتى من أبسطها ما يلي:

“الاستراتيجية هي وجهة المنظمة ونطاقها على المدى البعيد لتحقيق ميزة في بيئة متغيرة عن طريق تسخير الموارد والكفاءات ابتغاء تلبية توقعات الأطراف المعنية.”- جونسون، شولز وويتينغتون (2010).

“الاستراتيجية هي النسق أو الخطة التي تجمّع أهداف المنظمة وسياساتها وتسلسل أعمالها الرئيسية في إطار كلّ متماسك. والاستراتيجية المحكمة تساعد على حشد موارد المنظمة وتخصيصها في وضع فريد وناجح استناداً إلى كفاءاتها وأوجه قصورها الداخلية النسبية، والتغيرات المتوقعة في البيئة، والتحركات الطارئة من جانب الخصوم الأذكيا.”- كوين (1997).

1 يضيف نموذج مؤسسة أخوة طابعاً مؤسسياً على استخدام الأماكن الدينية المحلية، مثل المساجد والمعابد والكنائس، مراكز لصرف القروض وطرقاً للمشاركة المجتمعية. ويتيح لنا استخدام البنى التحتية القائمة في العمليات تقليل نفقاتنا إلى الحد الأدنى، وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة، وخلق شعور بحسن النية لدى المجتمع المحلي.

2 <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>

ويجب أن تلبى استراتيجية المنظمة ما يلي:

- ◀ تحديد نطاق أنشطتها- الأهداف والأسواق التي تخدمها والقيمة التي تنشئها؛
- ◀ مواومة أنشطتها مع البيئة التجارية الدينامية؛
- ◀ إيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها؛
- ◀ مواومة أنشطتها مع قدراتها والمثابرة على الابتكار؛
- ◀ تعظيم إنتاجية الموارد.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد استراتيجية واحدة ملائمة للجميع تنفذها المؤسسات المالية للنهوض بالتمكين الاقتصادي. فكل استراتيجية تحتاج إلى تكييفها مع احتياجات العملاء والسوق.

التحليل الاستراتيجي

ينبغي أن تبتكر المؤسسات المالية أو مؤسسات التمويل الأصغر سيورة لإعداد الاستراتيجية. ويرمى هذا الدليل إلى أن يكون أداة فعالة لمثل هذه السيورة. وينبغي نسج علاقة لا تنفصم بين التحليل، والصياغة، والتنفيذ، وأن تتناول هذه السيورة الجوانب التالية:

- ◀ لا بد من استخدام الإبداع والتحليل في جميع مراحل سيورة إعداد الاستراتيجية وتنفيذها؛

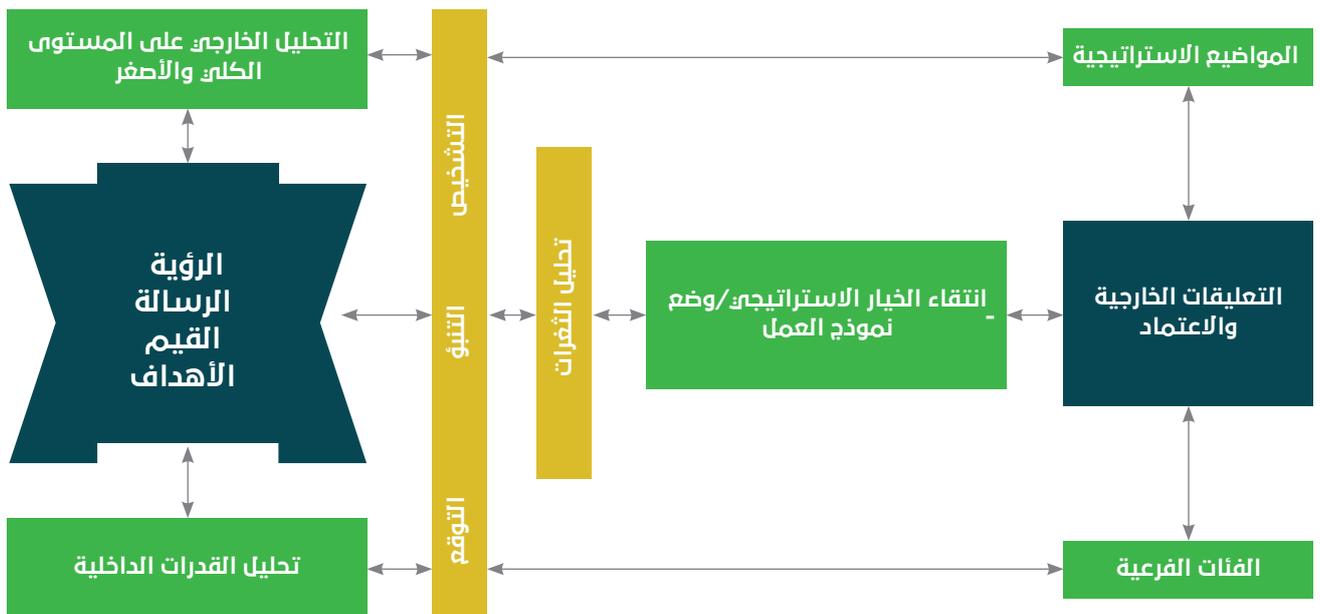
“الاستراتيجية هي تحديد نوع الأعمال التي ينبغي للشركة أن تسعى إلى الدخول فيها والتي تكون ذات صلة بالعلاقة بين الشركة وبيئتها”.- أنصوف (1968).

ومن الأهمية بمكان لأن مؤسسة مالية أن تُعدّ استراتيجيتها وفقاً لرؤيتها والغرض منها، وألا تقتصر على تحقيق الأهداف المادية:

“الاستراتيجية ليست معنية أساساً بحفز الموظفين، أو التمويل، أو المحاسبة، أو جدولة الإنتاج ومراقبة المخزون ... وفي معظم الصناعات، ثمة العديد من الشركات التي يكون نظامها المالي والمحاسبي سليماً، وعلاقتها الإنسانية جيدة، وتكنولوجيا معلوماتها مكيّفة مع احتياجاتها. فنجاح شركة ما في هذه المجالات لا يضر غيرها، ومن الطبيعي أن تنظر إلى أفضل الممارسات في شركات أخرى. ولكن هذه ليست هي الاستراتيجية. فالاستراتيجية الناجحة نادراً ما تُقلد غيرها. إنها تقوم على إتقانه ما لا يستطيع المنافسون إتقانه أو لا يستطيعون إتقانه بسهولة” - جون كاي.

وتتعلق الاستراتيجية على نطاق المنظمة بإنشاء ميزة تنافسية والمحافظة عليها في الأسواق التي اختارت مؤسسة التمويل الأصغر العمل فيها. وهي أوسع نطاقاً وأبعد أمداً، وينبغي أن تكون ذات صلة بالمنظمة برمتها. وتتصل أساليبها بسيورة التنفيذ اليومي للاستراتيجية.

الشكل 2-2: انتقاء الخيارات الاستراتيجية



قد تشمل اعتماد منهج التمكين الاقتصادي. وستكون استراتيجية العمل دليلًا تسترشد به المؤسسة فيما تتوخى تحقيقه من إنجازات وتحديد المعالم الرئيسية لتلك الإنجازات. ويليه ذلك اتخاذ تدابير ملموسة مثل إجراء تحليل لسلسلة القيمة (يرد بيانه بالتفصيل في الفصل التالي) لاختيار سلسلة القيمة، وتكوين فكرة أوضح عن السوق والأطراف المعنية بها، واستحداث منتج جديد (الفصل 4). ويمكن الاطلاع على المواد اللازمة لتنفيذ عمليات التمويل في دليل منتج الأدوات المالية الإسلامية.

تحليل البيئة الخارجية: المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية

يبدأ التقييم والاستراتيجية أولاً بالنظر في العوامل الكلية. ومع أن هذه العوامل لا تقع في نطاق التأثير المباشر، ولا طبعاً في نطاق سيطرة معظم المنظمات التي تعمل في أسواق معينة، فإنها كثيراً ما تؤثر في نمط سلوك العملاء والمنافسين والمتعاونين وغيرهم من الأطراف المعنية.

ويمكن الاستعانة في تقييم المؤثرات الرئيسية في الأعمال التجارية بإطار يسمّى إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTLE). وهذه الفئات تكاد تنعدم الحدود بينها، وتؤثر كل منها في الأخرى، وأهم من ذلك أنها تؤثر في الأعمال التجارية ذاتها. وتعمل معظم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية في الوقت الحاضر في بلدان تتسم فيها جميع هذه الفئات بشدة الترابط والهشاشة. فعلى سبيل المثال، يؤثر وجود أو عدم وجود قانون تنظيم الصيرفة الإسلامية تأثيراً كبيراً في عمليات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المزمع إنشاؤها. وقد يؤدي التقدم التكنولوجي إلى تيسير عمليات المؤسسة إلى حد بعيد.

ويجب على المرء ألا يحيد بصره عن تحديد هذه المسائل. وحالما تُطرح المسائل الرئيسية وتُعرّف، يمكن اختيار أهمّها، فتُصنّف وفقاً لأهميتها، ثم تخضع للتحليل ككل على حدة لتحديد التأثير المحتمل. وأخيراً، يجري تحليل التأثير المباشر وغير المباشر في الأعمال التجارية. وينبغي أن يحدّد إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية المسائل التي توافّق المعيارين التاليين:

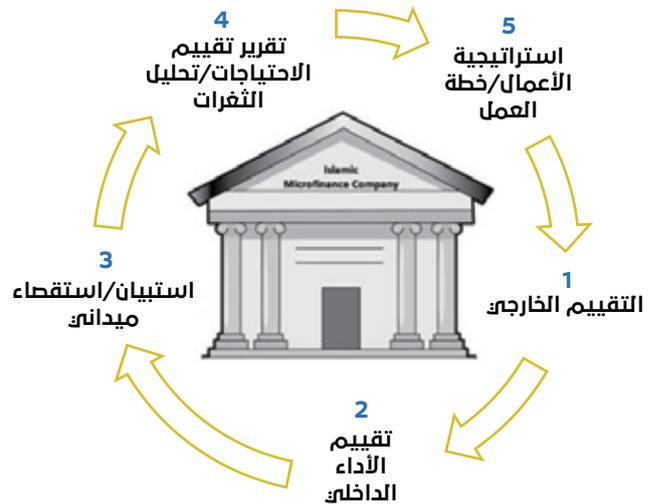
1. أن تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة
2. أن تكون ذات تأثير في الأعمال التجارية

- ◀ ينبغي أن تنشئ السيرة خيارات؛
- ◀ يجب أن تتفاعل العناصر فيما بينهما باستمرار للحفاظ على ملاءمة استراتيجية الأعمال التجارية وقدرتها التنافسية، وإنشاء قيمة دائمة للأطراف المعنية الرئيسية؛
- ◀ أثناء تنفيذ هذه السيرة، ينبغي مواصلة استخدام التعليقات الواردة لتحديث الاستراتيجية بحسب الاقتضاء؛
- ◀ يكفل التحليل الخارجي للقوى المحركة الخارجية الأوسع نطاقاً استجابة الاستراتيجية للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل؛
- ◀ ينبغي للبيانات ونظم الرقابة الداخلية أن تُقيّم إدارة المؤسسة على اطلاع، وينبغي أيضاً تحسّين الاستراتيجية وتصويبها بحسب الاقتضاء.

ويمكن أيضاً النظر إلى سيرة إعداد الاستراتيجيات بالجمع بين عدة تقييمات تؤدي إلى وضع خطة عمل، كما يتضح من الشكل 2-2. وينبغي إجراء تقييم مكتبي خارجي يليه تقييم داخلي للآداء غايته استكشاف الآداء الحالي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وعلى ذلك الأساس يمكن إجراء استبيانات ميدانية ومقابلات للتحقق من نتائج التقييم والتماس التوجيه فيما يتعلق بالحالة التي تحرص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على الانتقال إليه في المستقبل. ويسفر ذلك عن إعداد تقرير تقييمي لاحتياجات العمل، وتقرير تحليلي للثغرات المتعلقة بقدرة المؤسسة على سدّ تلك الاحتياجات. وتسترشد استراتيجية الأعمال بذلك التقرير، وتوصي بما ينبغي فعله لسدّ الثغرات وكيفية القيام بذلك.

يتناول هذا الفصل من الدليل بالتفصيل مختلف مراحل إعداد استراتيجية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، التي

الشكل 2-3: إعداد استراتيجية الأعمال التجارية للمؤسسة المالية



التجارية، والإصلاحات الاجتماعية، والبيروقراطية، ومستوى الفساد في البلد.

العوامل الاقتصادية (أق): ينبغي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تقيّم على الدوام التغييرات المحتملة في معدل التضخم في الاقتصاد، والضرائب، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، واللوائح التجارية، ورسوم الإنتاج، وينبغي رصد المؤشرات من قبيل معدلات البطالة، ومستويات المهارات العامة، وتوافر الخبرات اللازمة، ونطاقات الأجور، وممارسات العمل، وتكاليف القوى العاملة. ولما كانت مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية تعتمد على القوة الشرائية العامة للمقيمين في بلد معين، فإنه يوضى بتحديد الجدوى الاقتصادية للسوق عن طريق رصد المستويات الحالية لتكاليف المعيشة ومستويات الدخل، والسوق المتاح لتمويل الاستهلاك.

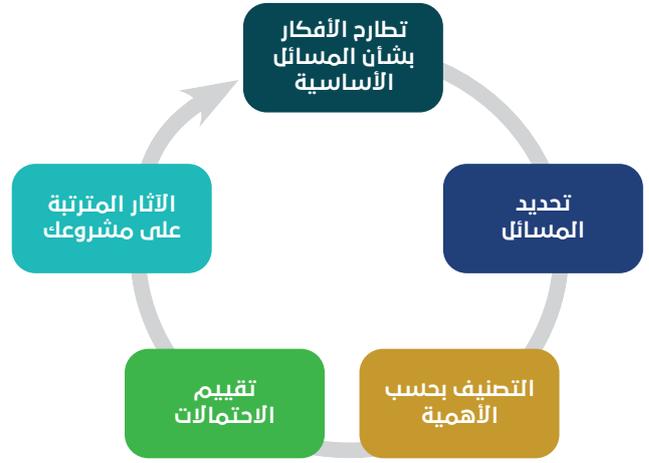
وتحتاج المؤسسات إلى استراتيجية يمكن تعديلها لكي تتناسب مع تقلبات الحالة الاقتصادية وجوانب التمويل في حالة الاقتصاد الكلي في بلد العمليات. وكذلك ينبغي تقييم مفاهيم كالعولمة، والضرائب، والآثار المحتملة لتقلبات الربحية، والحظر، والتعريفات التجارية. فالاقتصاد الذي يتعاضد فيه التضخم مثلاً يؤثر سلباً في تسعير المنتجات، ومن ثم فهو يؤثر في القوة الشرائية للعملاء. وإضافةً إلى ذلك، يمكن أن يكون معدل النمو في ثقة السوق في البلد كبيراً أيضاً بالنسبة لعمليات المؤسسة. ولا يمكن إجراء التحليل الاقتصادي دون استكشاف الاتجاهات العامة في المؤشرات الاقتصادية الرسمية، كالناتج المحلي الإجمالي، والناج القومي الإجمالي، ومؤشرات الاستهلاك. ويسلط إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية الضوء على المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحليل لتحديد جدوى المشروع. ومن هذه العوامل ما يلي:

التضخم	الضرائب والرسوم	التمويل والائتمان	ممارسات العمل
أسعار الصرف	تكلفة المعيشة	الناج المحلي الإجمالي والناج القومي الإجمالي	التأثير العالمي

العوامل الاجتماعية (أج): هناك عدة عوامل اجتماعية قد تؤثر في مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، ومنها:

- ◀ التوزيع العمري للعملاء المحتملين
- ◀ معدل نمو السكان
- ◀ مستويات القوى العاملة

الشكل 2-4 عملية تحليل إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية



المصدر: الخدمات الاستشارية لمعهد البنك الإسلامي للتنمية

ولا بد من أن نتذكر أن تحليل إطار المؤثرات إنما يقدم صورة عامة عن البيئة التي تخطط المؤسسة للعمل فيها. وهو يتيح للمحلّ تقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة، ويمكن الاستعانة به أيضاً لتقييم التأثير المحتمل للعوامل الخارجية.

العوامل السياسية (س) يستحسن دائماً أن نراقب عن كثب والتغييرات المحتملة في الحكومة وفي السياسة العامة لبيئة الأعمال التجارية التي تعمل فيها المؤسسة. فقد يكون للتغييرات البسيطة في قانون العمل أو في قواعد التمويل أو في الضرائب أثر ضار على استمرار الأعمال التجارية. وقد يكون للتغييرات في أولويات الحكومة أيضاً تأثير كبير في مجتمع الأعمال التجارية. وفي البلدان التي يتبع فيها القانون العام أو الأنكلوسكسوني، كالاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا، تكون التشريعات موحّدة، ومن ثمّ يمكن أن تتأثر البلدان المشمولة بهذه الهيئات الشاملة تأثراً كبيراً.

وإذا كان إنشاء المؤسسة المالية الإسلامية في بلد له صلات بالبلدان المجاورة، فسيكون من المفيد تقييم الأثر المحتمل لهذه الروابط في مستقبل الأعمال التجارية. ويوضى بفحص ما يلي فيما يتعلق بالعوامل السياسية:

قوانين العمل	قوانين الاستهلاك	اللوائح البيئية
الضرائب	القيود والتدابير التجارية	متطلبات الصحة والسلامة

ولا بد من أن نتذكر أن العوامل السياسية تشمل موقف الحكومة من التشغيل، وحماية المستهلك، والبيئة، والضرائب، والقيود

العوامل القانونية (ق): عند النظر في استثمار ما، ينبغي التفكير في إعداد قائمة بالعوامل القانونية. ويشمل ذلك القوى العاملة، والمنافسة، والصحة، والسلامة. وينبغي أيضا دراسة التشريعات المرتقب سنّها.

ويمكن أن تشمل القائمة المواضيع التالية:

- ◀ قوانين حماية المستثمرين
- ◀ الضرائب
- ◀ أنظمة التشغيل
- ◀ حماية المستهلك
- ◀ اللوائح المتعلقة بالإعلان
- ◀ اللوائح المتعلقة بالاستيراد والتصدير
- ◀ الصحة والسلامة
- ◀ الامتثال

وهناك ازدياد في عدد الهيئات التنظيمية التي أنشئت لرد امثال المنظمات للتشريعات المتعلقة بجميع مجالات العمل، ومنها حماية المستهلكين، ورفاهية العاملين، والتخلص من النفايات، والضرائب على الدخل، والمحاسبة، وغيرها. وهناك، إضافة إلى ذلك، بعض الأنشطة المقيدة بموجب القانون.

ومن الأهمية بمكان أن تؤخذ في الحسبان جميع القوانين الوطنية والدولية التي قد يكون لها أدنى تأثير في عمليات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية عند وضع استراتيجية العمل. وتتصل بعض التشريعات النموذجية التي قد تعوق المؤسسة المالية الممتثلة للشريعة بقدرتها على شراء وامتلاك أصول في ميزانيتها العمومية. وفضلا على ذلك، فإن مسألة فرض ضرائب على القيمة المضافة مسألة مثيرة للجدل، لأن هذه الضرائب إن فُرضت على معاملاتنا، فإنها ستضر بتنافسيته مقارنةً بنظيراتها التقليدية. وتحقيقا لتكافؤ الفرص، ينبغي إسقاط الضريبة على القيمة المضافة عن مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية الممتثلة للشريعة.

العوامل البيئية (ب): قد تؤثر الديناميات البيئية أيضاً في الأعمال التجارية لمختلف المؤسسات. فالتغيرات المناخية وما يرتبط بها من آثار في البلد قد تتسبب في أضرار بيئية لا يمكن تفاديها. وقد تؤثر في الأعمال الزراعية للعميل، وهو ما يؤثر بدوره في الطريقة التي ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تدبّر بها هذه المخاطر.

◀ إحصاءات الدخل

◀ المستوى التعليمي والاتجاهات الوظيفية

◀ المعتقدات الدينية

◀ الأعراف الثقافية والاجتماعية

◀ العادات الشرائية

◀ ثقافة "الادخار"

ولابد أيضا من النظر في مسائل من قبيل الموقف من الصحة، والمسار المهني، والبيئة، والعدالة الاجتماعية. وفي الأسواق الدولية، تؤدي المسائل الاجتماعية والمشاركة بين الثقافات دوراً رئيساً في تعزيز العلاقات التجارية، ويعتمد النجاح على مدى عمق فهم المؤسسة لتأثير ذلك على أعمالها التجارية. ومن الأمثلة البسيطة على ذلك إدارة الموظفين المحليين مع مراعاة مشاربهم الثقافية.

العوامل التكنولوجية (ت): هذه هي العوامل الرئيسية التي

يمكن أن تحدد نجاح المؤسسة على المدى البعيد. وللمسائل التكنولوجية تأثير مباشر في عمليات المؤسسة ومبيعاتها. فقبل بضع سنوات، كان من المستحيل تصور قدر المعلومات المتاحة اليوم للمستخدمين النهائيين بلحظة على الشاشة. فالتطورات التكنولوجية تقرب العملاء من مقدمي الخدمات أكثر من أي وقت مضى. وفي حالة مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية، أحدثت المالية الرقمية ثورة في كيفية تحويل الأموال والادخار وغير ذلك من المعاملات المالية، مما جعل العملية أكثر ملاءمة وفعالية من حيث التكلفة للعميل وللمؤسسة على حد سواء.

وفي بعض المناطق، يكون للتكنولوجيا دور هائل في سيرة اتخاذ القرار بشأن الاستثمار. وينبغي تقييم العوامل التالية تقييماً دقيقاً وعميقاً:

◀ معدل التغيير في التكنولوجيا

◀ الاستعانة بمصادر خارجية في هذه السيرة

◀ البحث والتطوير

◀ نظم إدارة المعرفة

◀ التغطية الشبكية

◀ كفاءة الإنتاج

◀ الجودة وآليات التسعير

◀ الملكية الفكرية

◀ البراءات والتراخيص

◀ الأنشطة واللوائح الحكومية المتعلقة بالتكنولوجيا

الشكل 2-5: العوامل البيئية الرئيسية



وكما هو مبين في الشكل 2-5، ثمة عوامل خارجية قد تؤثر في استراتيجيات أعمال المؤسسات المالية. وهذه العوامل مترابطة. ولذلك، فإن العوامل البيئية لها تأثير حاسم في أداء المؤسسة. ومن ثم، فالتحليل البيئي ضروري أيضاً لتحديد الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها هذه العوامل في المؤسسة المالية.

2. تحليل البيئة: تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات

إلى جانب تحليل العوامل الخارجية، يشكل التحليل المقارن للبيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة عنصراً أساسياً في إعداد استراتيجيتها. ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات.

تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات

الغرض من إجراء تحليل منظم هو إيجاد أساس للنظر في مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات التي ستحدد شكل استراتيجية المؤسسة. وما قد يبدو لأول وهلة فرصة قد يتحول إلى تهديد بالنظر إلى موارد المؤسسة أو ثقافتها، أو إلى توقعات الأطراف المعنية. وببساطة، ترمي استراتيجيات المؤسسات إلى اغتنام الفرص، والالتفاف على التهديدات، واستغلال مواطن القوة، وتحصين مواطن الضعف.

وقد غدا هذا التحليل أسلوباً مألوفاً الآن لدى المديرين، على الرغم من الخطرين التاليين اللذين ينطوي عليهما استخدامه:

◀ قَلَّما يسبقه تفكير وتحليل منظم ودقيق. وفي هذه الحالة، لن يكون أكثر من مجرد ملخص للتصورات القائمة بدلاً من أن يكون تحليلاً موضوعياً؛

◀ عند إتمامه، لا يستخدم في كثير من الأحيان لتحقيق أفضل النتائج، أي أنه لا يتخذ أساساً يمكن بناء الخيارات الاستراتيجية عليه.

ويقدم التحليل الكامل لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات بياناً واضحاً لحالة الاستراتيجية الراهنة للمؤسسة. ويمكنه عندئذ أن يكون أداة تستعين بها الإدارة لتقييم استراتيجية المؤسسة واستنباطها ثم إبلاغها لجميع الأطراف المعنية.

صياغة تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات:

◀ إعداد قائمة بمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، كل تحت عنوانه من الإطار المخصص لذلك. ويتحقق ذلك على أفضل وجه بتطرح الأفكار داخل الفريق للتوصل إلى مسودة القائمة الأولى، التي لا مفر من أن تكون أطول مما ينبغي لسهولة تدبيرها.

◀ ترتيب المسائل حسب الأولوية والاتفاق على الأمور الرئيسية من أجل بلوغ حد أقصى قدره ثلاث أو أربع مسائل تحت كل عنوان.

◀ إدراج هذه المسائل الرئيسية في جدول يقابل كل مسألة تأثيرها المحتمل في المؤسسة حتى تستطيع أن تسأل: "ما الذي يمكننا أن نفعله حيالها؟ كيف يمكن للمؤسسة أن ترد؟"

والنتيجة في نهاية المطاف عبارة عن نظرة نهائية عن القدرات الحالية والقوى البيئية الرئيسية التي يمكن بناء خيارات استراتيجية عليها.

مواطن القوة

تشير إلى المجالات التي تتميز فيها الأعمال التجارية بكفاءة أو قوة خاصة أو بهما معاً. وفي العادة، يتقرر اعتبار شيء ما موطن قوة من بمقارنة واسعة النطاق مع المنافسين في حالة مماثلة أو باستطلاع آراء العملاء المستهدفين. ولكن يُعدّ عنصر ما موطن قوة، يجب أن يكون على الأقل جيداً، بل أفضل من نفس العنصر أو العنصر المماثل في مشروع منافس.

مواطن الضعف

تشير إلى المجالات التي تفتقر فيها المؤسسة إلى القدرة، إما مقارنةً بمنافس أو من حيث قدرتها على اغتنام فرصة ما. وقد تفتقر المؤسسة إلى القدرة في بعض النواحي ولكنها لا ينبغي أن تكون أسوأ من جميع منافسيها. ولذلك قد لا تكون ضعيفة نسبياً، ولكنها قد تفتقر إلى القدرة على اغتنام فرصة ما.

الجدول 2-2 تصورات القوة والضعف

مواطن الضعف	مواطن القوة	
		النظرة الذاتية
		نظرة العملاء
		نظرة المنافسين

التهديدات

تشير إلى حالات تنطوي على احتمال الإضرار بالأعمال التجارية بسبب انخفاض المبيعات، وارتفاع التكاليف، وتخفيض القدرة، إلخ. والتهديدات قد تأتي على ألوان شتى، وينبغي التعامل معها بعقلانية. وقد تنشأ أيضا بسبب التغيرات في البيئة الخارجية.

العملية

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الأحداث، والاتجاهات، إلخ. التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة. وينبغي تحليل كل بند باستخدام المعايير الأربعة التالية لتحديد أهم الفرص والتهديدات:

- ◀ التأثير أو الأهمية، والتوقيت، واتجاه التنمية (ضعفاً أو قوة)، واحتمال الحدوث.
- ◀ يشير التأثير إلى أثر التهديد أو الفرصة في العمل. وتشمل طبيعة التأثير وحجمه من حيث التكاليف والمنافع ذات الصلة (الحجم: صغير، أو متوسط، أو كبير).
- ◀ يحدّد الزمن الذي يُرَجَّح أن يظهر فيه التأثير (مدة قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة).
- ◀ يبحث اتجاه التنمية في مدى نمو (ن) البند أو تراجع (ت).
- ◀ يجسّد احتمال الحدوث مدى رجحان حدوث البند، ويُحكم عليه وفق سلّم يتدرج من مؤكد إلى مستحيل.

وينبغي تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف من ثلاثة جوانب هي:

- ◀ النظرة الذاتية للموظف الملم، إلاماً كاملاً بجوانب العمل
- ◀ العملاء الذين يحصلون على منتجات المؤسسة وخدماتها
- ◀ المقارنة بالمنافسين

الفرص

تشير إلى الحالات التي تتيح للمؤسسة فرصة تعزيز موقعها بزيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وتحسين القدرات، إلخ. وقد تتخذ الفرص أشكالاً عدة؛ غير أنه ينبغي أن تكون واقعية وأن تكون في حدود قدرة المشروع على اغتنامها، وإن كان ذلك قد يعني إجراء بعض التغييرات في قدرتها. وتنشأ الفرص عموماً نتيجة التحولات التي تطرأ على بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، يؤدي تغير التركيبة السكانية من حيث العمر إلى تغيير طبيعة الطلب، فينشئ فرصاً.

الجدول 3-2: تحديد الفرص والتهديدات

الاحتمال	التطور	الزمن	التأثير	
				الفرص
				-1
				-2
				-3
				التهديدات
				-1
				-2
				-3

المصدر: مقررات معهد المديرين

ما وجه الأفضلية؟ الهدف هو ضمان عدم تقديم القروض لأى نشاط قد يضرّ بالمجتمع، مثل تمويل شراء السجائر للمستهلكين النهائيين أو- بالمقابل- تمويل مصنع للسجائر.

كيف يمكن للمؤسسات المالية أن تحسّن أداءها؟ ينبغي الحرص دائماً على ألا تضرّ الأنشطة الممولة بالمجتمع بأى وجه من الوجوه. وينبغي أن تكون ثمة قائمة بالأنشطة المحظورة يكون الموظفون على علم بها. وإضافة إلى ذلك، لا ينبغي للمؤسسات المالية أن تدعم تمويل أى أصول يمكن استخدامها لخدمة نشاط محظور. ومن ذلك مثلاً تمويل آلات يبدو أنها ممتثلة للشريعة فى حدّ ذاتها، إذا كان الغرض منها أن تستخدم فى مصنع للسجائر.

عامل التمايز 3:

لا ينبغي أن تتقاضى مؤسسات التمكين الاقتصادي ربحاً يتجاوز بأى وجه من الوجوه هامش الربح أو حصة الربح المتفق عليها فى العقد. وتحقّق المؤسسات المالية التقليدية ذلك إضافةً بفرض فوائد وغرامات مضاعفة.

ما وجه الأفضلية؟ يكفل الشفافية فيما يتوقع من مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تكسبه من العميل. ويبلغ الحافز الذى قد يدفع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إلى كسب دخل إضافى على حساب عميل يواجه صعوبات. ويحول أيضاً دون الإفراط فى الاستدانة، لأن العميل لن يكون مسؤولاً إلا عن سداد الحدّ الأقصى لسعر البيع فى حالة المرابحة. وأى غرامات تُفرض لمنع المدنيين المهوليين توجّه تلقائياً إلى الأغراض الخيرية.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية أن تحسّن أداءها؟ ينبغي أن تضمن وجود محفظة منخفضة المخاطر، وذلك بتتبّع ربحية عملائها وتقديم المساعدة عند الاقتضاء. ومن شأن احتمال التخلف عن السداد أو تأخيرها أن يلحق خسائر بالمؤسسة. وينبغي أن تحقّق كى عملية تمويل ربحاً متوقعاً للعميل فى مرحلة الاعتماد. وينبغي تسجيل الأرباح الفعلية المقدّرة التى يحقّقها العميل لإثبات مدة تحقيق العميل الربح المتوقع.

عامل التمايز 4:

عند إجراء التجارة والاستثمار، تتعامل مؤسسات التمكين الاقتصادي مع عملائها بفتهم شركاء فى الأعمال، على النقيض من نظيراتها التقليدية التى تقدم قروصاً غير تفضيلية لربائنها المدنيين.

ويمكن إسناد قيم رقمية للتصنيفات الوصفية واستخلاص درجة إجمالية لكل تهديد أو فرصة. وهذا ييسّر تحديد التصنيف العام، عند الاقتضاء. ويمكن هذان الجانبان من جوانب التحليل معاً المؤسسة من دراسة مدى أهمية مواطن قوتها فيما يتعلق باعتماد الفرص وتقليل التهديدات إلى الحد الأدنى.

3. تقييم الأداء الحالى لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية

يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تتميز بوضوح عن نظيراتها التقليدية بإبلاغها القيمة المضافة التى تقدمها لعملائها. وتنفيذ منهجية التمكين الاقتصادي، سترهن على مزايا المالية الإسلامية. ويجب على هذه المؤسسات التى تعرف أيضاً بمؤسسات التمكين الاقتصادي أن تتميز باستمرار وأن تبتكر وتتفوق بتوفير منتجات وخدمات تعود بالنفع على عملائها. وهذا ليس نشاطاً يجرى مرة واحدة، بل هو رحلة مستمرة على درب تحسين الأداء.

عامل التمايز 1:

على خلاف مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التقليدية، تقدم مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامى أو المؤسسات المالية الإسلامية العاملة فى مجال التمكين الاقتصادي منتجات مالية تدعمها سلع أساسية أو أصول مادية أو توافر فرص للمشاريع المشتركة.

ما وجه الأفضلية؟ يمنع هذا المقياس استغلال الفقراء، ولا سيما النساء اللاتى قد تضطرنّ الظروف إلى الاقتراض نيابةً عن أقاربهن الذكور لأغراض الاستهلاك. والغرض من ذلك هو ضمان عدم صرف التمويل المقدم فى غير الوجه المقرّر له.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تحسين أدائها؟ على الرغم من أنّ مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية لديها خيار تعيين عملائها وكلاء لشراء المنتج نيابةً عنها، فإنها تحتاج إلى ضمان شراء الأصل الممول. وتقوم المؤسسات بنفسها بعمليات الشراء أولاً قبل بيعها للعميل بسعر سداد مؤجل. وينبغي لها أيضاً أن تحرص على أن يكون الأصل مؤمناً على النحو السليم، إذا اقتضى الأمر، وأن يستخدمه العميل استخداماً سليماً لتعظيم المنافع.

عامل التمايز 2:

لا يُسمح لمؤسسات التمكين الاقتصادي بتمويل أى نشاط تحظره الشريعة الإسلامية. ومن ذلك دعم أى نشاط قد يلحق الضرر بالمجتمع.

فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية المعلنة وتحقيق قيمة لعملائها. ويضمن أيضاً عدم إتيانها ما قد يضر بعملائها. وأخيراً، يقيس أداء التأثير في التمكين الاقتصادي مدى نجاح المؤسسة في الانتقال من كونها ممثلة للشريعة إلى كونها مؤسسة للتمكين الاقتصادي ذات أداء موافق لأحكام الشريعة. ويقاس هذا الأداء كلاً ونوعاً القيمة المضافة لتدخل المؤسسة المالية وتأثيرها في عملائها.

ويمكن قياس هذه المؤشرات بسهولة إذا ما أدرجت في النظام المصرفي الأساسي أو في نظام المعلومات الإدارية، الذي يصمم خصيصاً لقطاع الأعمال في مجال التمويل الأصغر. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية رصد أدائها بسهولة على فترات منتظمة لمعرفة هل تحققت معالم الأداء الرئيسية. ويمكن لها أن تقيس أداءها بناءً على الحالة الأساسية والأداء المتوقع، وبناءً على أداء مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الأخرى بقصد الوصول إلى فهم أفضل لتنافسياتها في هذا القطاع.

الأداء المالي

يقيس الأداء المالي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية قدرتها المالية على الاستمرار وكفاءتها واستدامتها وتحليل جودة محافظتها. وينبغي أن تستند هذه التحليلات إلى الميزانية العمومية للمؤسسة وقوائم دخلها، وإلى العلاقات بين حساباتها، ومنها العلاقة بين الأصول والخصوم ورأس المال السهمي.

ويسلط التقييم الأساسي الضوء على عدة نسب رئيسة لفهم السلوك عن طريق النماذج والمقاييس والبحوث الرياضية والإحصائية المعقدة. وتقع المؤشرات في أربع فئات مبيّنة في الشكل 2-6.

أ. **مؤشرات الربحية والاستدامة:** هي أكثر النسب شمولاً وتجنّب قدرة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على مواصلة العمل في المستقبل. ولا يهم إن كانت المؤسسة تستهدف الربح

ما وجه الأفضلية؟ عندما تقدم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تمويلًا بالفائدة، فهي بذلك تقدم مبالغ نقدية على حساب عميلها (أي أنّ عميلها يدفع إيجاراً على النقد المدفوع مقدماً). وعلى النقيض من ذلك، يمكن لمؤسسات التمكين الاقتصادي أن تحقق قيمة مضافة لعملائها عن طريق التفاوض مع مختلف الأطراف المعنية، والسعي للابتكار عن طريق التكنولوجيا وإيجاد حلول لل صعوبات التي يواجهها عملاؤها، إلخ.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي أن تحسّن

أداءها؟ في معظم الحالات، يكون عرض القيمة الأول الذي تقدمه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية هو التفاوض مع مقدمي وسائل الإنتاج لشراء البذور والأسمدة نيابة عن عملائها بسعر أقل، والتفاوض مع مورّدي المخرجات لشراء منتجات عملائها بسعر أعلى. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تحسين النوعية، والتغليف، وتوفير العلامات التجارية، واقتراح منتجات جديدة واستحداثها. وينبغي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التي تطبق نموذج التمكين الاقتصادي أن تعدّ نفسها كيانات تجارية منوطاً بها مهمّة إجراء معاملات تجارية، لا مجرد تقديم قروض. ومن ثمّ، فإن لها حرية الدخول في أي مشروع تجاري من شأنه أن يحقق قيمة مضافة، بشرط تقدير المخاطر، وألا يعرّض المشروع أرباحها فحسب، بل أن يعود بالنفع أيضاً على عملائها.

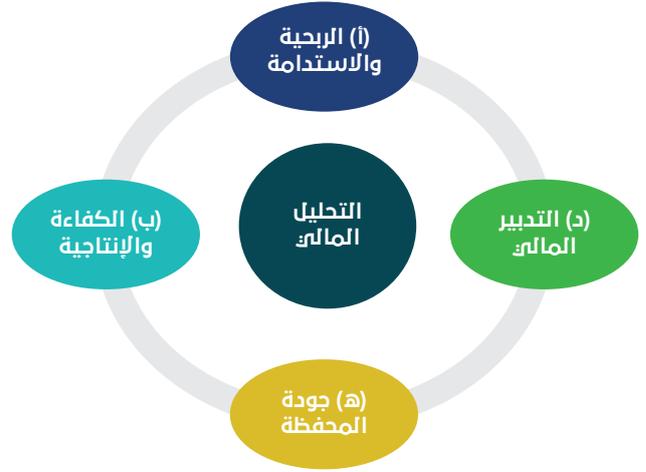
ومن الواضح أنّ ما ورد آنفاً يشكّل أوجه اختلاف واضحة عن المؤسسات المالية التقليدية، فكيف نقرر إن كانت مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ناجحة أم لا؟ وكيف نعرف إن كان أدائها جيّداً أم لا؟ وبناءً على أي أساس أو عوامل يمكننا قياس أدائها ورصده؟

لكل مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية مواطن قوتها ومواطن ضعفها. وينبغي للمؤسسة، بعد إجراء تحليل خارجي، أن تجري تحليل داخلياً وأن تقيم فهماً لأدائها الحالي. ويكون تحليل الأداء هذا جزءاً من تقييمها واستراتيجيتها المعدّة لتحسين أدائها.

تحديد الأداء الأساسي

رصد الأداء أهم عامل في أي نشاط تجاري. وتقيس مؤسسات التمكين الاقتصادي أداءها على وفق ثلاثة جوانب رئيسة هي: (أ) الأداء المالي؛ (ب) الأداء الاجتماعي؛ (ج) أداء التأثير في التمكين الاقتصادي. ويمكن الاطلاع فيما يلي على موجز لتحليل الأداء. ولمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى **دليل الرصد والتقييم**. ويقيس الأداء المالي مدى ربحية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وكفاءتها. ويحدّد تحليل هذه المؤشرات أيضاً مدى استدامتها وحسن تدبيرها. أمّا الأداء الاجتماعي، فيقيس

الشكل 2-6 التحليل المالي



أو لا تستهدفه، لأن جميع المؤسسات المالية تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستدامة، ويبحث المستثمرون والمانحون عن مؤسسات ذات إمكانات من حيث الاستدامة، وهناك خمس نسب أساسية للربحية والاستدامة:

1. عائد الأصول

2. عائد حقوق الملكية

3. الاكتفاء الذاتي التشغيلي

4. الاكتفاء الذاتي المالي

5. هامش الربح

ب. مؤشرات الكفاءة والإنتاجية: من الواضح أن هذه المجموعة من المؤشرات تؤثر في الحد الأدنى مباشرة، ومن المهم النظر إليها عن كثب، لأن أهم عامل يؤثر في هذه النسب يمكن أن تتحكم فيه الإدارة بكيفية مباشرة جداً - أنه مقدار الأموال التي تنفق وفيه، وهنا تؤدي تكاليف الموظفين وإنتاجيتهم دوراً رئيساً. وفي بيئة تنافسية، تعد الكفاءة والإنتاجية أهم وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية. والقرارات المتعلقة بمنهجية الائتمان وشروطه (حجم القروض، وآجال الاستحقاق، إلخ) والأسواق التي تعمل فيها تؤثر أيضاً في الكفاءة والإنتاجية. وفيما يلي مؤشرات الكفاءة والإنتاجية الخمسة التي يتناولها هذا التقرير:

1. نسبة النفقات التشغيلية

2. التكلفة لكل مقترض

3. إنتاجية موظف القروض

4. نسب إنتاجية الموظفين

ج. مؤشرات جودة المحفظة: محفظة القروض هي المحرك الذي يدفع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وتتسم جودة الموارد والأسعار المتاحة ومدى توافرها بالأهمية في تسيير مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الناجحة. ولما كانت المؤسسة تتلقى إيراداتها على مر الزمن، وليس وقت "البيع" (صرف القروض)، فإنها لن تكف بالتأكد عن القلق بشأن الجودة بعد مدة طويلة من إتمام عملية "بيع" القرض. والجودة العالية تعني أيضاً انخفاض نسبة التأخر في السداد. ولما كانت سياسات مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تتباين تبايناً كبيراً فيما يتعلق بكيفية الإبلاغ عن التأخر في السداد ومعالجته، فمن المهم ضمان استخدام نفس التعاريف عند مقارنة النسب بين المؤسسات. ومن مؤشرات فحص جودة المحفظة ما يلي:

1. تعرّض المحفظة للمخاطر لأكثر من 30 يوماً

2. إيرادات المحفظة غير المحققة

3. المحفظة المعاد هيكلتها

4. نسبة الشطب

د. مؤشرات التدبير المالي: يشار أحياناً إلى نسب التدبير المالي بنسب تدبير الأصول/الخصوم، وأساس الوساطة المالية هو القدرة على تدبير الأصول (استخدام الأموال) والخصوم (مصادر الأموال). وتدبير الأصول/الخصوم ضروري على المستويات التالية:

◀ معدل عائد التمويل: ينبغي أن تحرص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على أن يدر استخدام الأموال إيرادات تفوق تكلفتها.

◀ تدبير الأصول: ينبغي استخدام الأموال استخداماً ينشئ أصولاً تحقق أكبر قدر من الإيرادات (أكثر إنتاجية).

◀ الرفح المالي: تسعى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إلى استخدام الأموال لزيادة الأصول، ومن ثمّ زيادة الإيرادات والربح الصافي. وفي الوقت نفسه، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تدير تكلفة واستخدام قروضها بحيث تدر دخلاً أكبر مما تتكبده من الفوائد والرسوم على تلك القروض. ويجب عليها أيضاً أن تحذر من اقتراض أكثر مما تستطيع سداده في أوقات الشدّة.

المعيار 6: تحقيق التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي

سبعة مبادئ لحماية العملاء

المبدأ 1: تصميم المنتجات وتقديمها على نحو مناسب

يحرص مقدمو الخدمات على تصميم المنتجات وقنوات التسليم على نحو لا يلحق ضرراً بالعملاء. وتُصمَّم المنتجات وقنوات التسليم مع أخذ خصائص العملاء في الاعتبار.

المبدأ 2: منع الإفراط في الاستدانة

يحرص مقدمو الخدمات على توعية الحذر الكافي في جميع مراحل عملية الإقراض لتحديد قدرة العملاء على السداد دون أن يصبحوا مثقلين بالديون. وإضافة إلى ذلك، يقوم مقدمو الخدمات بتنفيذ ورصد النظم الداخلية التي تدعم منع الوقوع في الاستدانة المفرطة، ويعززون الجهود الرامية إلى تحسين تدبير المخاطر الائتمانية على مستوى السوق (مثل تبادل معلومات الائتمان).

المبدأ 3: الشفافية

يُصدر مقدمو الخدمات معلومات واضحة وكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة يفهمها العملاء حتى يتسنى لهم اتخاذ قراراتهم عن بيّنة. وتبرز الحاجة إلى توفير معلومات شفافة عن أسعار وشروط المنتجات.

المبدأ 4: التسعير المتسم بالمسؤولية

تُحدَّد الأسعار وتوضع الشروط بطريقة تكون في متناول العملاء وتسمح في الوقت نفسه باستخدام المؤسسات المالية. ويسعى مقدّمو الخدمات إلى توفير عائدات حقيقية إيجابية من الودائع.

المبدأ 5: معاملة العملاء بعدل واحترام

يعامل مقدمو الخدمات المالية ووكلائهم العملاء بعدل واحترام ودون تمييز. ويحرص مقدمو الخدمات على تنفيذ الضمانات الكافية للكشف عن الفساد وتصحيحه، وعن المعاملة العدوانية أو التعسفية من جانب مستخدميهم ووكلائهم، ولاسيما أثناء عمليات بيع القروض وتحصيل الديون.

المبدأ 6: خصوصية بيانات العملاء

تدبير السيولة: يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تتحقق من أن لديها ما يكفي من الأموال ("السائلة") المتاحة لوفاء بأي التزامات قصيرة المدّة.

ومن المؤشرات الرئيسية التي ينبغي قياسها ما يلي:

1. نسبة الدين إلى حقوق الملكية
2. نسبة تكلفة الأموال
3. نسبة النفقات المالية
4. نسبة السيولة
5. عائد المحفظة

تحليل الأداء الاجتماعي

يشير الأداء الاجتماعي لمؤسسة التمكين الاقتصادي إلى فعاليتها في تحقيق أهدافها الاجتماعية المعلنة وتحقيق قيمة للعملاء. وثمة جانبان رئيسان في تنفيذ التمويل المسؤول هما: حماية العملاء، وتدبير الأداء الاجتماعي. وحماية العملاء هي ما يُدَل من جهد لتوفير خدمات عادلة وآمنة للعملاء. أمّا تدبير الأداء الاجتماعي، فيشمل حماية العملاء؛ ولكنه يهتم أيضاً اهتماماً صريحاً بكيفية تحقيق المنافع للعملاء الفقراء. وإذا كانت مسؤولية حماية العملاء تقع على عاتق جميع مقدّمي الخدمات، فإن تدبير الأداء الاجتماعي أمرٌ أساسيٌّ بالنسبة لجميع المؤسسات المزدوجة- أي التي لديها أهداف مالية واجتماعية في الوقت نفسه. ويمكن الاطلاع على المؤشرات المفصلة في دليل الرصد والتقييم.

سنة معايير شاملة لتدبير الأداء الاجتماعي

المعيار 1: تحديد ورصد الأهداف الاجتماعية

المعيار 2: الحرص على التزام مجلس الإدارة وهيئة الإدارة والموظفين بالأهداف الاجتماعية

المعيار 3: تصميم منتجات وخدمات وقنوات تسليم، تسدّ احتياجات العملاء واختياراتهم

المعيار 4: معاملة العملاء بمسؤولية

المعيار 5: معاملة الموظفين بمسؤولية

مؤسسة التمكين الاقتصادي ذات الأداء الموافق للشريعة

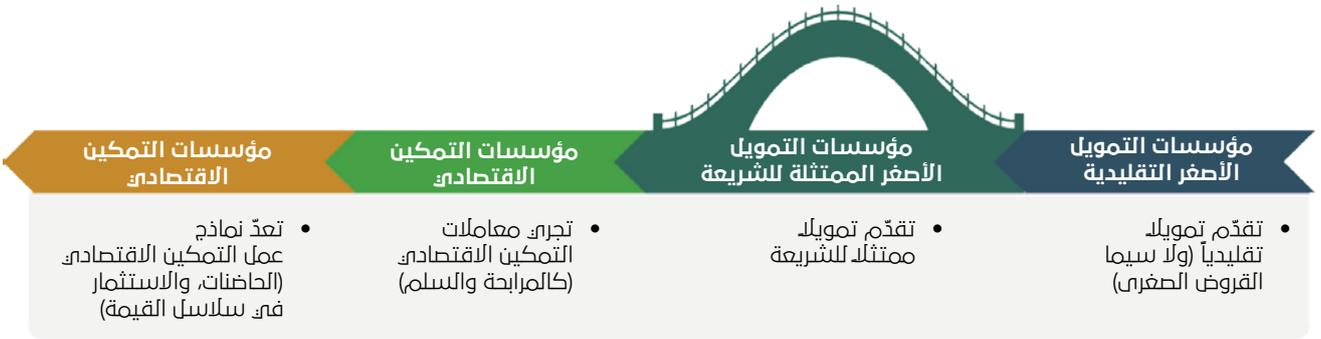
تنفيذ منهجية التمكين الاقتصادي وسيلة وليس غاية. والهدف من إنشاء مؤسسة للتمكين الاقتصادي تكون مؤسسة تجارية اجتماعية هو دعم عملاتها بعقد شراكات معهم في إطار مؤسسة تجارية، والمشاركة بنشاط في سلسلة القيمة لإيجاد حلول تعود بالنفع على الطرفين. وأولى تدابير مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التقليدية الراجعة في ممارسة المالية الإسلامية هي الامتثال للشريعة. ويمكنها، متى امتثلت، أن تحسن معرفتها بالسوق وتمارس المزيد من الأعمال التجارية مع عملاتها، وأن تكون مؤسسة للتمكين الاقتصادي تعمل وفقاً للشريعة وتؤدي دوراً إيجابياً لعملاتها.

تُحترم خصوصية البيانات المتعلقة بكل عميل من العملاء وفقاً لقوانين ولوائح كل منطقة من المناطق. ولا تستخدم هذه البيانات إلا للأغراض المحددة وقت جمعها أو حسيماً يبيحه القانون، ما لم يتفق مع العميل على خلاف ذلك.

المبدأ 7: آليات تسوية الشكاوى

يوفر مقدمو الخدمات آليات مناسبة من حيث التوقيت والمرونة لتلقي شكاوى العملاء وحل المشكلات، ويستخدمون هذه الآليات لتصحيح كل إجراء على حدة وتحسين منتجاتهم وخدماتهم.

الشكل 2-7 رحلة التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة للتمكين الاقتصادي



وقد وضعت مؤشرات نوعية وكمية لكل أداة مالية أو منتج مالي يُستحدث. ولأغراض التوضيح، ترد فيما يلي المؤشرات المتعلقة بالمرابحة. ويرد في دليل الرصد والتقييم مزيد من التفاصيل والمؤشرات الوصفية للمنتجات الأخرى (أي السلم، والإجارة، والقرض الحسن، والمضاربة، والمشاركة، والمشاركة المتناقصة).

الجدول 2-4: المؤشرات النوعية للمرابحة

نقاط التأثير في التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لتخفيف المخاطر التجارية	المؤشر
نقطة واحدة	تخفف من مخاطر عدم تسلم المدفوعات تضمن وجود البائع والأصل محل البيع.	تدفع مباشرة إلى المورد وتملك المنتج قبل البيع للعميل (أي إن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تضمن حسن النية للمورد وللأصل المبيع).
نقطة واحدة	تضمن جودة الأصول استناداً إلى شروط العميل تخفف من مخاطر تخلف المورد عن الأداء	تتحقق من الجودة نيابة عن العميل. وتتحقق المؤسسة المالية من استيفاء الأصل لمواصفات الجودة اللازمة.
نقطة واحدة	تتحقق من نقل الأصل بصورة مأمونة وحيازة العميل لها. تخفف من مخاطر النقل للعميل.	تتحقق من نقل الأصل المشتري بتهيئة نقله إلى العميل أو ضمان تسليمه في الوقت المحدد.

نقاط التأثير في التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لتخفيف المخاطر التجارية	المؤشر
نقطة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز شفافية الأسعار مع العملاء تساعد العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة مشفوعة بالبيانات التاريخية المتاحة عن المعاملات السابقة المماثلة. 	تحلل المؤسسة المالية البيانات التعاقدية لتحسين فهم سلسلة القيمة والقدرة على اقتراح موردين بديلين أو منتجات أفضل ومساعدة العملاء على اتخاذ قرارات أفضل.
نقطة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار منخفضة، ومن ثم توفير المال. مثله يقدم العميل فاتورة بأسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. تتفاوض المؤسسة المالية على سعر أقل (مثلاً خصم 5% - 950 دولاراً أمريكياً). وإضافة إلى ذلك، فإن سعر البيع للمرابحة (بعد احتساب ربح نسبته 30%، أي 1,235 دولاراً أمريكياً) هو أقل من التكلفة الإجمالية (بعد احتساب فوائد نسبتها 30%، أي 1,300 دولار أمريكي) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية. 	تحدّد موردين بديلين أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقل من السعر الفوري الذي يقدمه العميل، وسعر البيع الإجمالي للمرابحة أقل من التكلفة الإجمالية (تشمل متوسط سعر الفائدة في السوق) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية.
نقطة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار منخفضة، ومن ثم توفير المال. مثله يقدم العميل فاتورة بأسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. فتتفاوض المؤسسة المالية على سعر أقل (مثلاً خصم 15% - 850 دولاراً أمريكياً). وإضافة إلى ذلك، فإن سعر البيع للمرابحة (بعد 30% * 850 دولاراً أمريكياً من الربح، أي 1,105 دولارات أمريكية) هو أقل من التكلفة الإجمالية (بعد 30% * 1,000 دولار أمريكي من الفوائد، أي 1,300 دولار أمريكي) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية. 	تحدّد موردين بديلين أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقل من السعر الفوري الذي يقدمه العميل بما لا يقل عن 10%، وسعر البيع الإجمالي للمرابحة أقل من التكلفة الإجمالية بما لا يقل عن 10% (منها متوسط سعر الفائدة في السوق) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية.
نقطة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار منخفضة، ومن ثم توفير المال. مثله يقدم العميل فاتورة بأسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. فتتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على سعر أقل (مثلاً خصم 25% - 750 دولاراً أمريكياً). وإضافة إلى ذلك، فإن سعر البيع للمرابحة (بعد 30% * 750 دولاراً أمريكياً من الربح، أي 975 دولاراً أمريكياً) أقل من التكلفة الإجمالية بما لا يقل عن 20% (بعد 30% * 1,000 دولار أمريكي من الفوائد، أي 1,300 دولار أمريكي) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية. 	تحدّد موردين بديلين أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقل من السعر الفوري الذي يقدمه العميل بما لا يقل عن 20%، وسعر البيع الإجمالي أقل من التكلفة الإجمالية بما لا يقل عن 20% (منها متوسط سعر الفائدة في السوق) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية.
نقطة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار منخفضة، ومن ثم توفير المال. مثله يقدم العميل فاتورة بأسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. فتتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على سعر أقل (مثلاً خصم 35% - 650 دولاراً أمريكياً). وإضافة إلى ذلك، فإن سعر البيع للمرابحة (بعد 30% * 650 دولاراً أمريكياً من الربح، أي 845 دولاراً أمريكياً) أقل من التكلفة الإجمالية بما لا يقل عن 30% (بعد 30% * 1,000 دولار أمريكي من الفوائد، أي 1,300 دولار أمريكي) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية. 	تحدّد موردين بديلين أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقل من السعر الفوري الذي يقدمه العميل بما لا يقل عن 30%، وسعر البيع الإجمالي أقل من التكلفة الإجمالية بما لا يقل عن 30% (منها متوسط سعر الفائدة في السوق) إذا كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية.
8 نقاط		مجموع نقاط التأثير المحتملة في التمكين الاقتصادي فيما يخص المرابحة

الجدول 5-2 المؤشرات الكمية للمرابحة

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات/التدخلات
<p>مثال: يحتاج العميل إلى 1,000 دولار أمريكي لشراء أسمدة وبذور. فتتفاوض المؤسسة المالية مع الموردين على مستوى تجار التجزئة أو تجار الجملة، وتحصل على خصم 30%. وسعر الشراء المتفاوض عليه هو 700 دولار أمريكي (سعر الشراء). ويقترض العميل من المؤسسة المالية بربح نسبته 30% في السنة مدة سنة واحدة. ويدفع 910 دولارات أمريكية (سعر البيع) بعد 12 شهراً (المبلغ الأصلي: 700 دولار أمريكي، والربح: 210 دولارات أمريكية). وسعر الفائدة في السوق 30%. وخط الفقر محدد في مبلغ 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>	<p>المرابحة</p>
<p>تأثير اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</p> <p>الوفورات أو المنفعة المتأتية من اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</p> <p>= تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - سعر البيع بالمرابحة</p> <p>= 1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية</p> <p>= 390 دولاراً أمريكية</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو المنافع المتأتية من اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</p> <p>= (تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - سعر البيع بالمرابحة) / تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) * 100%</p> <p>= (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / 1,300 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30.00%</p>	
<p>الوفورات أو المنافع المتأتية من اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي ما يساهم في التخفيف من وطأة الفقر</p> <p>= (تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + فائدة) - سعر البيع بالمرابحة/مدة التمويل بعدد الأيام) / خط الفقر (الدخل اليومي) * 100%</p> <p>= (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / (365/2.5) * 100%</p> <p>= 42.74%</p>	
<p>تأثير التفاوض مع المورد</p> <p>الوفورات أو المنافع المتأتية من المفاوضات التي تجريها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية</p> <p>= سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية</p> <p>= 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي</p> <p>= 300 دولار أمريكي</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو المنافع المتأتية من المفاوضات التي تجريها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر) / سعر الشراء الفوري الأولي * 100%</p> <p>= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 300 دولار أمريكي / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30%</p>	
<p>النسبة المئوية لمساهمة الوفورات أو المنافع الناتجة التي تساهم مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر نتيجة المفاوضات المباشرة</p> <p>= (سعر الشراء الفوري - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر/مدة التمويل بعدد الأيام) / خط الفقر (الدخل اليومي)</p> <p>= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي) / (365/2.5) * 100%</p> <p>= 300 دولار أمريكي / (365/2.5) * 100%</p> <p>= 32.88%</p>	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات/التدخلات
المؤشر الموحد - تأثير مفاوضات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ناقصاً أي تكلفة إضافية الوفورات أو المنافع المتأتية من التفاوض ناقصاً أي تكاليف إضافية متكبدة	
= منافع التفاوض - تكلفة التفاوض	
سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية - (معدل الربح من المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر فائدة السوق*المبلغ الأصلي للقرض)	
= 100 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (سعر الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي - (أسعار الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي)	
= 300 دولار أمريكي - 0	
= 300 دولار أمريكي	
النسبة المئوية للوفورات أو المنافع المتأتية من التفاوض ناقصاً التكاليف الإضافية المحتملة المتكبدة	
= (منافع التفاوض - تكلفة التفاوض)/ثمن الشراء الفوري الأولي	
= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية - (معدل الربح من المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر فائدة السوق*المبلغ الأصلي للقرض)/سعر الشراء الفوري الأولي	
= 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (سعر الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي - (سعر الفائدة) / 1,000 دولار أمريكي * 100%	
= (300 دولار أمريكي - 0) / 1,000 دولار أمريكي * 100%	
= 30%	
النسبة المئوية للوفورات أو المنافع المتأتية من التفاوض ناقصاً التكاليف الإضافية المحتملة المتكبدة المساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر	
= (منافع التفاوض - تكلفة التفاوض)/مدة التمويل بعدد الأيام/خط الفقر (الدخل في اليوم)	
= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء المتفاوض عليه من مؤسسة التمويل الأصغر - (معدل الربح من المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر فائدة السوق*المبلغ الأصلي للقرض) / مدة التمويل بعدد الأيام/خط الفقر (الدخل اليومي)	
= 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (سعر الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي - (سعر الفائدة) / 65/2.5 * 100%	
= (300 دولار أمريكي - 0) / 365/2.5 * 100%	
= 32.88%	

وهناك عدة سبل للحصول على معلومات. وفي العديد من الحالات، تُدمج ملاحظات العملاء في ثانياً عملية التقييم والرصد. وهناك في العادة ثلاث طرائق للحصول عليها: الدراسات الاستقصائية للعملاء، والمناقشات في إطار مجموعات المناقشة، والمقابلات الشخصية.

الدراسات الاستقصائية والاستبيانات

الدراسة الاستقصائية نظام مكتمل يشمل جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها. ولما كان جمع البيانات يبدأ من مجموعة سكانية بعينها، فينبغي أن يقدم المصدر بيانات في شكل قيم إحصائية. ومن ثم تكون البيانات جاهزة لعملية الاستخلاص بعد عملية التفسير. وتقع الدراسات الاستقصائية عموماً في فئتين كبيرتين هما الاستبيان، والمقابلة الشخصية (تروشيم، 2016). وعادة ما تستخدم

4. الحصول على معلومات من استقصاء آراء العملاء، والمناقشات في إطار مجموعات المناقشة، والمقابلات الشخصية

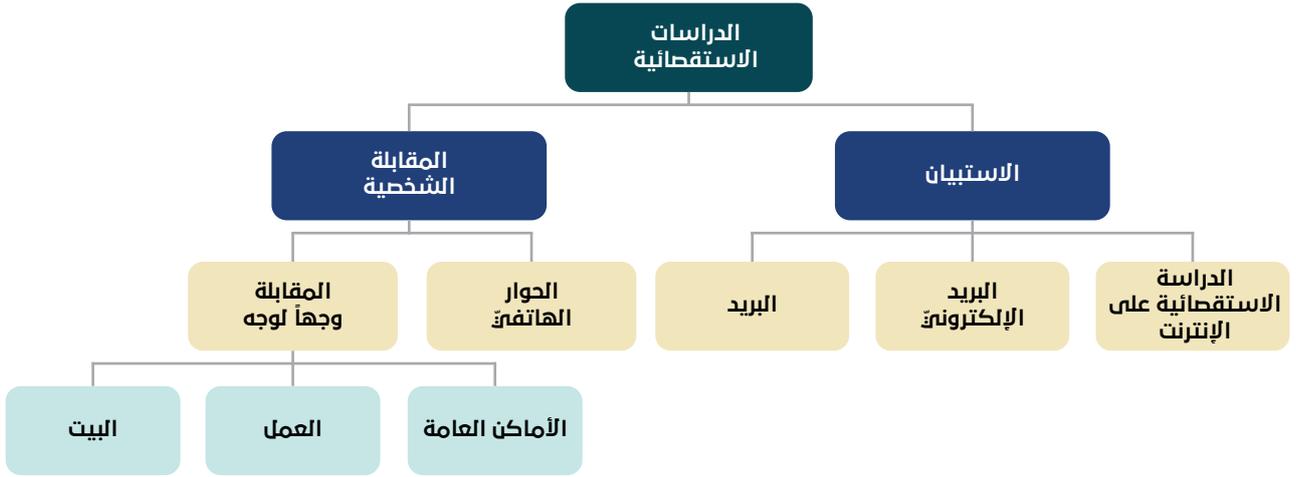
إلى جانب التحليل الخارجي والتقييم الداخلي للأداء، ينبغي أن تشمل الاستراتيجية استقصاء آراء هيئة الإدارة والعملاء لفهم الاحتياجات العامة للعملاء المحتملين. فضلاً على ذلك، يمكن توسيع دراسة تقييم الاحتياجات العامة بإجراء دراسات أخرى، مثل توقعات هيئة الإدارة. ولإجراء دراسة ملموسة وشاملة، يتعين على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تحدد أفضل مصدر لاختيار البيانات السليمة من بين البيانات المتاحة للتحليل.

وينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، قبل دخول السوق المالية، أن تجري دراسات استقصائية لفهم الأعمال التجارية واتجاهاتها وممارساتها.

الدراسات الاستقصائية وسيلة مهمة لجمع معلومات قيمة عن السوق من الجمهور الذي تستهدفه، ويمكن للنتائج أن تساعد على الحصول على تغطية إعلامية للترويج لمشروعك. (بولارد، 2014)

الاستبيانات أسلوب "الورقة والقلم"، إذ يقرأ المستطلع رأيه الأسئلة، ثم يجيب عنها كتابة. أما المقابلات الشخصية، فهي محادثة يطرح فيها مخرج الدراسة الاستقصائية أسئلة على شخص أو أكثر ويُعدّ الاستقصاء استناداً إلى ما يقوله المجيبون. وهكذا، فمع أن المقابلات الشخصية والاستبيانات تتألفان من سلسلة من الأسئلة في سياقهما، فإن الأولى حوار شفهي أو حوار هاتفني، في حين أن الثانية عادة ما تكون مكتوبة.

الشكل 2-8: أنواع الدراسات الاستقصائية



الخيارات المتعددة: لزيادة الكفاءة والقدرة على الاستجابة، يمكن توفير خيارات للإجابة وجعلها بعد الأسئلة. وعلى هذا الأساس، يمكن للمجيبين أن يكملوا الدراسة الاستقصائية بسرعة. فقد يُطلب منهم اختيار جواب واحد من قائمة خيارات.

الاختبار والعناية الواجبة: قبل إجراء الدراسة الاستقصائية، ينبغي أن تستكمل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إجراء العناية الواجبة الداخلية وأن تختبر الدراسة الاستقصائية لتحديد الأخطاء المحتملة.

تقييم النتائج: ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بعد جمع الأجوبة، أن تسجلها تسجيلاً صحيحاً.

عرض النتائج: يمكن عرض النتائج بطرائق شتى، كأن تكون في شكل تقارير رسمية أو غير رسمية، أو رسوم بيانية، أو معلومات مطوّرة.

نشر النتائج: هذه آخر وأهم مرحلة من مراحل الاستقصاء، إذ تربط

الأهداف: ينبغي أن تكون الأهداف الرئيسية واضحة ومدوّنة في خطة العمل. ومن شأن تدوينها أن يساعد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تشكيل الدراسة الاستقصائية وتحديد مبدأ توجيهي يتضمن الأسئلة الشفوية.

الإنجاز: ينبغي ذكر ما ترغب المؤسسة في إنجازه بنتائج الدراسة الاستقصائية.

الجمهور المستهدف: يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية تحديد الجهات التي ستجيب على الدراسة الاستقصائية. فإذا كانت تعرف الجمهور المستهدف، فإن ذلك سيساعدها على إجراء دراسات استقصائية من الدرجة الأولى.

توزيع الاستبيان: يمكن لمن يجري الدراسة الاستقصائية أن يلتقي بالمستطلع رأيهم واحداً تلو الآخر أو أن توزع عليهم استمارة الأسئلة بالإنترنت أو البريد الإلكتروني.

إنشاء الأسئلة: يتعين على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وضع أسئلة للدراسة الاستقصائية. وثمة عدة طرائق لفعل ذلك. غير أنه ينبغي لها أن تتوخى الوضوح بشأن منهجياتها. فعلى سبيل المثال، يتعين عليها أن تعدّ أسئلة محايدة لا تصاغ بطريقة تعطي الأفضلية لإجابة معينة على الإجابات الأخرى.

3 قد يؤدي استخدام أسئلة دينامية في الدراسة الاستقصائية إلى الحد من المشقة الفكرية التي يعاني منها من يجيب عن الأسئلة. ويمكن أن تتطلب هذه المشقة تفكيراً كثيراً أو جهداً مكثفاً من المجيب، مما يقلل من جودة البيانات ودقتها.

جهة أخرى، إذا كان المستجوبون غير واثقين من التفاصيل أو من كيفية الإجابة، يمكنهم استيضاح المزيد من الأمور.

وفي كل من المقابلات الجماعية ومجموعات المناقشة، يقوم القائمون على إجراء المقابلات بتيسير الجلسات. ويعمل الناس في مجموعة، ويستمع بعضهم إلى ملاحظات البعض الآخر، ثم يجيبون على الأسئلة. ويقوم شخص واحد بكتابة الملاحظات نيابة عن المجموعة بأكملها؛ فهم لا يجرون المقابلة فرادى. وفي بعض الحالات، يُطلب من المستجوب أن يرسل النتائج بالبريد، أو يعود المستجوب لتسليمها. ويحاول هذا النهج الجمع بين مزايا استقصاءات البريد والاستبيانات الجماعية.

وكما هو مبين في الجدول 2-6 آنفاً، لكل من المقابلات الشخصية والاستبيانات مزاياه ومساوئه. وتستند الطريقة التي يقع عليها الاختيار عادة إلى نوع تحليل النتائج اللازم والموارد المتاحة. (Statistical Computation Lab, 2010).

المناقشة في إطار مجموعة المناقشة

تكتسب مجموعات المناقشة أهمية كبيرة في الكشف عن أبرز معلومات حقيقية، غير أن ذلك يتطلب وجود بيئة تعاونية تيسر على المشاركين الإجابة عن جميع الأسئلة بتعبيرهم هم وإضافة بعض المعنى إلى أجوبتهم⁴.

والدراسات الاستقصائية عموماً هي الأداة الأساسية لجمع البيانات عن خصائص الناس. ومع ذلك، تُشكّل مجموعات المناقشة للوصول إلى فهم أفضل وتحليل متعمق. أما المناقشة في إطار مجموعة المناقشة، فلها طريقةها الخاصة في جمع أشخاص من مشارب أو تجارب متماثلة لمناقشة موضوع محدد ذي أهمية⁵. ويتولى مدير المناقشة أو ميسر المجموعة توجيه مجموعة المشاركين، وتُحدّد مواضيع المناقشة ويشترك أعضاء المجموعات في المناقشات بطريقة تفاعلية.

بين المؤسسة وجمهورها المستهدف. وهناك مجموعة متنوعة من الخيارات لنشر النتائج، كالبائانات الصحفية، أو الإعلانات التجارية، أو الرسائل الإلكترونية الموجهة للعملاء المحتملين الذين يقع عليهم الاختيار. وبطبيعة الحال، ينبغي أيضاً تعميم النتائج داخليا على هيئة الإدارة والفريق لوضع الاستراتيجية.

المقابلات الشخصية

عادة ما تجرّى المقابلة الشخصية المتعلقة بالدراسة الاستقصائية وجهاً لوجه. ولتحقيق نتائج فضلى، ينبغي أن تستهدف هذه الطريقة مجموعة محدّدة من السكان. وفي المقابلة الشخصية، يعمل المستجوب مباشرة مع المستجوب وتتاح له الفرصة للاستفسار أو توجيه أسئلة تعقيبية. وغالباً ما تكون المقابلات أسهل على المستجوبين ممن لهم رأي أو انطباع واضح. ولما كان تدبير الوقت بالغ الأهمية في المقابلات الشخصية، فإنه لا بد أيضاً من توافر مستجوبين مدربين تدريباً جيداً يعرفون كيفية الاستجابة لأي حدث ذي بال.

وإلى جانب المقابلات الشخصية المجرّاة وجهاً لوجه، تمكّن المقابلات الهاتفية الباحث من جمع المعلومات بسرعة. وبسبب القيود المالية، أجريت معظم المقابلات في السوق هاتفياً. وتتيح المقابلات الهاتفية، شأنها شأن المقابلات الشخصية المباشرة، للمستجوب الحصول على بعض المعلومات الشخصية من المستجوب. واستناداً إلى هذه المعلومات المحدّدة، تكون الأسئلة في طلب الموضوع، ويأذن المستجوبون للمستجوب بطرح الأسئلة المناسبة.

الاستبيانات

الاستبيان أسلوب من أساليب البحث ذو طابع شخصي أقل من المقابلة. ويمكن إرساله إلى المستجوبين المحتملين بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني. وثمة استبيانات محدّدة قد تظهر على شاشة جهاز العملاء المحتملين عند استخدامهم شبكة الإنترنت. ولهذه الطريقة الجديدة مزايا كثيرة. فمن حيث منافع خفض التكاليف، تعدّ هذه الطريقة غير مكلفة نسبياً للمشغّلين. ويمكن إرسال الاستبيانات إلى عدد كبير من الناس، ويمكن للمجيبين أن يملؤوها بالمعلومات اللازمة حسب مقتضى الحال. وقد يكون عيبها الوحيد هو انخفاض معدلات الردّ عليها.

وثمة نوع آخر من الاستبيانات هو استبيان المجموعات. وفي هذه الحالة، يُجمع عدد من المستجوبين ويُطلب منهم الإجابة عن سلسلة من الأسئلة. ويمكن للمستجوب أن يجرّى الاستبيان مع الراغبين في الإجابة، مع الاطمئنان إلى وجود معدّل أعلى للردود. ومن

4 المبادئ التوجيهية لتنظيم مجموعة الدراسة: كيفية تنظيم مجموعة الدراسة- جامعة ديوك، 2005

5 معهد التنمية الخارجية: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7074.pdf>

الجدول 2-6: مواطن القوة ومواطن الضعف في أساليب الاستقصاء

مواطن الضعف	مواطن القوة	نوع الدراسة الاستقصائية
مرتفعة التكلفة، تتطلب مستجوبين مدربين	شرح الأسئلة؛ استكشاف المسائل؛ تقديم الملاحظات؛ استخدام وسائل المساعدة البصرية	المقابلة الشخصية وجهاً لوجه
مرتفعة التكلفة	الدقة، عينات أفضل	- في المنزل أو في العمل
عينة أقل تمثيلية	أقل تكلفة، استجواب أشخاص كثر في وقت أقل	- في الأماكن العامة
لا ملاحظات شخصية	دقيق ومنخفض التكلفة	الاستبيان الهاتفية
تحدّر بسبب انخفاض معدل الاستجابة	أقل تكلفة لكل مستجوب	الاستبيان المكتوب
بطيء	يسمح بإخفاء الهوية	- بواسطة البريد العادي
عينة أقل تمثيلية	أقل تكلفة، نتائج أسرع	- بواسطة البريد الإلكتروني
يتطلب خبرة في استخدام الحاسوب	تجهيز أسرع للبيانات	الدراسة الاستقصائية على شبكة الإنترنت

مضمون أسئلة التعليقات

بعد أن قررنا كيفية الحصول على التعليقات، نأتي الآن إلى تحديد مضمون الأسئلة ذاتها. ويمكن للتعليقات أن تجيب عن العديد من الأسئلة التي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- ما احتياجات العميل المالية؟
- ما احتياجات العميل غير المالية التي تضمن أن يحقق الاستثمار عائداً؟
- هل العميل راضٍ عن منتجات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وخدماتها؟
- ما فهم العميل وتوقعاته بشأن المنتجات والخدمات الممتثلة للشريعة؟
- ه أسئلة عن اتجاهات القطاع المالي وأنشطته، وعن المنافسين، إلخ.
- و تفاصيل العميل الديمغرافية.

وكما ذكر آنفاً، ينبغي أن يراعى في وضع أداة التعليقات الهدف الرئيسي من وضعها. وهناك عموماً ثلاثة أنواع من البحوث التي يمكن إجراؤها، بحسب الهدف المنشود من البحث ونطاقه: البحث الاستكشافي، والبحث الوصفي، والبحث السببي.

فأما **البحث الاستكشافي**، فهو بحثٌ يُجرى لحل مشكلة لم تدرس بوضوح، والغرض منه تحديد الأولويات، ووضع التعاريف التشغيلية، وتحسين التصميم النهائي للبحث. ويساعد البحث الاستكشافي

تشكيل مجموعة المناقشة

- ◀ مجموعة الدراسة مجموعة صغيرة تتألف مما بين 6 و10 أشخاص يقودهم خلال مناقشة مفتوحة مدير ماهر. وينبغي أن تكون المجموعة كبيرة بما يكفي لتسفر عن مناقشة ثرية، ولكن ليس إلى الحد الذي يؤدي إلى استبعاد بعض المشاركين من المناقشة.
- ◀ يشجّع ميسر مجموعة المناقشة المشاركين على الحديث علناً بعفوية وتلقائية. ويتمثل هدفه في استخراج أكبر عدد ممكن من الأفكار ووجهات النظر المختلفة من عدد كبير من الأشخاص في الوقت المخصّص.
- ◀ تتراوح المدة الزمنية المثالية التي ينبغي تخصيصها لمجموعة المناقشة بين 45 و90 دقيقة. فإذا زادت المدة على ذلك، أصبح معظم المجموعات غير مثمر، بل أصبحت المناقشة مفروضة على وقت المشاركين.
- ◀ تتمحور مجموعات المناقشة حول مجموعة من الأسئلة المحددة مقدّماً بعناية لا تزيد عادة على العشر، ولكن المناقشة تكون حرة. وفي الظروف المثلى، تحقّق تعليقات المشاركين وتؤثر في تفكير الآخرين وتبادلهم الأفكار. بل إن بعض الناس يجدون أنفسهم يغيّرون أفكارهم وآراءهم أثناء المناقشة.
- ◀ تتألف مجموعة المناقشة من مجموعة متجانسة من الأعراب. فالتجانس بين أفراد المجموعة يجعل الفرص متكافئة ويقال من المثبتات بين الناس الذين لن يقابلوا بعضهم البعض مرة أخرى على الأرجح.

- أكثر من 5,000 دولار أمريكي وأقل من 10,000 دولار أمريكي
- أكثر من 10,000 دولار أمريكي وأقل من 50,000 دولار أمريكي
- أكثر من 50,000 دولار أمريكي وأقل من 100,000 دولار أمريكي
- أكثر من 100,000 دولار أمريكي
- ◀ ما مدة سداد القرض؟
 - دون 3 أشهر
 - أكثر من 3 أشهر وأقل من 6 أشهر
 - أكثر من 6 أشهر وأقل من 21 شهراً
 - أكثر من 21 شهراً وأقل من 81 شهراً
 - أكثر من 81 شهراً وأقل من 42 شهراً
 - أكثر من 24 شهراً
- ◀ لم لا تحصل على التسهيلات المصرفية؟
 - الافتقار إلى الضمانات
 - غموض مستقبل الأعمال
 - ضعف الأداء المالي
 - الافتقار إلى سجل حافل
- ◀ ما مصدر ذلك الرئيسي (مصادر دخلك الرئيسية)؟ (أكثر ثلاثة على الأكثر)
 - الزراعة
 - النقل
 - التجارة
 - الخدمات
 - أعمال أخرى
 - أجرة من فرص عمل عرضية
 - أجرة من فرص عمل ثابتة
 - الحوالات

ب ما احتياجات العميل غير المالية التي تضمن أن يحقق الاستثمار عائداً؟

- ◀ من الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي:
- ◀ هل تربطك علاقة جيدة بموَّدي وسائل الإنتاج؟

على تحديد أفضل تصميم للبحث، وطريقة جمع البيانات، واختيار المواضيع. فقد تجرى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على سبيل المثال بحثاً استكشافياً عما يفضله العملاء ويُعدُّونه أولوية فيما يخص اختيار شريك مالي.

وأما **البحث الوصفي**، فيُستخدم لوصف خصائص مجموعة سكانية أو ظاهرة قيد الدراسة. ولا تجيب عن الأسئلة المتعلقة بكيفية ظهور هذه الخصائص وتوقيته وسببه. فقد تجرى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية مثلاً بحثاً وصفيًا عن درجة رضا عملائها. وقد يُستخدم هذا البحث أيضاً لتقييم نظرة العميل عموماً إلى المالية الإسلامية.

وأما **البحث السببي**، ويُعرف أيضاً بالبحث التفسيري، فهو بحثٌ في العلاقات السببية. ولتحديد العلاقة السببية، لابد من ملاحظة التغيير الطارئ على المتغير المفترض أنه يتسبب في تغيير المتغير أو المتغيرات الأخرى، ثم قياس التغيرات في المتغير الثاني أو المتغيرات الأخرى. فقد ترغب مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية مثلاً في إجراء بحث في قبول العملاء للتغييرات المزمع إدخالها امثالاً للشريعة.

أ ما احتياجات العميل المالية؟

من الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي:

- ◀ هل سبق لك أن اقترضت من مؤسسة للتمويل الأصغر أو مؤسسة مالية؟
- ◀ هل تستفيد حالياً من التمويل من أي من مؤسسات التمويل الأصغر/المؤسسات المالية؟
- ◀ فيم استخدمت القرض؟
- ◀ ما المنتجات المالية التي تستخدمها عدا القروض؟
 - ◊ الادخار
 - ◊ التأمين
 - ◊ الدفعات
- ◀ فيم تحتاج التمويل؟
 - ◊ شراء الأصول
 - ◊ شراء المخزون
 - ◊ الضمان العامل
- ◀ ما حجم التمويل الذي تحتاج إليه؟
 - أقل من 100 دولار أمريكي
 - أكثر من 100 دولار أمريكي وأقل من 500 دولار أمريكي
 - أكثر من 500 دولار أمريكي وأقل من 1,000 دولار أمريكي
 - أكثر من 500 دولار أمريكي وأقل من 5,000 دولار أمريكي

- بيّن ما يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تقوم به لمساعدتك على تحسين أعمالك.

ما طريقة الدفع التي تناسبك؟ (مبلغ شهري، مبلغ مقطوع، نصف شهري، أسبوعي، فطري، إلخ)

هل تعتقد أن التكافل أو التأمين مهمّ لتغطية سداد تمويلك أو قروضك إذا وقعت أنت أو أسرتك في مشكلة؟

هل تركّبتنا لدى أسرتك وأصدقائك؟

د ما فهم العميل وتوقعاته بشأن المنتجات والخدمات الممتثلة للشريعة؟

من الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي:

هل تحتاج إلى منتجات تمويل؟

هل اشترت شيئاً من منتجات التمويل؟

هل المنتجات والخدمات الممتثلة للشريعة مهيّمة لك؟

إذا كنت قد اشترت منتجات مالية، فما الصعوبات التي واجهتك في الحصول على التمويل؟

هل المنتجات والخدمات الممتثلة للشريعة في رأيك خير من مثيلاتها التقليدية؟ اشرح من فضلك.

لماذا فضلت المنتجات الممتثلة للشريعة على غيرها من منتجات التمويل التقليدية؟

ما مستوى معرفتك بالتمويل الإسلامي (ضعيف، لا بأس به، جيّد، جيّد جداً)؟

هل تستطيع أن توضح لغيرك ما يميّز المنتج الممتثل للشريعة عن غيره؟

ه اتجاهات القطاع المالي والمنافسة والأنشطة

من الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي:

هل اقترحت من مؤسسات مالية أخرى؟

فيم تفضّل غيرنا من المؤسسات المالية في رأيك؟

ما الجوانب التي ترى أنه ينبغي تحسينها بالمقارنة مع المؤسسات المالية الأخرى؟

هل تفي منتجاتنا المالية باحتياجاتك؟ ما المنتجات المالية الأخرى التي ترى أن ننظر في تقديمها؟

ما الجوانب من منتجاتنا المالية التي ترى أنه ينبغي تحسينها لسدّ احتياجاتك على نحو أفضل؟

هل هامش الربح مماثل لأسعار الفائدة التي تفرضها المؤسسات المالية التقليدية؟

هل تحصل على قيمة فضلى عند التعامل مع مؤسستنا المالية؟

هل ترى أنّ بإمكانك الحصول على سعر أفضل من مورّد وسائل الإنتاج؟

ما المهارات التي تؤهلك للعمل في القطاع الذي تعمل فيه؟

ما المهارات التي تحتاج إليها للحصول على دخل أفضل في القطاع الذي تعمل فيه؟

ما المعلومات التي تحتاجها لكسب دخل أفضل؟

هل تربطك علاقة جيدة بمن يشتري (يشترون) منك؟

هل تعتقد أن بإمكانك الحصول على سعر أفضل ممن يشتري (يشترون) منك؟

ما تكلفة إنتاج منتجك/تقديم خدماتك؟

ما هامش الربح (الربح/سعر البيع للمشتري)؟

ما سعر السوق لمنتجك عند المستخدم النهائي؟

ما نسبة السعر التي تملكها أنت (سعر البيع للمشتري/ سعر المنتج الذي يدفعه المستهلك النهائي في السوق)؟

ماذا تحتاج لتطوير منتجات أخرى أكثر جودة وذات قيمة مضافة عليها؟

ما الذي تحتاج إليه لزيادة الكميّة التي تنتجها من منتجاتك؟

ج هل العميل راضٍ عن منتجات مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وخدماتها؟

من الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي:

هل أنت راضٍ عن منتج التمويل؟ (تحديد المنتج:_____)

- ما أكثر ما تحبّه في المنتج؟

- ما الجانب الذي يمكن تحسينه؟

هل أنت راضٍ عن منتج الادخار؟ (حدّد المنتج:_____)

- ما أكثر ما تحبّه في المنتج؟

- ما الجانب الذي يمكن تحسينه؟

هل أنت راضٍ عن منتج التأمين؟ (حدّد المنتج:_____)

- ما أكثر ما تحبّه في المنتج؟

- ما الجانب الذي يمكن تحسينه؟

هل أنت راضٍ عن خدمة العملاء؟

- ما أكثر ما تحبّه في خدمتنا؟

- ماذا يمكننا أن نحسن في خدمتنا؟

هل ساعدتك مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تحسين ذلك؟

- بيّن كيف ساعدتك مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تحسين ذلك.

مثال: أسئلة موجهة إلى مجموعة مناقشة لإجراء دراسة استقصائية لتقييم الاحتياجات

نحن فريق من شركة ... وقد تعاقدنا مع ... ومع شركائنا المحليين لإجراء دراسة استقصائية عما تفضلون وتحتاجون من المنتجات المالية في منطقتكم والمصممة وفقاً لاحتياجاتكم التجارية المحددة. هل تفضل علينا بعض الوقت لمساعدتنا على فهم بعض المسائل؟ وستظل أي معلومات تقدّمها لنا سرية جداً ولن نستخدم هويتكم في أي من التقارير اللاحقة.

هل أنت موافق؟

نعم () ابدأ المقابلة

لا () اذيم وانتقل إلى المجموعة التالية

الجدول 2-7: قائمة الأفراد الذين وافقوا على الدراسة الاستقصائية لمجموعة المناقشة

الرقم	الاسم	نعم	الملاحظات
1			
2			
3			

الاستبيان المكتوب

- ◀ يجعل الاستبيان بسيطاً. استخدم لغة بسيطة ومباشرة. ينبغي أن تكون سهلة الفهم، تحقّر على رد سريع من العميل.
- ◀ ينبغي أن يتمكن العملاء من إكمال الاستبيان في 15 دقيقة. إذا طال الاستبيان، فإنه قد يؤدي بالمستجوبين إلى التخلي عن الدراسة أو فقدان الاهتمام، أو قد يملكهم الغضب والإحباط. وسينعكس ردّ فعلهم على ما يقدمونه من أجوبة.
- ◀ استخدم سؤالاً بدلاً من سؤال يكون جوابه نعم أو لا. فمن شأن ذلك أن يتيح لك فرصة تحليل مدى حدة الآراء الواردة.
- ◀ تجنب الأسئلة الموجهة. ينبغي صياغة الأسئلة بطريقة غير متحيزة.
- ◀ اشرح لماذا ينبغي على المستجوبين المساعدة. ومن الأرجح أن يجيب العملاء على الاستبيان إذا رأوا لأنفسهم فيه قيمة إيجابية. اجعل الاستبيان محدداً للعملاء. اشرح أهداف الاستبيان ومدى ملاءمة السؤال المطروح.
- ◀ علّل طلبات الحصول على معلومات حساسة. اشرح الحاجة إلى المعلومات التي يراها العملاء حساسة شرحاً واضحاً.

و تفاصيل العميل الديمغرافية

من التفاصيل الديمغرافية ما يلي:

- ◀ التعليم
- ◀ السن
- ◀ المهنة
- ◀ عدد المعالين
- ◀ الإيرادات والنفقات الشهرية
- ◀ الجنس

تصميم أسئلة فعالة

عند صياغة الاستبيان، ينبغي مراعاة الهدف منه، فضلاً على كيفية طرح الأسئلة؛ وهل سيستخدم في إطار مجموعة مناقشة أو في مقابلة شخصية، أو سيُجاب عن الأسئلة كتابة. وقد تكون الأسئلة التي يمكن طرحها كثيرة، لكن لا بد من أن نرتبها بحسب الأولوية وألا نطرح إلا أهمها حتى لا نثقل على المستجوب فيجب عن الأسئلة دون اكتراث.

مجموعة المناقشة

- ◀ لا ينبغي أن يتجاوز عدد الأسئلة المطروحة على أي مجموعة 12 سؤالاً ويفضل أن يكون عددها عشرة، والعدد المثالي هو ثمانية.
- ◀ لن يكون للمشاركين في مجموعة المناقشة فرصة الاطلاع على الأسئلة التي تُطرح عليهم، وللتنبؤ من فهمهم للأسئلة المطروحة ومن قدرتهم على الإجابة عنها، ينبغي أن تكون الأسئلة:
 - قصيرة ومؤدية للغرض
 - مركزة على بُعد واحد لكل سؤال
 - تؤدي معنى واحداً
 - مفتوحة أو في شكل جملي يُطلب تتمتها
 - لا تنم عن تهديد أو إحراج
 - ذات صياغة لا تحتمل الإجابة بنعم أو لا دون تفصيل (استخدم "لماذا" و"كيف" بدلاً من ذلك)

الشكل 2-9: الأنواع الثلاثة لأسئلة مجموعات المناقشة

سؤال الختم	الأسئلة الاستكشافية	الأسئلة الإشرافية
التحقق من استيفاء جميع عناصر المناقشة	النفاد إلى طلب الموضوع	جعل المشاركين مرتاحين لموضوع المناقشة

- ◀ لا تنس أن السيناريو لا يعدو أن يكون دليلاً تهتدي به في المقابلة. فإذا وقعت على فكرة مثيرة للاهتمام خلال المقابلة وليس عندك أسئلة في السيناريو ليبحثها، فلا تتردد في بحثها مع ذلك. ولا تتردد في تعديل السيناريو للاستخدامات المستقبلية.
- ◀ عند جدولة مقابلاتك، من الأفضل ترك فسحة من 03 دقيقة أو نحو ذلك بين كل مقابلة ومقابلة، حتى يتسنى لمن أجرى المقابلة أن يدوّن ملاحظات إضافية ويستجمع أفكاره قبل أن تتلأشى من ذهنه.

- ◀ اترك الأسئلة الحساسة أو المعقدة للنهاية.
- ◀ رتب الأسئلة ترتيباً منطقياً منعاً لسوء الفهم.
- ◀ استخدم أسئلة مثيرة للاهتمام أو تدعو للتجاوب. استخدم الروايات الموجّهة والروايات المدرّجة والصور.
- ◀ اختير الاستبيان اختباراً أولياً مع عدد قليل من المستجوبين المحتملين (أو مع أصدقائك) للحصول على آرائهم. يُطلب من المستجوبين التفكير جهراً عند الإجابة عن أسئلة الاستبيان. اسأل المستجوبين: "ماذا يعنى لك ذلك؟".

المقابلات الشخصية

5. تقرير تحليل الفجوات

تحليل الفجوات تحليلٌ للفوارق بين الأداء الفعلي والأداء المنشود، يتناول تحديد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية وتوثيقه وتحسينه. وينطلق هذا التحليل بطبيعة الحال من المقارنة المرجعية ومن عمليات تقييم أخرى. وحين يُعلم التوفّع العام للأداء في قطاع ما، فإنه يمكن مقارنته بمستوى الأداء الحالي للمؤسسة المالية. وتتحوّل هذه المقارنة من ثمّ إلى تحليل للفجوات. ويمكن إجراء هذا التحليل على المستوي الاستراتيجي أو التنفيذي للمؤسسة. والهدف منه هو تجميع النتائج المستخلصة في إطار الأقسام السابقة من هذا الفصل، ومنها تحليل إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وتحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، وتحليل الأداء، وتحليل التعليقات. ويرد في الجدول 2-8 الآتي مثال على كيفية إجراء هذا التحليل:

6. خطة عمل استراتيجية الأعمال

يبين لنا تحليل الفجوات ما ينبغي فعله لتحسين مواطن القوة، وتقوية مواطن الضعف، واغتنام الفرص، ومنع أيّ تهديدات ضارّة قد تواجهها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وعند تحديد الحل، يمكن عدّه مشروعاً صغيراً أو نشاطاً يمكن تقسيمه إلى مهام متعدّدة. وهنا توضع خطة العمل، وتُسند كل مهمة محدّدة إلى كيان مسؤول داخل المؤسسة، مع وضع جداول زمنية محدّدة للتقيّد بها. وينبغي إعداد خطة عمل مفضّلة لكلّ حلّ مقترح يُحدّد في تحليل الفجوات. ولأغراض التوضيح، اتخذنا النشاط المقترح في الصف الأخير من الجدول السابق (وضع منتج جديد يسدّ احتياجات العملاء العاملين في مجال الزراعة) وفصّلناه إلى عدة مهام في خطة العمل الواردة فيما يلي:

- ◀ اجعل مستجوبك يشعر بالارتياح، وليكن زبّك مشابهاً لزبّك (إذا كنت ترتدي بذلة رسمية وكان هو يرتدي بذلة رياضية، فستبدو المقابلة مقابلة توظيف وليس اختبار مستخدمين). تحقق من أنه يدرك أنك تختبر منتجاً أو فكرة وليس المستخدم نفسه. قدّم له مشروعياً محدّثاً حديثاً خفيفاً دون إطالة قبل أن تبدأ.
- ◀ حاول إجراء المقابلة في الوقت المحدد وفي الاتجاه الصحيح - لهذا السبب يكون السيناريو المكتوب مفيداً إذ يمكن الرجوع إليه لهذا الغرض.
- ◀ حاول أن تركز على الشخص الذي تجرّبه معه المقابلة لا على تدوين الملاحظات، فليس من الأدب أن تدفن رأسك فيما تدوّن من ملاحظات. حافظ على التواصل البصري، وأبق المحادثة مستمرة وسجلاً كافي لا تضع في تدوين الملاحظات.
- ◀ أشكر الشخص الذي أجريت معه المقابلة في النهاية- فهذا من حسن التصرف، بل يمكن أن تتيح له الفرصة لطرح أيّ سؤال من جانبه في هذه المرحلة أيضاً.
- ◀ أدرج البيانات النوعية إلى جانب البيانات الكمية- تميّل المقابلات مع المستخدمين إلى توفير بيانات نوعية بدلا من البيانات الكمية. وقد يصعب تجميع نتائج العديد من المقابلات.
- ◀ احرص على البدء بشرح الغرض من المقابلة- ما الذي تحاول تحقيقه؟
- ◀ إنشر أيضاً كيفية استخدام بيانات الشخص وأيّ بيانات تجمعها خلال المقابلة.
- ◀ حاول أن تبقّ الأسئلة الموجّهة في حدودها الدنيا.
- ◀ أبق المقابلة قصيرة إلى حدّ معقول. فإذا قرأت السيناريو جهراً واستغرقت قراءته أكثر من 01 دقائق، فمن المحتمل أنه طويل جداً. وينبغي أن تستغرق المقابلات، في الظروف المثلى، أقلّ من ساعة، يملأ معظمها حديث الشخص المستجوب والباحث يستمع إليه.

الجدول 8-2: مثال على تحليل الفجوات

نوع التحليل	تحديد الفجوات (تقييم الحالة الراهنة مقارنة بالحالة المثالية)	النشاط المقترح/ المشروع المراد تنفيذه	الإنجاز المستهدف في الوقت المقترح
إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية- التكنولوجيا	حل تحويل الأموال بالهاتف المتاح في البلاد لا تستخدمه المؤسسة المالية	العمل مع مقدم خدمات منصة رقمية لتوفير خدمة السداد	إطلاق خدمة الدفع الرقمي في غضون 12 شهراً
تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات	معدلات الربح مرتفعة بسبب ارتفاع تكلفة الأموال	تعبئة المزيد من مدّخرات العملاء من خلال التوعية والترويج	جعل المدّخرات تشكّل ما لا يقلّ عن 60% من هيكل التمويل بدلاً من 40 % في الوقت الحالي.
الأداء المالي	مبلغ المحفظة المعرّضة للمخاطر لأكثر من 90 يوماً مرتفع مقارنة بمعايير القطاع	إعادة النظر في سيرورة التقدير	تقييم أسباب تعرض المحفظة للمخاطر ورفع التوصيات إلى هيئة الإدارة في غضون شهرين
الأداء المالي	نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي شديدة القرب من 100%. ينبغي رفعها إلى 150%	تقييم حجم العمل لتعزيز الكفاءة	إجراء دراسة تقييمية لحجم العمل ورفع التوصيات إلى هيئة الإدارة في غضون شهرين
الأداء الاجتماعي	لا يتضمن دليل الموظفين سياسة متعلقة بفرط الاستدانة والتميز	تحديث دليل الموظفين	اعتماد هيئة الإدارة دليل الموظفين المحدث وسياسات جديدة في غضون شهرين
أداء الموظفين	الافتقار إلى آلية لتناول المسائل المتعلقة بالامتثال وتسويتها	اقتراح نظام وإقامته	اعتماد هيئة الإدارة النظام وتطبيقه في غضون 6 أشهر
أداء التأثير في التمكين الاقتصادي	حصول مؤشر جودة المراقبة على نقطة واحدة. يمكن أن يكون أعلى من ذلك	اتخاذ التدابير لضمان قدرة المؤسسة المالية على التفاوض بشأن عقد الشراء بالمراقبة والحصول على درجة عليا	الحصول على 4 نقاط في 12 شهراً.
أداء التأثير في التمكين الاقتصادي	الوفورات المتأتية من القروض الإسلامية مقارنة بالقروض التقليدية تساوي صفر.	خفض تكلفة الأموال والتفاوض على أسعار أفضل حتى تبلغ وفورات العملاء ما متوسطه 10% من حجم التمويل	تحقيق 10% من الوفورات للعملاء في المتوسط خلال 12 شهراً
تعليقات العملاء	عدم قبول الضمانات المنقولة على خلاف باقي المؤسسات المالية	استكشاف سبل استخدام الضمانات المنقولة	اقتراح توصيات على هيئة الإدارة في غضون 3 أشهر
تعليقات العملاء	الافتقار إلى منتجات ملائمة ممثلة للتشريعة خاصة بالعملاء العاملين في مجال الزراعة	استحداث منتج جديد يصدّ احتياجات العملاء العاملين في مجال الزراعة	طرح منتج في غضون 9 أشهر

الجدول 2-9: مثال على خطة العمل

التدابير الموصى باتخاذها				أهم الاستنتاجات
الموارد/ الموازنة اللازمة	الجهة المسؤولة	الأجل المحدد	حالة تدابير المتابعة	
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	إجراء دراسات استقصائية ومقابلات مع العملاء الحاليين لمعرفة مدى تقبلهم للتمويل الأصغر الإسلامي	الافتقار إلى المعلومات عن العملاء العاملين في مجال الزراعة
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	كتابة تقرير لاختيار وتسويق مجال الاهتمام بسلسلة القيمة	لا يوجد مجال اهتمام رئيس في القطاع الزراعي
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	إجراء دراسة عن مجموعة مختارة من سلاسل القيمة وتحديد فرص الأعمال	عدم فهم سلسلة القيمة المختارة
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة الموارد البشرية	التاريخ	إعداد وثيقة الرسالة/الرؤية وتعميمها على الموظفين	الافتقار إلى التوجه الواضح
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة الموارد البشرية	التاريخ	تحديث دليل الموظفين	عدم فهم الأدوار/المسؤوليات عند التعامل مع المزارعين
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	إعداد خطة عمل لاستحداث منتج جديد (يرجى الرجوع إلى الفصل 4 من دليل العمليات)	عدم فهم كيفية استحداث منتج مالي إسلامي جديد
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارتا العمليات والشؤون القانونية	التاريخ	استخدام نماذج من دليل عمليات البنك الإسلامي للتنمية. تعرضها إدارة العمليات على الشؤون القانونية وهيئة الإدارة للموافقة عليها.	العقود القانونية غير ممثلة للشريعة
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	اختيار قطاعات وعملاء وموظفين لتقديم المنتج الأول ورصد تنفيذه (ربما المرابحة أو السلم)	تجربة المنتج الأول
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة تكنولوجيا المعلومات	التاريخ	استحداث نظام جديد للمعلومات الإدارية ممثلاً للشريعة وإدماجه في السيورة.	عدم وجود نظام للمعلومات الإدارية لتنفيذ المنتجات الممثلة للشريعة

التدابير الموصى باتخاذها				أهم الاستنتاجات
الموارد/ الموازنة اللازمة	الجهة المسؤولة	الأجل المحدد	حالة تدابير المتابعة	
عدد الأيام المكافئة بالدوام كامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	استخلاص الدروس وتحسين المنتج	إجراء دراسة للمنتج الأول
عدد الأيام المكافئة بالدوام الكامل، الموازنة بالدولار الأمريكي	إدارة العمليات والتسويق	التاريخ	توسيع نطاق المنتج	تعميم المشروع التجريبي في مجالات أخرى

وعند تحقق الالتزام بتنفيذ منهجية التمكين الاقتصادي، تحتاج الإدارة إلى وضع استراتيجية جديدة، وتطيل ظروف السوق، واعتماد إجراءات داخلية للعمل بطريقة ممتثلة للشرعية تعود بالنفع على العملاء. وعندما يصبح ذلك جزءاً من الاستراتيجية ويُلغى إلى جميع الموظفين، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تضع نموذجاً مناسباً لأعمالها يوافق استراتيجيتها. ويرد وصف لهذا النموذج التجاري في الفصل 3 (تطيل سلسلة القيمة) والفصل 4 (استحداث منتجات جديدة).

وينبغي استكمال خطة العمل بجدول زمني يبيّن بوضوح الأنشطة التي يتعيّن القيام بها خلال هذه المدة. وهذا من شأنه أن يسهل على هيئة الإدارة رصد وتتبع الأنشطة المتأخرة، لأنّ بعض الأنشطة تتوقف على أنشطة أخرى. ومن شأن التدبّير لتأخر تنفيذ الأنشطة أن يساعد على ضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد. ويرد في الملحق جدول زمني للاستئناس.

الملحق - عيّنة من الجدول الزمني الاستدلاليّ (مشروع سنة واحدة)

سيضمن التقرير تقريراً عن التنفيذ يتضمن النتائج المتوخاة التالية والإطار الزمني المتوقع. وينبغي أن يكون الرصد منتظماً لضمان تنفيذ الأنشطة في الموعد.

الزمن (الشهور/ الأسابيع)	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس	الشهر السابع	الشهر الثامن	الشهر التاسع	الشهر العاشر
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
النشاط الأول		6								
النشاط الثاني			8							
النشاط الثالث				8						
النشاط الرابع					8					
النشاط الخامس						4				
النشاط السادس							12			
النشاط السابع								12		
النشاط الثامن									6	
النشاط التاسع										4
النشاط العاشر										



أدوات ومناهج تحليل سلسلة القيمة

تبايناً رئيساً باختلاف هدفها، والنشاط الذي ينصبّ عليه الاهتمام، والطريقة التي تُطبَّق بها. لكنّها كلّها تصف تفاعلات الشركات والسيرورات اللازمة لتسليم المنتجات إلى المستخدمين النهائيين، وكلّها يرمي إلى تحديد الفرص والقيود المتعلقة بزيادة الإنتاجية. ومن المستحيل التمييز بدقة بين هذه المفاهيم المتداخلة في كثير من الأحيان، ولكن يبقى من المفيد تقديم بعض التعريفات الأساسية.

فلسلة القيمة، مثلاً هي المجموعة الكاملة من الأنشطة (ومنها التصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع) التي تمر بها الشركات لإنشاء منتج أو خدمة، من الفكرة حتى التسليم. وتبدأ سلسلة القيمة، في حالة الشركات المنتجة للسلع، بالمواد الخام المستخدمة في صنع منتجاتها، وتتألف من كلّ ما يضاف إليها قبل بيعها للمستهلكين.

وسلسلة القيمة هي السلسلة الكاملة من الأنشطة التي تنشئ القيمة وتبنيها في كلّ مرحلة. والقيمة الإجمالية التي تقدّمها الشركة هي مجموع القيمة التراكمية في الشركة برمتها. وقد أعدّ مايكل بورتر هذا المفهوم في كتابه الذي صدر سنة 1980 بعنوان "الميزة التنافسية"¹.

ومن حيث الأهمية، يفصل مفهوم سلسلة القيمة الأنشطة المفيدة (التي تسمح للشركة باكتساب ميزة تنافسية) عن الأنشطة المبدّدة (التي تعوق ريادة الشركة للسوق). ويمكن للتركيز على أنشطة إنشاء القيمة أن يمنح الشركة العديد من المزايا، منها على سبيل المثال القدرة على فرض أسعار أعلى، وخفض تكلفة التصنيع، وتحسين صورة العلامة التجارية، وتسريع الاستجابة للتهديدات أو الفرص.

ويمكن وصف سلسلة القيمة بأنها مؤلّفة من أنشطة أساسية وأنشطة مساندة. فأما الأنشطة الأساسية، فتشمل اللوجيستيات الواردة (الحصول على المواد لإضافة القيمة عن طريق تجهيزها)،

تتزايد المناقشات المتعلقة بسلاسل القيمة في مجالات كثيرة مختلفة، وفي وظائف أعمال وقطاعات شتى، كالبيع والتسويق، والسيارات، وتكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر، والزراعة، إلخ، سواء في البلدان النامية أو البلدان المتقدّمة. وهذا القطاع الأخير هو محلّ اهتمامنا، ذلك لأنّه يوافق على نحو مثاليّ التمويل الأصغر الريفيّ والتمكين الاقتصادي. غير أنّ الأساليب المبيّنة فيما يلي يمكن الأخذ بها في قطاعات أخرى.

هذا الدليل المتعلّق بمناهج سلسلة القيمة يقدّم للمستخدم طرائق وأدوات قابلة للتنفيذ من أجل زيادة الإنتاجية والأداء الزراعيّين. والغرض منه هو أن تستعين به المؤسسات المالية مقرّوناً بإطار مشترك لتحديد القرارات ذات الأولوية المتعلقة بتنافسية القطاعات والقطاعات الفرعية.

ويبيّن الدليل كيف يمكن لمفهوم سلاسل القيمة، المستعار من مجال تدبير الأعمال، أن يستجيب استجابة فعالة للمخاوف المتعلقة بقيام مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية بتيسير وتحسين وصول صغار المنتجين الريفيّين إلى الأسواق، ولا سيما في البلدان النامية.

1. لمحة إلى سلاسل القيمة: المفاهيم والتعريف

سلاسل القيمة إطار رئيسي لفهم كيفية انتقال المنتج بين مراحل مختلفة، بدءاً من المنتج إلى العميل النهائي. ويوفّر منظور سلسلة القيمة وسيلةً مهمّة لفهم العلاقات بين الشركات، وآليات زيادة الكفاءة، وطرائق تمكين الشركات من زيادة إنتاجيتها وإضافة القيمة. ويهيئ هذا الإطار مرجعاً لإدخال تحسينات على الخدمات وبيئة الأعمال. وهو، إلى ذلك، أداة للمبادرات الداعمة للفقراء وربط الشركات الصغيرة بالسوق.

ويشار إلى السلاسل المؤلّفة من الشركات (أو الأفراد) التي تتفاعل فيما بينها لتوريد السلع والخدمات على نحو متفاوتٍ بسلاسل الإنتاج، أو سلاسل القيمة، أو سلاسل التسويق، أو سلاسل الإمداد، أو سلاسل التوزيع. وتباين هذه المفاهيم

¹ [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

والعمليات (وهي جميع السيرورات التي تدخل في عملية التصنيع)، والعمليات الصادرة (تشمل التوزيع إلى نقاط البيع)، والتسويق والمبيعات (تشمل البيع، والعلامة التجارية، والترويج)، والخدمة (تحافظ على وظائف المنتج بعد بيعه).

وتؤكد هذه المفاهيم كلها أهمية الروابط لاكتساب القيمة والمزايا اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية. ومصطلح "سلسلة القيمة" هو المصطلح المستخدم أساساً في هذا الفصل، لأنه شامل ويتضمن العرض، وتحقق القيمة المضافة، والمعاملات، وروابط السوق.

3. مزايا تحليل سلسلة القيمة³ وأوجه استخدامه

تقليص أوقات التسليم

يمكن لأي عضو في قناة التوزيع الاستفادة من اختصار مدة التسليم، ويمكن للشركة المصنعة أن تقوّي علاقاتها مع تجار الجملة أو تجار التجزئة بفضل تسليم الطلبات بسرعة أكبر. ويستفيد البائعون، لأنهم يستطيعون تنسيق نشاط البيع والشراء بمزيد من الفعالية. ويستفيد العملاء النهائيون، إضافة إلى ذلك، من التسليم الأكثر سرعةً واتساقاً عندما ينقل الشركاء في القنوات التجارية السلع بكفاءة.

تحسين المخزون

ترتبط القدرة على تحسين مستويات المخزون ارتباطاً وثيقاً بتسريع مدة التسليم، ويمكن لبائعي التجزئة التعاون مع الموردين عن كثب على اختصار مدة التسليم وتنسيق السيرورات الصادرة للشركة المصنعة مع الخدمات اللوجستية الواردة لتجار التجزئة. ويستخدم العديد من تجار التجزئة سيرورات التخزين "الفوري" (في الوقت المناسب) ضمن تدبيرها سلسلة القيمة. وباستخدام هذا الأسلوب، يصدر بائع التجزئة أوامر شراء صفري وأكثر تكراراً لتقليل مستويات المخزون. وتديبر المخزون الزائد مكلفاً ويزيد من احتمال الهدر. لكن بائع التجزئة يحتاج أيضاً إلى أن يثق في علاقته بالبائعين حتى يضمن عدم حدوث أي نقص في المخزون.

تحسين العلاقات مع العملاء

بتدبير عوامل سلسلة القيمة الأولية، ومنها الخدمات اللوجستية الواردة، والسيرورات والخدمات اللوجستية الصادرة، يمكن للبائعين

وتؤكّد هذه المفاهيم كلها أهمية الروابط لاكتساب القيمة والمزايا اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية. ومصطلح "سلسلة القيمة" هو المصطلح المستخدم أساساً في هذا الفصل، لأنه شامل ويتضمن العرض، وتحقق القيمة المضافة، والمعاملات، وروابط السوق.

2. فهم كيفية تدبير سلسلة القيمة

تسمى سيرورة تنظيم جميع أنشطة سلسلة القيمة حتى يمكن تحليلها تحليلًا صحيحاً بتدبير سلسلة القيمة. والهدف من تدبير سلسلة القيمة هو السهر على أن يتواصل المسؤولون عن كلّ مرحلة من مراحلها فيما بينهم للمساعدة على التثبيت من وصول المنتج إلى أيدي العملاء بأكبر قدر ممكن من السلاسة والسرعة.

والأعمال اليوم متشابكة ومعقدة إلى حدّ كبير. وفهم هذا التعقيد هو أوّل صعوبة كبرى تواجه أي رائد أعمال. ويحتاج رائد الأعمال إلى فهم عميق للمنظومة وكيفية استمرار المشروع فيها.

وتشير المنظومة إلى الشبكة الكبيرة لجميع الأطراف المعنية، ومنها المنافسون، وشركائهم، والموردون، والعملاء، والمستثمرون، وحتى الهيئات التنظيمية الخاصة بكلّ صناعة، وهي شبكة مترابطة ارتباطاً جزئياً. وبعض المنظومات عمرها مئات السنين؛ ولديها ثقافات ولوائح وأنظمة معقدة؛ ولديها مئات المليارات من الدولارات الأمريكية التي تستثمرها فيها بعض الشركات الضخمة.²

ويشمل تدبير سلسلة القيمة تخطيط وتدبير جميع الأنشطة المتعلقة بالتوريد، والمشتريات، والتحويل، وجميع أنشطة تدبير الخدمات اللوجستية. والمهمّ أنّه يشمل أيضاً التنسيق والتعاون مع شركاء القناة، الذين يمكن أن يكونوا موردين، ووسطاء، وأطرافاً ثالثة مقدّمة للخدمات، وعملاء. ويدمج تدبير سلسلة الإمداد تدبير

<http://smallbusiness.chron.com/benefits-value-chain-management-70083.html> 3

<https://news.gcase.org/2011/02/14/what-is-the-value-chain-concept> 2

بعض التحول أو التحسين الإضافي للمنتج- من نقل المنتج ببساطة من النقطة "أ" إلى النقطة "ب" (إضافة قيمة مشتركة للتجار على سبيل المثال) إلى التجهيز المعقد والتعبئة والتغليف. لذلك غالباً ما تُعرّف سلسلة القيمة بأنها تسلسل الأنشطة ذات القيمة المضافة، من الإنتاج إلى المستهلك، مروراً بالتجهيز والتسويق. ويحتوي كل جزء من السلسلة على حلقة واحدة أو أكثر من الروابط الخفية والأمامية. وتكون السلسلة قوية بمقدار قوة أضعف حلقاتها. لذلك كلما كانت الحلقات أشد قوة، كان تدفق المنتجات والخدمات داخل السلسلة أكثر أماناً.⁴

ويمكن أن يؤدي تكامل السلسلة "من المزرعة إلى المائدة" إلى زيادة الكفاءة والقيمة بتقليل الهدر، وضمان سلامة الأغذية، والحفاظ على طراوتها، وخفض أسعار المستهلك، وتحسين أسعار المزارعين ومداخلهم. وتقلل كفاءة سلاسل القيمة عادةً من الاستعانة بالوسطاء في السلسلة وتعزز الأنشطة ذات القيمة المضافة بفضل تحسين التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، والتوريد المباشر من المزارع، وتحديث البنى التحتية (مثل سلاسل التبريد)، وفرص تحسين الأسعار عن طريق الإنتاج القائم على الطلب، وتيسير زيادة تأمين التوريد لتجهيز الأغذية وتصديرها.

ويتزايد الاعتراف بدور سلاسل القيمة في الحد من الفقر الريفي السائد في المنطقة. وهذا تطور مرحّب به للمهنيين الذين اقتنعوا منذ أمد بعيد بضرورة وجود نظرة مختلفة إلى الزراعة- ليس من حيث هي وسيلة للبقاء فقط، ولكن أيضاً من حيث هي منشآت صغرى أو كبرى مرتبطة بالأسواق المحلية والعالمية- والحاجة إلى تحديد واستغلال مصادر جديدة يحتمل أن تحقق النمو وتضيف القيمة للقطاع. وهناك تفاؤل بأن تؤدي المشاركة المتجددة إلى زيادة كبيرة في تدفق الموارد المالية والمساعدات المخصصة لدعم المشاريع الزراعية المستدامة في السوق وسلاسل القيمة الزراعية في جميع أنحاء القارة الأفريقية.

وتشمل سلاسل القيمة الزراعية تدفق المنتجات، والمعارف، والمعلومات بين صغار المزارعين والمستهلكين. وتهيئ الفرصة للحصول على قيمة مضافة في كل مرحلة من مراحل سيرورة الإنتاج، والتسويق، والاستهلاك. ويحتاج صغار المزارعين إلى تحسين

بالتجزئة تحسين أوقات الاستجابة وتقليل التكاليف التي يتحملها العملاء. وتتسم جوانب سلسلة القيمة المتعلقة بالتسويق والمبيعات والخدمات بأهمية خاصة في تحسين العلاقات مع العملاء. ويستخدم العديد من البائعين برامج الولاء أو المكافآت لكسب ولاء عملائهم وإقناعهم بشراء المزيد من المنتجات على مر الزمن. وخدمة العملاء مهمة أيضاً للمساعدة على متابعة تجارب العملاء حرصاً على استمرار رضاهم.

تعزيز الإيرادات والأرباح

تتمثل المنافع الأساسية لتدبير سلسلة القيمة في المقام الأول في زيادة الإيرادات والأرباح، إذ يمكنك أن تحصل، بفضل كفاءة الخدمات اللوجستية والتوزيع، على المنتجات عندما يريدونها العملاء. وتساعد الجهود التي تبذلها في التسويق والمبيعات على جذب العملاء وتحفيزهم على شراء السلع بأسعار مرتفعة نسبياً. ويساهم الجمع بين خفض تكاليف الخدمات اللوجستية والتوزيع ونقاط السعر المثلى والإيرادات في تحقيق أفضل ربح ممكن لمشروعك الصغير. ويتسم فهم تأثيرات سلسلة القيمة وكيفية تحسين النتائج المتأتية من العمليات بالأهمية الحاسمة لنجاح المشاريع الصغيرة.

القدرة على البقاء على المدى البعيد

يساعد تحسين سلسلة القيمة أيضاً الشركات على أن تمتاز عن منافسيها من حيث سمات المنتجات ومنافعها ووسمها. ويعني تطوير المنتجات وضع طول متميزة هي أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون. أما الوسم، فهو استخدام عنصر التسويق والمبيعات في سلسلة القيمة لنقل صورة عن الجودة أو الخدمة العالية أو ما يتصل بذلك من الرسائل التي يعبرها السوق قيمة. والتميز القوي مهم للمبيعات الجارية وللقدرة على البقاء على المدى البعيد في سوق تنافسي.

4. ما سلسلة القيمة الزراعية؟

يشمل مفهوم "سلسلة القيمة الزراعية" المجموعة الكاملة من الأنشطة والجهات المشاركة في نقل المنتجات الزراعية من موزعي المدخلات إلى حقول المزارعين، وانتهاءً إلى موائد المستهلكين. وكلّ جهة معنية أو سيرورة في هذه السلسلة طلة بالحلقة التي يليها لتشكيل سلسلة قادرة على البقاء. وفي كل مرحلة، يُجرى

⁴ تمويل سلسلة القيمة الزراعية، الأدوات والدروس (Agricultural Value Chain Finance. Tools and Lessons)، كالفن ميلر وليندا جونز

مماثلة أو ذات صلة. ومهّد أسلوب التفكير هذا الطريقَ للأعمال التجارية لاستخدام مفاهيم سلسلة القيمة التعاونية لتحديد أوجه الكفاءة والتنافسية داخل الشركات وفيما بينها، واغتنام فرص بناء روابط مربحة للجانبين وإقامة تعاون. وقد عزّزت التطورات التكنولوجية الأخيرة التي تسمح بمستويات عالية من تبادل المعلومات إدراك الشركات لأوجه الكفاءة في سلسلة القيمة، ولا سيما في تدبير العرض. ويستند تحليل سلسلة القيمة إلى المبدأ الاقتصادي الأساسي المتعلق بالميزة- أنه أنّ الأفضل للشركات أن تعمل في القطاعات التي تتمتع فيها بميزة إنتاجية نسبية مقارنةً بمنافسيها. وفي الوقت ذاته، ينبغي أن تسأل مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية نفسها أين يمكنها تقديم أفضل قيمة لعملائها؟ وفي أي قطاعات؟

ولا توجد طريقة "صحيحة" لتحليل سلسلة القيمة؛ بل إنّ المنهج المتبع يتوقّف أساساً على السؤال المطروح. لكنّ هناك أربعة جوانب ذات أهمية خاصة في تحليل سلسلة القيمة الزراعية (كارلينسكي وآخرون، 2001).

أولاً، يقوم تحليل سلسلة القيمة، في أبسط مستوياته، بتحديد منهجٍ للجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج منتجٍ معيّن، أو منتجات معينة، وتوزيعها وتسويقها وبيعها. وتقيّم خصائص الجهات الفاعلة، وهياكل الربح والتكلفة، وتدفقات السلع في السلسلة كلها، وخصائص التشغيل، ووجهة المبيعات المحلية والأجنبية وأحجامها⁵. ويمكن جمع هذه التفاصيل من أعمال المسح الأولية، ومجموعات المناقشة، وعمليات التقييم الريفية التشاركية، والمقابلات غير الرسمية، والبيانات الثانوية.

ثانياً، يمكن أن يؤدي تحليل سلسلة القيمة دوراً رئيساً في تحديد توزيع منافع الجهات الفاعلة في السلسلة. أنه أنّ تحليل الهوامش والأرباح داخل السلسلة يتيح تحديد المستفيد من المشاركة في السلسلة والجهات الفاعلة التي يمكن أن تستفيد من زيادة الدعم أو التنظيم. وهذا مهمّ بوجه خاص في سياق البلدان النامية (الزراعة على وجه الخصوص)، بسبب المخاوف من هشاشة أحوال الفقراء في سيرة العولمة. ويمكن استكمال هذا التحليل بتحديد طبيعة المشاركة داخل السلسلة لفهم خصائص المشاركين فيها.

مشاركتهم في سلسلة القيمة ابتغاءً لجنس الفوائد لتحسين سبل عيشهم، والحد في الوقت نفسه من مخاطرهم، وزيادة قدرتهم على الصمود.

ولما كانت سلسلة القيمة تختلف اختلافاً كبيراً بحسب البلدان والمنتجات، فإنّ مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تحتاج إلى دراسة وتحديد الشكل الأمثل الذي يمكن صغار المزارعين من الحصول على حصة كبرى من قيمتها وتحلّل مخاطر أقل. ولكنّ تقدّم سلسلة القيمة الزراعية فرض نمو داعم للفقراء، ينبغي تحديد الأسواق التي يمكن أن يتمتّع فيها صغار المزارعين "بميزة نسبية" ومساعدة المنتجين بنشاط. ويمكن لصغار المزارعين ذوي الشبكات الاجتماعية القوية أن يستفيدوا من رأسمالهم الاجتماعي لتعزيز مكانتهم داخل سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، تستطيع منظمة المنتجين الفعالة أو التعاونية أن تساعد صغار المزارعين على زيادة قوتهم التفاوضية عن طريق مساعدتهم على دخول سلسلة الإمداد العالية القيمة وتقديم الدعم للحصول على معلومات عن أسعار السوق ومتطلباته. ويمكن أن تؤدي هذا الدور أيضاً المؤسسات المالية التي تأخذ بمنهجية التمكين الاقتصادي.

5. تحليل سلسلة القيمة الزراعية

الاهتمام بسلسلة القيمة ليس جديداً. وتستخدم الأعمال التجارية مبادئ تحليل سلسلة القيمة وتنفيذها لسنوات ابتغاءً صياغة استراتيجيات تنافسية وتنفيذها. وتستخدم الشركات تحليل سلسلة القيمة للإجابة عن أسئلة من قبيل: "أين موقع ينبغي أن يتخذ مشروعنا في سلسلة القيمة لتحسين أدائه؟" وقد عزّزت شعبية سلسلة القيمة عن طريق الكثير من المواضيع المهمة المتعلقة باستراتيجية الأعمال، ومنها الكفايات الأساسية، والميزة النسبية والتنافسية، والاستعانة بالموارد الخارجية، والتكامل العمودي والأفقي، والممارسات الفضلى.

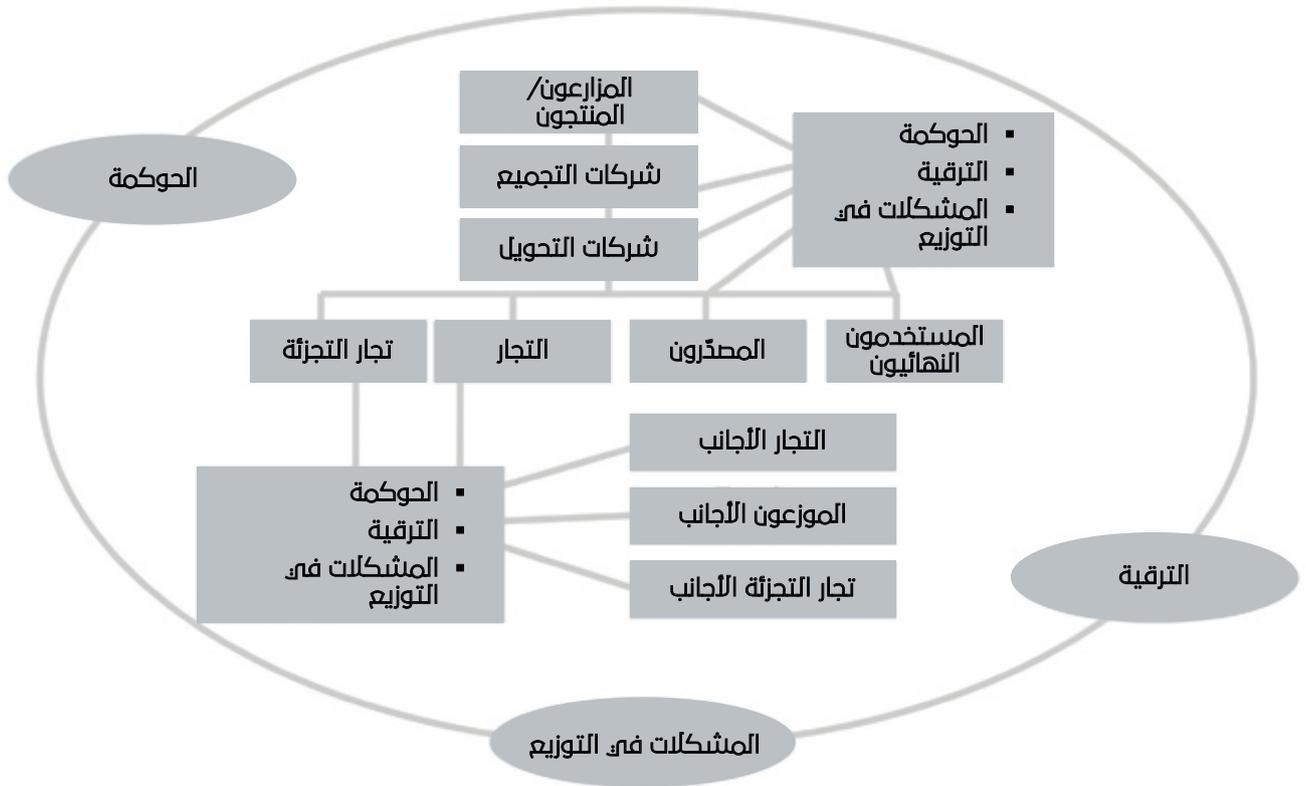
وينبغي أن تعمل مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على منوال المشروع التجاري. وعن طريق تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالعميل، ستتمكّن من فهم مخاطر الأعمال واستحداث تدابير مناسبة للحدّ منها. وقد استُخدمت مناهج سلسلة القيمة لتبسيط السيرورات التي تنشئ السلم والخدمات التي يقدرها العملاء، واسترشدها بها في تحسين المنتجات والابتكار. وفضلاً على ذلك، هناك وعي متزايد بأن الإجراءات داخل الشركة قد لا تؤثر في تنافسيتها إلا إذا اعتمدت شركات أخرى ممارسات

5 كارلينسكي، ر. وموريس م. (2001). A Handbook for Value Chain Research (دليل البحث في سلسلة القيمة)، برايتون، المملكة المتحدة، معهد دراسات التنمية، جامعة سايسكس.

وأخيرًا، يسلّط تحليل سلسلة القيمة الضوء على دور الحكومة في سلسلة القيمة، الذي يمكن أن يكون داخليًا أو خارجيًا. وتشير الحكومة داخل سلسلة القيمة إلى هيكل العلاقات وآليات التنسيق القائمة بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة. والحكومة مفهوم واسع يضم أساسًا تنظيم التفاعلات بين المشاركين في السلسلة، بدلًا من أن تكون عشوائية فقط. وتحدث الحكومة داخل السلسلة، عموماً، عندما تعمل بعض الجهات الفاعلة في السلسلة وفقاً للمعايير التي حدتها الجهات الفاعلة الأخرى في السلسلة، كمعايير الجودة أو أوقات التسليم والأحجام التي تحددها الصناعات التحويلية.

نالت، يمكن الاستعانة بتحليل سلسلة القيمة لفحص دور الارتقاء داخل السلسلة. ويمكن أن تشمل هذه الترقية تحسينات في الجودة وتصميم المنتجات أو تنويعها في خطوط الإنتاج، مما يسمح للمنتجين باكتساب قيمة أعلى. ويتضمن تحليل سيرورة الترقية تقييمًا لربحية الجهات الفاعلة داخل سلسلة القيمة، إضافة إلى معلومات عن القيود القائمة. وتؤدي المسائل المتصلة بالحكومة دورًا رئيسيًا في تحديد كيفية حدوث مثل هذه الترقية. وإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم هيكل اللوائح، وحواجز الدخول، والقيود التجارية، والمعايير في تحديد شكل البيئة التي يمكن أن تحدث فيها الترقية وتأثيرها.

الشكل 3-1: سلسلة قيمة افتراضية في الزراعة^١



^١ ريتش، ك. م. (2004). مذكرة نقاش بشأن تحليل سلسلة القيمة في الزراعة: المنهجية، والتطبيق، والفرص (A Discussion Note on Value-Chain Analysis in Agriculture: Methodology, Application and Opportunities). هانوي، فيتنام، Agrifood Consulting International

ويمكن أن تدعم الحكومات استحداث وتنسيق سلاسل القيمة. وتشمل الاستثمارات التي تحفّز على زيادة الإنتاجية والقدرة على الحصول على قيمة عليا البنى التحتية للنقل؛ والطاقة اللازمة لتحويل السلع وتبريدها وتجفيفها وتعبئتها؛ وخدمات البحث والإرشاد في التقنيات الجديدة في مجال التخزين والتجهيز والتعبئة؛ والتعليم والتدريب في مجال تسويق المنتجات. وربما يكون أهم دور يمكن أن تنهض به الحكومات هو إنشاء أنظمة القوانين واللوائح والحكومة، التي تضع قواعد لأسواق عادلة وتنافسية للمزارعين وكلاء التسويق والشركاء التحويلية، وتسمح للمزارعين بتأمين حقوق الأراضي والممتلكات. ويمكن رؤية العلاقة بين الخدمات المالية والجهات الفاعلة في سلسلة القيمة وخدمات الدعم في الرسم البياني الآتي.

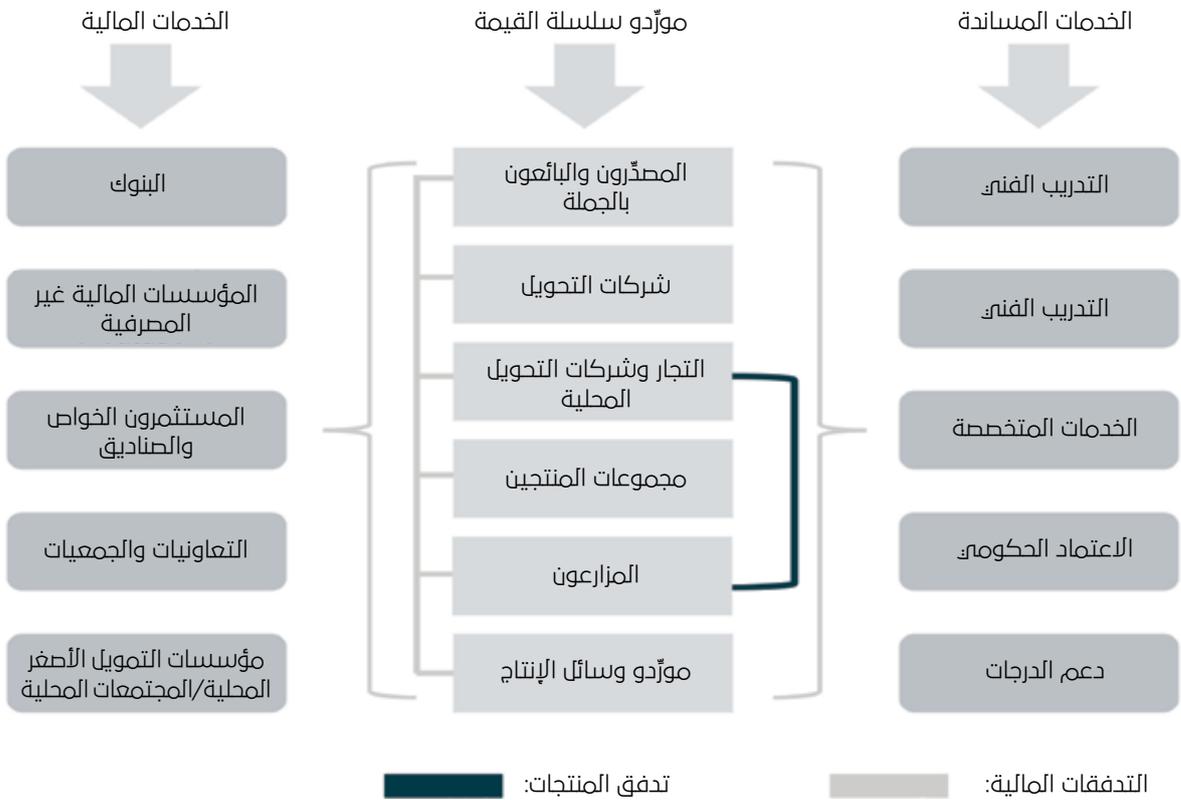
6. قيود تحليل سلاسل القيمة

هناك- كما أسلفنا- طرائق عديدة لتحليل سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، يمكن فصل إنشاء القيمة بين طقات السلسلة، وكذلك داخل كلّ حلقة من حلقاتها. وبعض السلاسل ما هو إلا

وهناك طرائق كثيرة لتحليل سلسلة القيمة أو تقييمها. ويمكن أن ينبع التحليل من البحث في المعلومات الثانوية، كاليانات عن الحكومة أو القطاع، إلى المقابلات مع المشاركين في القطاع. ويمكن أن يشتق أيضًا من تقييمات السوق التشاركية وملاحظات السوق. وبمجرد جمع المعلومات، تساعد العديد من الأدوات والسيرورات على تفسير التحليل الناتج والإبلاغ به. وبوجه عام، يراعى تحليل سلسلة القيمة المتعمّق ما يلي:

- ◀ ما التكاليف الاقتصادية على نطاق سلسلة القيمة؟
- ◀ ما أكبر قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة؟
- ◀ من الفاعلون الأكثر استيرادًا داخل سلسلة القيمة؟
- ◀ ما الإطار المؤسسي لسلسلة القيمة؟
- ◀ أين توجد المعوقات في سلسلة القيمة؟
- ◀ أين توجد إمكانات نمو السوق؟
- ◀ ما حجم القطاع أو السلسلة؟
- ◀ ما إمكانات الارتقاء وما أوجه التآزر الممكنة القائمة؟

الشكل 2-3: علاقة مؤدّي الخدمات المالية وسلسلة القيمة بخدمات الدعم #

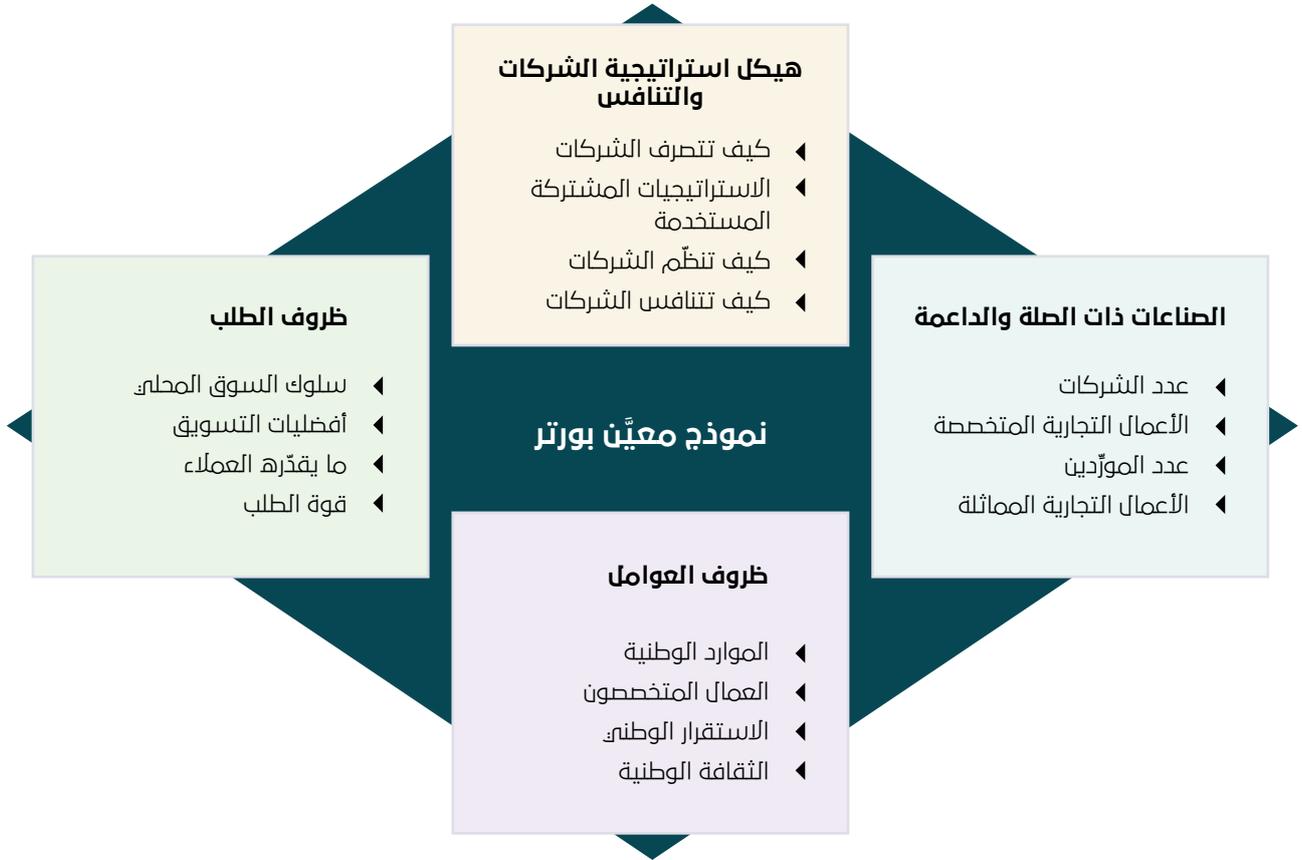


فهم طريقة تمويل سلسلة القيمة الزراعية.

- خريطة إرشادية (كالسلسلة التي ترد في الشكل 1-3)، وهي مهمة للشروع في فهم الجهات الفاعلة والسيورات التي تتدخل في إنشاء قيمة للمستهلكين. بيد أن الوكالات والجهات الراعية الأخرى التي تطلب تحليل سلسلة القيمة غالبًا ما تعّد التحليل غير كافٍ على النحو الذي أنجز عليه ولا يمكن الاسترشاد به في اتخاذ قرارات عن بيئة- لا سيما القرارات المتعلقة بالتدابير التي ستؤثر تأثيرًا كبيرًا في القيمة المضافة، بدلا من مجرد خفض التكاليف.
- ولا بد من معرفة القيود التي تعوق تحليل سلسلة القيمة وفهمها. والواقع أن للعديد من هذه التحليلات موطن ضعف مشترك، ألا وهو ميلها إلى الإفراط في التركيز على كفاءة التكلفة أو تجزئة عناصر التكلفة. وإذا كانت الكفاءة في الإنتاج تعّد على نحو متزايد شرطًا ضروريًا لاختراق الأسواق العالمية، فإنها لن تحدّد في النهاية المشاركة المستدامة في سلسلة القيمة وزيادة دخل المشاركين فيها. وترد فيما يلي أمثلة لبعض مكامن الضعف والصعوبات ذات الصلة التي تكتنف التحليل:
- ◀ **ليست سلاسل القيمة بالثابتة ولا بالجامدة:** لا بد من الانتباه إلى أن سلاسل القيمة ليست ثابتة من حيث التكوين أو العلاقات أو الموقع داخل السوق، وإلى أن ثمة حاجة تنافسية إلى تغيير سلسلة القيمة وتحسينها على ضوء الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للشركات سلوكها فيما يتعلق بالأسواق التي تتنافس فيها. وإذا كان الغرض من سلسلة القيمة هو ربط الإنتاج بالسوق المستهدف ربطا يعود عليه بميزة، فإنّ القطاع الخاص هو الذي يقرّر الأسواق ومحلّ المنافسة- ويغيّر سلسلة القيمة وفقًا لذلك. وغالبًا ما يركّز تحليل سلسلة القيمة فقط على التحسينات داخل سلسلة قيمة بعينها، بدلا من التركيز على كيفية إحداث تحوّل في سلاسل القيمة لاستهداف أسواق واستراتيجيات أعمال مختلفة وأكثر جاذبية.
 - ◀ **ديناميات السوق مهمة:** يمكن أن تكون سلاسل القيمة أدوات مفيدة لسدّ احتياجات قطاع السوق، لكنّ التركيز على سلسلة قيمة ثابتة يمكن أن يخفي أيضًا الحاجة إلى تقسيم المنتجات وتخصيصها للأسواق المختلفة. والعنصران الأساسيان لبناء التنافسية المستدامة هما الفهم الجيّد لديناميات السوق، والتحليل الشامل لجاذبية قطاعات السوق المحتملة وللمنافسين. ويجب أن تختار الشركات المنتجات والأسواق التي يمكنها أن تقدّم فيها خدمة تنافسية وأن تؤسس أهدافها واستراتيجيتها على تحليل جيد للسوق.
- ◀ **الجودة والخدمة مهمتان أيضًا:** كذلك، قد يخفي الإفراط في التركيز على تقديم منتج (سلعة ما على الخصوص) فرض تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات التي سيراهها السوق أو العميل مرغوبًا فيها. وفي أغلب الأحيان، لا يقدّم تحليل سلسلة القيمة لمساعدة الشركات وواضعي الخطط على تقييم الخيارات المتعلقة بتقديم جودة المنتجات والمعلومات والخدمة.
- ◀ **مراعاة البيئة التي تعمل فيها سلسلة القيمة:** في كثير من الأحيان، لا يراعى محلّو سلاسل القيمة على النحو الصحيح بيئة الأعمال التي تعمل فيها سلسلة القيمة. وبذلك يمكن أن يعجز التحليل عن تحديد التدخلات المحتملة لتحسين أداء الأعمال وسلسلة القيمة. وعادة ما تحدّد اللوائح الحكومية والمعايير والاتفاقيات الدولية وقوى السوق بشكل بيئة الأعمال. ويعدّ معيّن مايكل بورتر لوصف التنافسية، كما هو مبين في الشكل 3-3 الاتي، إطارًا مفيدًا للنظر في العوامل التي تحدّد بيئة الأعمال في سلسلة القيمة⁹.
- ◀ **ما لن يفعله تحليل التكلفة البسيط:** يكتفي بعض تحليلات سلسلة القيمة بتصوير تراكم التكلفة لكل نشاط في إنتاج سلسلة القيمة دون تحديد الجهات الفاعلة المعنية أو تحديد القيمة التي تتحقّق في كل حلقة من حلقات السلسلة. ومن الواضح أن تقدير التكلفة، ومقارنته بتكلفة المنافسين، سيوفّر أفكارًا عن المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ولكن من المحتمل ألا يسلّط التحليل الضوء على الأنشطة التي تنشئ قيمة كبيرة، أو إمكان إنتاج المنتج بسعر تنافسي للأسواق الأخرى، أو مدى تكامل السلسلة، أو مدى السلسلة في تدقّق المعلومات فيها. وأهم من ذلك أنّ تقدير التكلفة البسيط سينزع إلى التركيز على التدخلات التي تحسّن التكاليف، بدلا من إعادة تحديد موقع السلسلة بأكملها في أسواق ومنتجات أكثر ربحية.
- ◀ **تحويل القيمة داخل سلسلة القيمة، بدلا من إنشاء المزيد من القيمة:** استخدمت الوكالات المانحة والحكومات أحيانًا تحليل سلاسل القيمة لتحديد الحلقات المهددة على طول السلاسل وحمايتها. وإضافة إلى ذلك، يواصل بعض الأطراف المعنية اعتبار تحليل سلسلة القيمة لعبة لا بدّ فيها من رابح

⁹ <https://www.consuumt.com/porters-diamond-model>

الشكل 3-3: معيّن مايكل بورتر لوصف التنافسية



تعتمد على البيانات الناتجة عن الاقتصاد الحقيقي، التي يمكن الحصول عليها عن طريق تحليل سلسلة القيمة. ولتنفيذ التمكين الاقتصادي لا بدّ من جمع البيانات واتخاذ القرارات بواسطة الأدوات المبيّنة فيما يلي.⁷

وخاسر وينصبّ التركيز فيها على تحويل القيمة من حلقة من حلقات السلسلة إلى أخرى. ويوجب هذا المنظور القائم على التنافسية الجاحمة فرضاً لترقية المنظومة بأكملها لفائدة جميع المشاركين في سلسلة القيمة.

الأداة 1: اختيار القطاعات ذات الأولوية لإجراء التدخلات في سلسلة القيمة

في معظم الحالات، ستبدأ السيرورة بقائمة أولية لسلاسل القيمة/المنتجات المحتملة، تليها أنواع مختلفة من تحليلات السوق، وتقييم وفرص التشغيلية والاستراتيجية وتأثيرها المحتمل، وتقييم لمدى استعداد قادة السلاسل والجهات الفاعلة الأخرى للعمل في سبيل تحسين تنافسياتها الجماعية.

7. أدوات تحليل سلسلة القيمة الزراعية

هناك طرائق عديدة لتحليل سلسلة القيمة. ويتمثل الغرض من تحليل سلسلة القيمة في الوصول إلى فهم أفضل للتدفق الحالي لكيفية تحويل المنتج من حالة خام إلى حالة نهائية عن طريق سيرورات مختلفة تقوم بها الأطراف المعنية. وقد يركز تحليل سلسلة القيمة على تقسيم الأنشطة لفهم التكلفة المتعدّلة والقيمة المحقّقة. ويعتمد تصميم مبادرة التمكين الاقتصادي على هذه المعلومات والأدوات لاستخراج مثل هذه البيانات. وإذا كانت المؤسسة المالية التقليدية تعتمد على البيانات التي ستسمح لها بإجراء تحليل ائتماني يدرج بعد ذلك في نظام تصنيف ائتماني لتحديد المخاطر الائتمانية المعنية، فإن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية التي تراوّل التمكين الاقتصادي

⁷ مارتين وبيير وباتريك لباست (2010): بناء التنافسية في الزراعة الأفريقية: دليل لمفاهيم سلسلة القيمة وتطبيقاتها Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts and Applications <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2401/524610PUB0AFR0101Official0Use0Only1.pdf?sequence>

ملخص الأداة 2 خطوة بخطوة

إجراء تحليل مالي لوحدة المنتج في سلسلة القيمة وتحليل

مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات: أولاً افهم توزيع الموارد والأرباح وتدققها على نطاق السلسلة. واجمع البيانات الرئيسية في كل فئة من فئات سلسلة القيمة، وضم رسماً بيانياً لتكاليف الوحدة، وإيرادات الوحدة، وربح الوحدة لكل خطوة. ولاستكمال البيانات المالية والتشغيلية، أجر تحليلاً لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات بكيفية تشاركية مع قيادة سلسلة القيمة لوصف حالة سلسلة القيمة من الناحية النوعية.

إجراء تحليل لمعيار التنافسية: فيما يتعلق بسلسلة القيمة، أجر تقييماً لمواطن القوة ومواطن الضعف في كل من الركائز الأربع لمعيار التنافسية: (أ) شروط الطلب؛ (ب) وسائل الإنتاج؛ (ج) سياق استراتيجية الشركة والتنافس؛ (د) الصناعات ذات الصلة والمساندة.

تقييم الإنتاجية الاستراتيجية لسلسلة القيمة: استخدم الأدوات التحليلية، كتحزئة السوق والتقييم، وتحديد بيانات العملاء، وتحليل منافع العملاء، وتحديد سلسلة الاستهلاك لفهم الحالة الاستراتيجية الراهنة لسلسلة القيمة، وكذلك الأسواق المحتملة وعروض المنتجات.

تقييم الإنتاجية التشغيلية لسلسلة القيمة: هناك مجموعة متنوعة من الأدوات لتحليل الإنتاجية التشغيلية لسلسلة القيمة وأدائها، ومنها تحليل التكلفة الاقتصادية لكل وحدة (التكاليف الثابتة مقابل التكاليف المتغيرة داخل كل نشاط)، وتحليل اتجاهات التكلفة والمقارنة المرجعية لتكلفة النشاط لكل وحدة.

تقييم جودة تدبير سلسلة الإمداد: لقياس الكفاءة في تدفق السلع على نطاق السلسلة، يمكن أن تكون الأدوات التالية مفيدة: تحديد المسار من المزرعة إلى السوق (عدد المعاملات والوقت) وتوزيع الفاعلين في السلسلة بأكملها، والمقارنة المرجعية لسلسلة الإمداد، وتحديد الخدمات المساندة، وتحديد تدفق المعلومات في السلسلة بأكملها، وعمليات تقييم الموردين.

تقييم الموارد البشرية على نطاق سلسلة القيمة: لتقييم جودة القوة العاملة في سلسلة القيمة، يمكن استخدام الأدوات التالية: تحليلات سوق العمل من حيث العرض والطلب في سلسلة القيمة، وتجزئة المهارات، وإجراء تحليلات المقارنة

أبدأ ترتيب الأولويات بتجميع قائمة أولية للمنتجات/السلاسل التي يمكن تحسين تنافسيتها. وتشمل مصادر القائمة الأولية خبراء وتقييمات سابقة وأولويات وطنية وقطاعات تدعمها مبادرات أخرى.

أجر تحليلاً للسوق لمعرفة ما إذا كانت هناك فرص جذابة لتحسين سلسلة قيمة معينة وترقيتها.

اجعل الأطراف المعنية جزءاً من السيرورة في أبكر وقت ممكن، لا سيما عن طريق طقات العمل لمناقشة الظروف الحالية للمنتج/سلسلة القيمة واختبار استعدادها والتزامها بالسيرورة.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية

الاستعانة بهذه الأداة: غالباً ما تمول مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية مجموعة متنوعة من العملاء ولا تكون قادرة على التخصص في فئات فرعية. وبفضل فهم القطاعات الفرعية المختلفة التي يشارك فيها عملاؤها وعملاؤها المحتملون، يمكن أن تعدّ مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية استراتيجية بتطبيق النطاق في سلاسل قيمة مختارة. ومع أنّ مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية قد تمول الكثير من القطاعات، فإن التخصص في قطاعات قليلة سيوفّر التركيز ويساعد المؤسسات المالية على شحذ ميزتها التنافسية في السوق. ويرد في جزء لاحق من هذا الفصل شرح لمعايير الاختيار التي يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الأخذ بها.

الأداة 2: تصميم استراتيجيات مستنيرة على نطاق سلسلة القيمة

تقدّم هذه الأداة الثانية طرائق تحليلية لفهم سلسلة القيمة ودمج المعلومات في استراتيجية سليمة في نقاط مختلفة من السلسلة. وتتناول كيفية التنافس في كل سوق وكيفية تخصيص الموارد لأنشطة الإنتاج والتسويق والدعم الأكثر قيمة. وفي الأسواق الإقليمية والعالمية التي تزداد تكاملاً لا يقتصر التنافس على الشركات فيما بينهما، بل إنّ سلاسل القيمة تتنافس فيما بينها أيضاً. وتتطلب زيادة الإنتاجية والتنافسية نهج استراتيجية شاملة.

ولما كانت الأدوات التحليلية الموضحة فيما يلي تقييمات محدّدة زمنياً، فينبغي تحديثها باستمرار حرصاً على الإسراع بإدراج أيّ تغييرات في ديناميات السوق أو أداء الأعمال في استراتيجية جديدة.

◀ **تحديد مصادر البيانات:** قد يكون هناك الكثير من المصادر، ومنها الدراسات والبحوث، والتقارير القطاعية، والمنشورات التجارية، وغيرها من المواد المتاحة. ويمكن استشارة الخبراء ذوي الأطلاع (داخل القطاع وضمن سلاسل القيمة والمنظمات المقارنة)، والمشتريين، ومقدمي الخدمات. وقد يكون هناك ما يسوّغ إجراء زيارات مباشرة لمراقبة العمليات.

◀ **جمع البيانات وتحليلها:** هناك مجموعة متنوعة من الأدوات لتحليل البيانات المعيارية ونقلها. ومن هذه الأدوات تحليل الفجوات، والمخططات النسيجية، وتحليل المعيّنات، والجداول التوضيحية.

◀ **تحويل البيانات المعيارية إلى استراتيجية وتدابير:** توفر البيانات الدقيقة المستمدة من تمارين المقارنة المعيارية للقطاع الخاص، والممارسين، وواضعي السياسات مؤشرات مناسبة تلقى الضوء على مواطن القوة ومواطن الضعف في أنشطة سلسلة قيمة. وبعد ذلك، يمكن الاستعانة بهذه البيانات واتخاذها منطلقاً للمناقشات بين الأطراف المعنية بشأن مجالات سلسلة القيمة التي ينبغي أن تعطى لها الأولوية في التدخلات.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة: ينبغي أن يكون لدى مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية فهم واضح لحالة الأساسية للجهات الفاعلة داخل سلسلة القيمة في السيناريو الحالي، وتقدير الأهداف المتعلقة بكيفية تغيير تدخلها للتكاليف والإيرادات والتفاعلات داخل الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة ورصد النتائج الفعلية.

الأداة 4: ترقية سلسلة القيمة وتعميقها

يشار إلى زيادة تنافسية سلسلة القيمة عن طريق تحريكها في اتجاه جديد- نحو سوق أو شريحة سوق جديدة أو عميل جديد؛ أو نحو زيادة الكفاءة داخل سلسلة القيمة؛ أو نحو إضافة عمليات ضمن سلسلة القيمة، على سبيل المثال- بالترقية. ويمكن أن تتخذ التدابير التي ترتقي بالتنافسية سلسلة القيمة أو تعززها أشكالاً عديدة، وتشمل تحسين جودة المنتجات، وإضافة المزيد من العمليات إلى سلسلة القيمة، الاستحواذ على قناة سوق جديدة، ودخول سلسلة قيمة منفصلة (سوق جديد) بمنحج مماثل.

وفيما يخص تعميق سلسلة القيمة، تتناول مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية فجوات تشمل طلب السوق غير الملبي والقيمة، وفرص التكامل العمودي أو الأفقي، وزيادة

المعيارية مع سلاسل القيمة المنافسة (منها إنتاجية العمالة، وعدد الخريجين المهرة).

◀ **تقييم بيئة الأعمال:** أعدت بالفعل أدوات كثيرة إعداداً جيداً لتقييم بيئة الأعمال في سلسلة القيمة. ومن أكثر الجوانب اختباراً تحليلات الأثر التنظيمي، وتحديد الوقت وتكلفة السيرورات البيروقراطية في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، وتكلفة الوحدة لأنشطة البحث عن الإيجار على نطاق كل فئة من فئات سلسلة القيمة، والتكلفة السنوية الإجمالية لمواطن الضعف في البنى التحتية.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة: تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية إلى موازنة استراتيجياتها المؤسسية مع أنشطة سلاسل القيمة. ويقدم الفصل السابق وصفاً وتوضيحات وأدوات لتقييم المؤسسة المالية ووضع استراتيجيتها.

الأداة 3: إجراء المقارنة المرجعية وعمليات تقييم الثغرات

تصف هذه الأداة كيفية قياس أداء سلسلة القيمة ومقارنته (سواء بنفسها أو بسلاسل القيمة المماثلة، أو بالممارسات الفضلى) بصفتها وسيلة للوصول إلى فهم معقّد للخيارات الاستراتيجية المناسبة. ويمكن قياس العناصر الرئيسية والسيرورات الأساسية على حدة لتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف النسبية.

ملخص الأداة 3 خطوة بخطوة

◀ **تحديد مؤشرات أداء سلسلة القيمة والمقاييس التي ينبغي قياسها:** حدّد العناصر المهمة. ينبغي أن تشير المؤشرات إلى حيث تضاف التكاليف، والوقت، والجودة، والخدمة، والقيمة على نطاق سلسلة القيمة للمساعدة على تحديد العقبات والتكاليف غير الضرورية، والارتقاء بالفرص.

◀ **تحديد المجموعات المرجعية المستهدفة (أدوات المقارنة):** ينبغي عقد مقارنة مع سلاسل القيمة والشركات التي تأخذ بأفضل الممارسات العالمية، وكذلك سلاسل القيمة الإقليمية، لتحديد المجالات التشغيلية التي تحتاج إلى تحسين، وطرائق تقليل تكاليف المعاملات، وتحسين الجودة والخدمة، وتوافر الخدمات المساندة وجودتها، وطرائق تحسين استراتيجيات التنافسية.

المخاطر (المشاركة) مع جهة فاعلة استراتيجية ضمن سلسلة القيمة. وسيأتي شرح عدد من الأساليب لاحقاً في هذا الفصل.

الأداة 5: تحديد نماذج العمل المراد تعميمها

بتحليل سلاسل القيمة، يمكن للمشاركين في كثير من الأحيان تحديد فرص الوساطة التي تتيح مزيداً من الكفاءة أو وفورات الحجم أو تقليل تكلفة المعاملات أو زيادة القيمة المضافة في السلسلة. وقد تكون مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أول من يحددها ويؤثر فيها، أو قد تتولى الحكومة والشركاء في التنمية (والاستشاريون/الممارسون) الترويج لمثل هذه الفرص. والسمة المميزة في سياق هذه الأداة هي أنّ الفرص تتيح إمكان التعميم داخل سلسلة القيمة.

ملخص الأداة 5 خطوة بخطوة

- ◀ تحديد فرص الوساطة (نماذج العمل) لزيادة الكفاءة والقيمة المضافة المناسبة ابتغاء تعميمها.
- ◀ دعم الأطراف المعنية في سلسلة القيمة وتيسير تنفيذها لمشروع تجريبي.
- ◀ عند إثبات أسلوب ما بنجاح، يُشجّع على تعميمه عن طريق الحملات الترويجية، وجمعيات الأعمال، والمساعدة الفنية، إلخ. من الوسائل المتاحة.

كيف يمكن للمؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة:

بمجرد تحديد نموذج العمل، ستضع المؤسسة المالية خطة عمل للاستثمار. وترد أساليب إعداد خطة العمل مفصلة في الفصل التالي. وسيكون نموذج العمل الذي يرد مفصلاً في خطة العمل هو الأساس المستند إليه في التنفيذ وسيبرصد طوال دورة المشروع.

الأداة 6: الحصول على القيمة بفضل الصلات في أول وآخر السلسلة

التكامل: على مستوى الشركة، يعني التكامل العمودي إقامة صلات في أول أو آخر السلسلة أو فيهما معاً. وتصبح الشركة أكثر تكاملاً عمودياً عندما تجري المزيد من الأنشطة التي تحدث ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها. ويكون التكامل العمودي ذا معنى إذا كانت الشركة، مثلاً، تسعى إلى ضمان الإمداد بوسائل الإنتاج أو التحكم فيها على نحو آخر، أو تحقيق المزيد من القيمة، أو تحقيق وفورات الحجم، أو ضمان الحصول على المعلومات. ونتيجة لذلك، تصبح سلسلة القيمة أكثر تكاملاً بموجب القرارات التي تتخذها الجهات الفاعلة على مستوى الشركة.

التخصّص وتوسيع الخدمات لتشمل أعضاء آخرين في سلسلة القيمة. وتتيح منهجية تحليل الفجوات (المبيّنة في الأداة 3) وسيلة لتحديد عمليات أخرى يمكن إضافتها إلى سلسلة القيمة. وتوفر كذلك إرشادات بشأن أفضل السبل لترتيب الفرص بحسب الأولوية وتعديل العمليات أو توسيعها.

أساليب تعميق سلسلة القيمة

- ◀ **الوافدون الجدد/رواد الأعمال:** تولّد زيادة الأعمال الكثير من الوافدين الجدد، والعمليات المضافة والقيمة المحقّقة في كلّ سلسلة قيمة. وفي كل سوق، يظهر رواد أعمال للاستفادة من فرص السوق وإنشاء روابط مع سلاسل القيمة. ويمكن تشجيع إنشاء الأعمال الجديدة عن طريق الوصول إلى خدمات الأعمال (مثل توافر التمويل) والعلاقات الجيدة، والإلمام باحتياجات الجهات الفاعلة الأخرى في سلسلة القيمة.
- ◀ **التكامل العمودي:** تحدّد الشركات القائمة أيضًا في كثير من الأحيان فرص دمج التكنولوجيات أو العمليات الجديدة في هيكلها. ويمكن التعرف إلى فرص إضافة القيمة أو تحقيق الكفاءات أو تحسين الجودة- مثلاً عن طريق إضافة عمليات عن طريق التكامل العمودي (عن طريق سلسلة القيمة أو عن طريق شركة داخل سلسلة القيمة)- من تعميق سلسلة القيمة. ويتحقق التكامل العمودي في أجزاء كثيرة من العالم عن طريق الاستحواذ على شركة أخرى في سلسلة القيمة بأكملها.
- ◀ **المشاريع التجارية المشتركة:** تقاسم المخاطر المتعلقة بإدراج عمليات جديدة في سلسلة القيمة أو الاستثمار في تكنولوجيا جديدة تدبير مناسب في بعض البيئات. وغالبًا ما تكون مراكز إعداد المنتجات الطازجة وتعبئتها وتغليفها وخدماتها اللوجستية، مثلاً، مرشحة على نحو جيد لأن تكون مشروعاً مشتركاً.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات

المالية الاستعانة بهذه الأداة: بناءً على التحليل، يمكن أن تحدّد مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية نماذج العمل المحتملة التي يمكن إعدادها وفقاً لخصائص التمويل الإسلامية المتنوعة. وستنشأ أفكار متعلقة بتطوير الأعمال لإخضاع جدوى الأعمال لمزيد من الدراسة. وقد تؤدي مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية وظيفة مجرّم وتدخل مع أحد الموردين في علاقة مشتركة استراتيجية، أو تضغط على الحكومة أو على شركاء آخرين لدعم الاستثمارات، أو تدخل في استثمار في رأسمال

المعلومات والعمل مع مورد واحد أو مجموعة من الموردين، قد تقوم الشركة ببساطة بالتكامل الخلفي وتطوير قدرتها على توفير ما تحتاج إليه من وسائل إنتاج.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة: يمكن تعميم الأعمال التجارية المتطورة والمربحة و/أو تعزيزها بمزيد من الاستثمارات ضمن سلسلة القيمة لتقوية المنظومة. فعلى سبيل المثال، إذا مؤل قطاع الثروة الحيوانية، يمكن أيضًا النظر في تمويل القطاعات ذات الصلة، كالخدمات اللوجستية وقطاع التحويل. والهدف من ذلك هو ضمان التخفيف من المخاطر التي ينطوي عليها تطوير القطاع والحرص على استفادته من إمكاناته استفادة كاملة، ويرجى الرجوع إلى الفصل الأول للاطلاع على مثال كيفية تنفيذ بنك الخرطوم ذلك النهج بنجاح في مشروع ود بلال.

الأداة 7: التعاون الأفقي- إنشاء وفورات الحجم والاستفادة منها

ركزت الأداة 6 على مناهج التكامل العمودي داخل سلسلة القيمة. وتوفر الروابط الأفقية أيضًا فرصًا ممتازة للمشاركين في سلسلة القيمة للاستفادة من مزايا وفورات الحجم عن طريق التنسيق بين الشركات. وبالجمع بين الموارد وتبادل المعلومات، يتيح التعاون الأفقي للشركات والمنتجين المشاركين تحسين النوعية والخدمة

ويحدث التكامل العمودي أيضًا على مستوى سلسلة القيمة بإدراج المزيد من المراحل في سلاسل القيمة في البلد. وهذا يعني أنّ شركات البلد تجرى مزيدًا من الأنشطة داخل سلسلة القيمة العالمية، مما يحقق قيمة مضافة، ويوقّر المزيد من الاتصال بالسوق والمعلومات عنه، وينشئ وظائف، إلخ. وينبغي أن يقرّر أعضاء سلسلة القيمة إن كان اندماجهم منطقيًا- وهي عملية حسابية تشمل الربح، والمخاطر، ورغبات المستثمرين، وعوامل أخرى. ويمكن أن يعني التكامل أيضًا إضافة المزيد من الوظائف إلى سلسلة القيمة، وليس بالضرورة دمجها من بلدان أخرى. وقد ينطوي هذا التكامل على التزامات مشتركة أو حتى على استثمارات مشتركة.

ويمكن توضيح سلسلة القيمة كما تُفهم على مستوى الشركة بكّل بساطة (وبالطبع يمكن أيضًا عرضها بمزيد من التفصيل). وفي الشكل 3-4 آتياً، تمثّل كلّ مرحلة حلقة في سلسلة القيمة. وفيما يتعلق بالتكامل، يمكن لشركة تعمل في مرحلة الإنتاج أن تقيّم قنوات توزيعها وتقرّر أنّه يمكنها نقل سلعتها الخاصة بكفاءة وبتكلفة أقلّ من تكلفة استخدام شركة أخرى. وبعد ذلك، اتخذت هذه الشركة قرارًا بنهج التكامل الأمامي وتولّى وظيفة التوزيع لسلسلة قيمتها.

ويمكن أن تتخذ الشركة أيضًا قرارات تتعلق بإمدادها بوسائل الإنتاج. وفي مرحلة الإنتاج، قد تدرك الشركة أن مورديها لا ينتجون وسائل إنتاج مناسبة لاستخدامها في مرحلة الإنتاج. وبدلاً من تقاسم

الشكل 3-4: سلسلة قيمة الشركات



وحدة الخدمات الإرشادية غير الاقتصادية، أو من التمتع بقوة سوقية معزّزة ناتجة عن زيادة حجم الإنتاج والتسويق غير المجزأ.

ولا تحتاج وفورات الحجم بالضرورة إلى التطوير عن طريق جمعيات المنتجين أو التعاونيات. ففي كثير من الحالات، تحدّد الروابط الأفقية وتحقّقها وتنظّمها الشركات الرائدة في سلسلة القيمة.

والوفورات عن طريق زيادة فرص الوصول إلى وسائل الإنتاج، وتحقيق مزيد من المزايا في مفاوضات المبيعات، وزيادة القدرة على تصميم المبادرات التي تشدّد على ترقية سلسلة القيمة.

وتركّز هذه الأداة على تنفيذ آليات التعاون الأفقي والروابط بين الأعمال التجارية لتغلب على المشكلات الناشئة عن النشاط الصغير النطاق الذي يجربه بعض فرادى المنتجين أو المنشآت. وهذا النطاق الصغير يمنع هؤلاء الأفراد والمنشآت، على سبيل المثال، من الوصول إلى وسائل الإنتاج بالسعر الأمثل، أو من تقليل تكاليف

ملخص الأداة 7 خطوة بخطوة

- ◀ تحديد المجالات التي يمكن للمؤسسات التي تجري أنشطة مماثلة في السلسلة أن تعمل فيها على نحو مشترك بزيادة من الكفاءة والفعالية. وعادةً ما يكمن الكثير من تلك المجالات في التسويق، وشراء وسائل الإنتاج، والتدبير، والخدمات اللوجستية.
 - ◀ الترويج لفكرة شراء أسهم الشركات.
 - ◀ إضفاء الصبغة التشغيلية على التعاون، مثلًا عن طريق اتفاقيات بسيطة، أو إنشاء التعاونيات، أو الجمعيات أو الشركات الجديدة؛ وإعادة توجيه المنظمات القائمة لأداء النشاط المشترك.
- كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة:** لا تحتاج المؤسسات المالية إلى اختيار جهة فاعلة واحدة فقط، بل يمكنها أيضًا أن تعمل بمثابة موجه للعديد من الجهات الفاعلة داخل سلسلة القيمة للاستفادة من وفورات الحجم في البنى التحتية الحالية والترتيبات القائمة. ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تؤدي دورًا في جعل مختلف الجهات الفاعلة تعمل معًا بدلًا من التنافس فيما بينها. ويمكن لحيازات إنتاج الأرز (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة) أن تعمل معًا للحصول على علامة تجارية مشتركة أو تسويق منتجاتها تسويقيًا جماعيًا عن طريق مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، واستخدام الآلات التي تمّولها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بقدر أكبر من الفعالية، والحصول على وسائل الإنتاج بقدر أكبر من الكفاءة. وينبغي أن تنظر المؤسسات المالية في الاضطلاع بدور المحقّق في تعزيز التعاون.

الأداة 8: تحديد موقع المنتجات وسلاسل القيمة

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة: يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تؤدي دور اتحاد ضامعي، وذلك بمساعدة عملائها المؤلّفين من جهات فاعلة مختلفة داخل سلسلة القيمة ابتغاءً تحسين جودة القطاع ومستواه. ففي فلسطين، ساعدت المؤسسات المالية التي كانت تجري معاملات السلم على رفع مكانة المفتول (الكسكس) الذي تنتجه عميلاتهن بتغليف المنتج تغليفًا فعالًا يجسّد كونه منتجًا عضويًا منزليًا الصنع.

الأداة 9: تطبيق المعايير والشهادات

يعدّ استيفاء مجموعة متنوعة من معايير الجودة والأداء جزءًا لا يتجزأ من نجاح سلاسل القيمة الزراعية. لكنّ أهمية الصفات المحددة، أو المقاييس المعيارية، أو الخصائص الإعلامية أو غيرها قد لا تكون واضحة جلية لجميع الفاعلين في سلسلة القيمة إذا لم تكن لهم دراية بالسوق المستهدف. وبصرف النظر عن المتطلبات الأخلاقية والمتطلبات المتعلقة بصحة المستهلك وسلامته، يولي جانب السوق من جوانب سلاسل القيمة اهتمامًا متزايدًا للمعايير والشهادات. وتفرض الأسواق الوطنية والإقليمية متطلبات صارمة على نحو متزايد لدخول الأسواق الأساسية (مثل: نقاط المراقبة الحرجة وتحليل المخاطر (HACCP)، والممارسة الزراعية الجيدة المتعلقة بالمنتجات (الزراعية) الأوروبية المبيعة بالتجزئة (EurepGAP)). ويفرض المشترون وتجار التجزئة الأقوياء، ولا سيما محلات الأسواق الممتازة، متطلبات إضافية على سلاسل الإمداد الخاصة بهم.

ملخص الأداة 8 خطوة بخطوة

- ◀ إجراء تقييم ومقارنة مرجعية لحجم السوق وحصته. وجمع صافي المبيعات لكل فئة من فئات المنتجات ولكل منافس في كل فئة من فئات المنتجات.

الصغيرة والمتوسطة لدخول سوق سلسلة القيمة بصفها جهات مؤزدة.

ملخص الأداة 10 خطوة بخطوة

- ◀ تحديد الخدمات التي تقدّم حاليًا، على نطاق سلسلة القيمة، إضافة إلى الخدمات التي يتمل أن تكون ذات جدوى ويمكن أن تؤدي إلى تحسينات في أداء السلسلة. وتعدّ المقارنة المرجعية للفجوات وتحليلها قياسا بسلاسل القيمة الأخرى أدوات مفيدة بوجه خاص في تحديد الخدمات المحتملة التي لا يجري تقديمها في الوقت الحالي.
- ◀ تضمين الخريطة مؤشرات إلى استدامة الخدمات وجودتها وموقعها داخل السلسلة.
- ◀ إجراء دراسات الجدوى وإعداد خطط الأعمال لتقديم الخدمات التي يوجد طلب محتمل عليها داخل السلسلة ولتحسين كمية الخدمات المعروضة حاليًا وجودتها واستدامتها. وفي معظم الحالات، ستكون الخدمات المقدّمة على أساس السوق أكثر استدامة، وكذلك تلك التي تقدّمها المؤسسات المتخصّصة.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستفادة بهذه الأداة: المساعدة موجودة ويفكر أن نطلبها. وعلما تُبدئ المؤسسة المالية رغبتها في الاستثمار، يمكنها إشراك الشركاء، ومنهم الحكومة والمنظمات غير الحكومية والأطراف المعنية الأخرى اللازمة لإجراء استثمارات الدعم المطلوبة. ويعود نفع هذه الاستثمارات الداعمة على كلا الطرفين. وستكون لدى الحكومات التي توفّر الطرق والأسواق وأشكال البنى التحتية الأخرى شواغل فيما يخص استخدام هذه الاستثمارات واستدامتها. وستحتاج مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية إلى مثل هذه الاستثمارات لدعم جدوى المشاريع. وقد نجح في ذلك بنك الخرطوم في السودان، الذي يشرك بنشاط الأطراف المعنية لدعم الاستثمارات. وقد تمكّنت من توفير التبرعات والمساهمات لمشاريعها من الجهات المانحة من مختلف الوزارات في حكومة السودان، وديوان الزكاة، وبرنامج الغذاء العالمي، والأطراف المعنية الأخرى.

الأداة 11: تحسين البيئة التشغيلية

البيئة المواتية للأعمال بيئة ضرورية لتطوير ونمو قطاع خاص نشط وشركاته. ويمكن للقيود التي تعترض البيئة المواتية أن تحدّ من نمو الأعمال بما يلي، مثلًا:

ونتيجة لذلك، يجب أن تستوفى سلسلة القيمة المتطلبات المتزايدة الصرامة المتعلقة بصحة المنتجات وسلامتها، والخصائص الأصيلة للمنتجات (الشكل، واللون، والطعم، والقوام، إلخ)، والتعبئة، والوسم، والمعلومات المطابقة.

كيف يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الاستفادة بهذه الأداة: يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تؤدي دور اتحاد صناعي، وذلك بمساعدة عملائها المؤلّفين من جهات فاعلة مختلفة داخل سلسلة القيمة على تحسين جودة القطاع ومستواه. وفي مشروع أبو طيمة الممولّ بصيغة المضاربة، الذي نفّذه بنك الخرطوم في السودان، تعاقد البنك مع اثنين من المتاجر الممتازة الكبرى واطلع على توقعاتها فيما يتعلق بجودة الفواكه والخضروات التي سيجري توفيرها. واستعان البنك باستشاري تركي وقدم بناء القدرات للشباب للتثبت من موافقة جودة المنتجات التي تنتجها المزرعة المستثمر فيها بصيغة المضاربة لتوقعات السوق.

الأداة 10: تحديد خدمات الدعم التي تحتاج إليها سلسلة القيمة

تُدعم سلاسل القيمة المربحة بالخدمات التي تسمح للسلسلة بأن تنمو وتعزّز كفاءتها وتنافسيّتها. والهدف العام هو تحسين عمق نطاق الخدمات التي تقدّم حاليًا إلى سلسلة القيمة، ما يمكّنها من أن تكون مستدامة تجاريًا، ومساعدة تلك الخدمات على الظهور في الأماكن التي لا تقدّم فيها. وينبغي أن يعزّز توافر خدمات جديدة أفضل ربحية سلسلة القيمة بأكملها. وعادةً ما تتضمن الخدمات المستدامة تجاريًا التخصّص من جانب تقديم الخدمة. ومن ثم، هناك روابط مهمّة مع تعميق سلسلة القيمة، كما تقدّم نقاشه في الأداة 4: ترقية سلسلة القيمة وتعميقها.

وهناك مجموعة واسعة من الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وقوة إلى سلسلة القيمة، منها، على سبيل المثال، الإمداد بوسائل الإنتاج، ودعم معلومات السوق واستحداث المنتجات، وتدريب الأعمال والخدمات الاستشارية، والنقل والخدمات اللوجستية، وضمان الجودة (ومنها الشهادات)، والمهارات، والإرشاد والتدريب، والخدمات البيطرية، والائتمان وغيره من الخدمات المالية. ومما لا ريب فيه أنّ من مصلحة الأعمال التجارية ورواد الأعمال والجمعيات ضمان توفير الخدمات التي من شأنها تعزيز ربحية سلسلة القيمة الخاصة بهم، وتيسير الوصول إلى تلك الخدمات. وفي كثير من الحالات، يمكن أن يوفّر الطلب على الخدمات أيضًا فرضًا للمنشآت

ويقدّم هذا القسم أمثلة على كيفية إجراء مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تحليلاً بسيطاً لسلسلة القيمة لكّنه فعال. ويتألف تحليل سلسلة القيمة من تحليلات نوعية وكمية في الوقت نفسه. فأما التحليل النوعي، فيحدّد مختلف الجهات الفاعلة داخل سلسلة القيمة، والمشكلات التي تواجهها وطول تلك المشكلات، وكيف يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تؤدّي دوراً في حل بعض هذه المشكلات. وأما التحليل الكمي، فيرمي إلى توفير إطار محاسبيّ للحالة الراهنة من حيث التفاعلات بين الأطراف المعنية داخل سلسلة القيمة. ويوفر "قائمة دخل" بسيطة لكّل جزء من أجزاء سلسلة القيمة، تتيح فهم الإيرادات والتكاليف والدخول المتحققة. وغالباً ما يشار إلى الدخل المتحقق بأنه القيمة التي تضيفها الجهة الفاعلة في سلسلة القيمة. وبالنظر في توزيع الدخل على نطاق سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة المالية أن تحدّد الجهات الفاعلة داخل سلسلة القيمة التي تأخذ حصة غير متكافئة من الدخل المتحقق في سلسلة قيمة ما، والنظر في سبل تدخلها.

وتستخدم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية- كما أوضحنا من قبل في هذا الفصل- تحليل سلسلة القيمة لتحديد الفرص والقيود والمشكلات التي تواجه القطاع. وقد تشمل بعض الأهداف ما يلي: (أ) تمويل شراء وسائل الإنتاج؛ (ب) تحديد تكنولوجيا فضلى من شأنها أن تدعم زيادة الإنتاجية؛ (ج) تحديد الأسواق الأكثر ربحية؛ (د) تحديد الوظائف اللازمة لتحسين كفاءة سلسلة القيمة وربحيته. فقد تدرك مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية، مثلاً أنّ تكاليف وسائل الإنتاج التي يتحمّلها المزارعون مرتفعة. وبالتفاوض مع مورّدي وسائل الإنتاج والشراء بالجملة، يمكنها استحداث منتجّ مرابحة يوفّر التكاليف وفي الوقت نفسه يكون مربحاً لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وقد تستحدث مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أيضاً تكنولوجيا جديدة، كالبحور أو الأسمدة الفضلى التي هي أكثر إنتاجية والتي تقوم مقام قنوات شريكة للعاملين في مجال الإرشاد. وقد تساعد أيضاً المزارعين على خفض التكاليف عن طريق تمويل الطول، كالإنارة بالطاقة الشمسية أو المواعيد الموقّرة للوقود. وقد تكون خيارات المزارعين محدودة في تحديد سوق محاصيلهم. ولديهم قدرة ضعيفة على المساومة، وقد يُضطّرون إلى بيع محاصيلهم للوسطاء بأسعار منخفضة. ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تستحدث منتجّ سلّم ماليّ وأن تؤدّي دور المجدّم داخل سلسلة القيمة. وبدلاً من البيع للوسيط، يمكنها أن تبيع مباشرة لتجار الجملة أو تجار التجزئة داخل سلسلة القيمة. ويمكن أن تستثمر المؤسسات المالية أيضاً لحلّ أحد القيود داخل سلسلة القيمة. فعلى سبيل

◀ زيادة التكاليف

◀ خفض التنافسية

◀ خفض جودة المنتجات والخدمات

◀ زيادة مخاطر الأعمال والاستثمار

◀ خفض الاستثمار الأجنبي والمحلي

◀ تقييد رغبة الأعمال في نهج استراتيجيات بعيدة الأمد

وغالباً ما تتوقف قدرة سلسلة القيمة واستعدادها للترقية واتباع الخيارات الاستراتيجية على وضع استراتيجية بعيدة المدى. لكنّ البيئة التنظيمية والقانونية والاستراتيجية المرهقة قد تعوق نموّ الصناعات بشدّة وتقلّل التنافسية والنجاح في الأسواق العالمية. ولا تؤدّي بيئة الأعمال الضعيفة إلى الحد من استثمارات رأس المال للشركات المحلية فحسب، بل تعوق أيضاً الاستثمار الأجنبي. ويمكن أن يؤدّي إصلاح السياسات من أجل جعلها مواتية للشركات إلى تشجيع الدينامية والكفاءة.

كيف يمكن للمؤسسات المالية الاستعانة بهذه الأداة:

يمكن للمؤسسات المالية، بصفتها شريكا في التنمية، إشراك الحكومة على نحو فعال للمساعدة على تيسير التعليقات اللازمة وتقديرها. والحكومات مهتمة بأن ترى القطاع الخاص يجرى مزيداً من الاستثمارات في مجال التمويل الأصغر، وستكون على استعداد لاتخاذ السياسات اللازمة لتيسيرها.

8. تنفيذ تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة- كما مرّ بنا في القسم السابق- وسيلة مهمة لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية لفهم التدابير الاقتصادية بين عملائها ومورّديها وعملائها. أوله سيمكنها ذلك من اتخاذ قرارات أسلم بشأن جدارتها الائتمانية بناءً على الدخل المقدّر الذي تحسبه الدراسة. ثانياً، من شأن ذلك أيضاً أن يزوّدها بفهم شامل للمسائل داخل القطاع والمخاطر التي ينبغي أن تكون على دراية بها عند تمويل العملاء في القطاع. ثالثاً، ستتيح لها معرفتها بالقطاع فهماً أفضل لكيفية التدخل في سلسلة القيمة عن طريق منتجات تجارية واستثمارية ممثلة للشريعة.

رصد أداء منتجها والقطاع برهته. وسيساعد ذلك على التركيز على التدخلات في سلاسل القيمة القطاعية التي هي أكثر ربحية.

معايير انتقاء سلعة في سلسلة القيمة

لما كانت جهود كثيرة ستبذل في جمع البيانات وتحليل سلسلة القيمة وتطويرها، فمن المهم أن تتخذ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية القرار الطائب عند اختيار سلعة في سلسلة القيمة. وتشمل معايير الاختيار التي يمكن استخدامها ما يلي:

- ◀ أن ينتجها/يزرعها عملاء حاليون على نحو مشترك
- ◀ عامل التمايز الذي يجعل السلعة قادرة على المنافسة في السوق
- ◀ وجود سلسلة قيمة واضحة
- ◀ إمكان التوسع عن طريق توسيع الأسواق المحلية أو أسواق التصدير
- ◀ أن تكون موارد وسائل الإنتاج متاحة بقدر كافي
- ◀ وجود إخفاقات في السوق يمكن للمؤسسة المالية حلها
- ◀ نطاق التحسينات في كفاءة سلسلة القيمة.

وينبغي أن تختار مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية سلعة مألوفة لعملائها بالفعل. والأفضل أن تكون السلعة تنافسية وسهلة البيع في السوق بعامل تمايز محدد بوضوح. وينبغي تحديد سلسلة القيمة بسهولة عن طريق التفاعل الواضح بين الجهات الفاعلة. وينبغي أن يكون هناك إمكان لتوسيع الإنتاج عن طريق التمويل، سواء في الأسواق المحلية أو في أسواق التصدير. ولا ينبغي أن تكون موارد وسائل الإنتاج لتمكين التوسع عاملاً من العوامل. وينبغي أن تحل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية سلاسل قيمة السلع التي يوجد فيها خلل في السوق وفي التوزيع غير المتكافئ للدخل داخل سلسلة القيمة. وستمكن حالة من هذا القبيل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية من إنشاء عرض قيمة يكون جذاباً لكل من عملائها ومساهميها على السواء. وأخيراً، ينبغي أن تختار مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية السلع التي يمكن إدخال تحسينات عليها في جميع مراحل سلسلة القيمة. وسواء تعلّق الأمر بزيادة المعروض من وسائل الإنتاج الأعلى جودة، أو بدعم القطاع بنقل أفضل، أو بزيادة قيمة السلعة في السوق عن طريق تحويل مشتقاتها، فإنه ينبغي أن تدعم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إمكان تحسين كمية الإنتاج من السلعة المختارة وجودته.

المثال، يمكنها تمويل شركات النقل، والشركات التحويلية، والأطراف المعنية الأخرى في سلسلة القيمة، مما سيساعد على زيادة قيمة السلعة التي تُداول في سلسلة القيمة.

ويقدم تحليل سلسلة القيمة تصوّراً للحالة "القائمة"، مما يؤمّر لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية فهماً واضحاً للعوامل النوعية والكمية التي تؤثر في نمو سلسلة القيمة المختارة. وسيساعد التحليل مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على تكوين أفكار عن كيفية استحداث منتجات مالية مخصّصة لعملائها، وكذلك فهم المخاطر التي ينطوي عليها تمويل سلسلة القيمة. وسيتواصل تطوير الأفكار المتعلقة بكيفية إجراء الأعمال مع الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة عن طريق تحليل فرص السوق. وسيتمكّن هذا التحليل من فهم أكثر عمقاً للسوق، والمنافسين، ومتطلبات العرض والطلب، واتجاهات الأسعار، وغير ذلك الكثير. وسيساعد تحليل فرص السوق مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على تطوير عرض القيمة عند الانخراط في سلسلة القيمة. ثم سيُطوّر عرض القيمة هذا إلى خطة عمل كاملة لطرح المنتج المالي، وتوفير سيناريوهات مختلفة وتدابير تخفيف المخاطر التي ينبغي أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية.

ومؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الإسلامية مطالبةً بالابتكار والاستثمار مع عملائها. وهذا يعني أنّ تحمّل المخاطر الائتمانية وحده لا يكفي. وقد يتعيّن عليهم تحمل مخاطر تشغيلية. وقد يتعيّن تقاسم المخاطر التي كان المزارعون الفقراء يتحملونها في السابق مع مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية. ويجزى تحليل سلسلة القيمة وتحليل فرص السوق وخطة العمل لغرض واحد هو مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على فهم مجمل ما تنطوي عليه الأعمال التجارية من مخاطر ومساعدتها على تدبير هذه المخاطر والتخفيف من حدتها. ويستحسن أن تطوّر مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية قدرة داخلية على إجراء هذه الدراسات في إطار وظيفتها المتمثلة في تطوير الأعمال. ولا يَراد لهذه الدراسات أن تجرى في بداية صياغة منتج مالي جديد فقط، بل إنها توفّر أيضاً لإدارة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية فهماً واضحاً للافتراضات التي تجرى في ذلك الوقت، ولما طرأ من تغييرات منذ إجراء الدراسة، وكيفية الاستجابة لهذه التغييرات. وقد يكون هذا النموذج نموذجاً جديداً لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، إذ ينصّب تركيزها على تدبير مخاطر الأعمال بدلا من تدبير المخاطر الائتمانية لعملائها. وسيساعد التحليل إدارة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على

لماذا ينبغي اختيار السلع التي يوجد فيها خلل في السوق

- ◀ وصف وقياس التفاعل بين الفاعلين في سلسلة القيمة
- ◀ تحديد المشكلات التي تواجه الجهات الفاعلة
- ◀ تحديد الفرص التجارية المحتملة في سلسلة القيمة

رسم الحدود

يمكن الاستعانة بمعايير مختلفة لتأطير سلسلة القيمة. وعادةً ما تُحدّد سلسلة القيمة الزراعية، مثلًا، تبعاً للسلعة الأولية المستخدمة (مثل الذرة، والكافو، والتفاح، إلخ). ويمكن أيضًا اختيار مشتقات السلعة الأولية (مثل زيت الزيتون، والزبيب، إلخ). وفي مثل هذه الحالات، تكون السلع المصنعة هي محور الاهتمام. وقد تُحدّد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أولوية النطاق بناءً على مواصفات العميل النموذجي للمزارعين، ومن ثمّ اختيار السلعة الأولية بدلًا من السلع المصنعة. وانطلاقًا من السلعة الأساسية، ستتبع سلسلة القيمة مراحل التحويل وصولًا إلى المستهلك النهائي. وستشمل جميع سلع السوق وتصف مختلف المنتجات الثانوية أو المنتجات المشتركة أو هما معا.

وعند تحليل سلسلة القيمة الوطنية، عادةً ما توضع الحدود في الحسبان باعتبارها حدودًا لسلسلة القيمة. بيد أنه يمكن توسيع تحليل سلسلة القيمة ليشمل الجهات الفاعلة خارج البلد عندما تُداول السلعة في الخارج وتمثل الصادرات سوقًا مهمًا للسلعة.

تحديد الأنشطة

يعني فهم الطريقة التي تعمل بها سلسلة القيمة تحديد الأنشطة الرئيسية التي يُضطلع بها في كلّ مرحلة من مراحل السلسلة. وتشمل ما يلي:

- ◀ إنتاج السلع الأولية، ومنها التكنولوجيات المختلفة
- ◀ تحويل السلعة، الذي يمكن أن يحدّد سلاسل فرعية بسبب طرائق التحويل المختلفة
- ◀ النقل، والمناولة، والتخزين
- ◀ التوزيع بالجملة والتجزئة
- ◀ الوساطة.

تحديد الجهات الفاعلة

حالما تُحدّد عمليات سلسلة القيمة، يكون من المهم معرفة الجهة الفاعلة التي تضطلع فيها بتلك العمليات. وينبغي ربط الأنشطة بمن

في علم الاقتصاد، "المنافسة الكاملة" هي المعيار النظري لوجود عدد كبير (غير محدود تقريبًا) من الوكلاء الاقتصاديين (المشترين/البائعين) الذين يبيعون ويشتررون كميات صغيرة من السلع والخدمات ولا يملكون سلطة تحديد سعر السلعة أو الخدمة المتداولة. وفي المنافسة الكاملة، يحدّد السعر عن طريق التفاعل بين مجموع الطلب على السلعة أو الخدمة ومجموع عرضها، مع توافر معلومات كاملة لجانب العرض والطلب بحيث لا يتمتع أي طرف بميزة على الآخر. ويتسم السوق التنافسي بمنتجات متجانسة، وبغياب التكاليف المرتبطة بدخول السوق أو المعاملات أو الخروج منها. ويستلزم أيضًا تخصيص الموارد بكفاءة بين الاستخدامات البديلة، وأربابا صغرى على الأمد البعيد، وأسعار سوق تجنّب ندرة الموارد وتفضيلات المستهلكين.

والواقع أنّ غالبية هياكل السوق تجنّب تخصيصًا للموارد دون المستوى الأمثل. ويُعتقد أن المنافسة المنقوصة منتشرة على نطاق واسع في الإنتاج الزراعي، وتحويل الأغذية، والبيع بالتجزئة، مما يجعل صغار المزارعين عرضةً للأطراف المعنية الكبرى التي تتحكّم في سلسلة القيمة. ولا يملك هؤلاء المزارعون سوى القليل من الوسائل لبيع منتجاتهم بسبب نقص مرافق النقل أو التخزين مثلًا. وتجبرهم هذه القيود على الاعتماد على الوسطاء، الذين يستطيعون فرض أسعار منخفضة استغلالًا للظروف، مقارنة بما يمكن أن يحصل عليه المزارعون لو تيسرت لهم فرص الوصول مباشرة إلى السوق. وهذا السيناريو شائع على الصعيد العالمي، ولا سيما في البلدان النامية. وتتمتع مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية، بحكم مركزها، بفرصة فريدة للمنافسة في مثل هذه الهياكل الاحتكارية أو القائمة على احتكار القلة واستحداث عرض قيمة مربح للجانبين لفائدة عملائها.

تحليل سلسلة القيمة النوعية

تحديد نطاق سلسلة القيمة: يرسم التحليل النوعي إلى تزويد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بفهم واضح لكيفية إنتاج السلعة المختارة وبيعها حاليًا في السوق. وبعد اختيار سلسلة القيمة المناسبة، سنحتاج إلى توسيع نطاقها. ولقيام بذلك، يتعين اتباع الخطوات التالية:

- ◀ رسم الحدود
- ◀ تحديد الأنشطة
- ◀ تحديد الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة

التفاعل بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة

بعد تحديد الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، ينبغي جمع البيانات عن التفاعل القائم فيما بينها. ويمكن أن يشمل ذلك تاريخ المنتج، وموقعه، وحجم الشركة، وقائمة المنتجات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والمشكلات القائمة، ووسائل الإنتاج المطلوبة، ومواصفات المخرجات، والجدول الزمني للأنشطة، إلخ. ويمكن إجراء دراسة استقصائية لتحسين فهم أنشطة كل جهة فاعلة ضمن السلسلة. وعلى أقل تقدير، ينبغي تحديد مخرجات كل جهة فاعلة في سلسلة القيمة ابتغاء الوصول إلى فهم أفضل لآليات العرض والطلب. وهذه البيانات أساسية في التحديد الكمي لتحليل التكاليف والمنافع لكل جهة فاعلة في سلسلة القيمة. ويمكن أن تشمل بعض المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الدراسة الاستقصائية ما يلي:

يقوم بها، وينبغي أيضا بحث الأدوار، مع العلم أن بعض الجهات الفاعلة قد يظلم بأكثر من نشاط واحد. وإضافة إلى ذلك، لا بد من تصنيف الجهات الفاعلة إلى فئات متجانسة وذات صلة. فقد تختلف خصائص منتج الأرز في بلد ما بحسب حجم المزرعة أو موقعها. ومن المحتمل أن يؤثر اختلاف خصائص منتج الأرز في هيكل التكلفة والمحاصيل. ويمكن أيضا تصنيف منتج الأرز حسبما إذا كانت حقولهم مروية بالأمطار أو بنظم الري القائمة على الجاذبية أو الري بالخط. لذلك ينبغي أن تنظر المؤسسات المالية في العملاء المحتملين، فتحدّد خصائصهم عند إجراء التصنيف. ويبيّن الشكل 5-3 الاتي أنشطة إحدى سلاسل القيمة.

الشكل 5-3 رسم توضيحي لسلسلة القيمة وجدول الأنشطة



الجهات الفاعلة	وسيلة الإنتاج	النشاط	المخرج
1	وسائل إنتاج الأرز غير المقشور	إمدادات الأرز غير المقشور	الأرز غير المقشور
2	الأرز غير المقشور	العرض الإجمالي للبيع إلى شركات التحويل	بيع الأرز غير المقشور بالجملة إلى شركات التحويل
3	الأرز غير المقشور بالجملة (غير محوّل)	الأرز المبخر	الأرز المسلوق
4	الأرز المسلوق	الشراء بالجملة والتعبئة للنقل والبيع إلى تجار التجزئة	الأرز المسلوق المعبأ
5	الأرز المسلوق المعبأ	بيع الأرز المسلوق المعبأ إلى المستهلك النهائي	الأرز المسلوق المعبأ المبيع بكميات صغيرة إلى المستهلك
6	الأرز المسلوق المعبأ بكميات صغيرة	الاستهلاك الذاتي للأرز المشتري	لا ينطبق

المخرجات

- الكميات المنتجة والمتداولة من السلعة
- موقع الأسواق الرئيسية في المنطقة أو في البلاد أو فيهما معاً
- أعداد المستهلكين الفعليين والمحتملين في المنطقة المعنية
- الطبقة الموسمية لأسعار المخرجات وكمياتها
- سعر البيع بالجملة في مواقع جغرافية مختلفة (تشمل الأسعار الدولية لتكاليف التأمين وأجور الشحن، والتسليم على ظهر الباخرة، إن وجدت)
- أسعار منتج السلعة في مواقع مختلفة
- أسعار استهلاك السلعة في مواقع مختلفة

سيرورة الإنتاج الأولية

- ◀ نظم الزراعة أو غيرها من نظم الإنتاج السائدة في منطقة الإنتاج المعنية
- ◀ متوسط حجم المزرعة أو الشركة أو تصنيف المزارع أو الشركات التمثيلية
- ◀ عدد المزارع والشركات التمثيلية في المنطقة المعنية
- ◀ الغلة حسب وحدة النشاط لكل مزرعة أو شركة تمثيلية
- ◀ مجموع الإنتاج من كل نوع من نظم الزراعة في المناطق المعنية
- ◀ خسائر ما بعد الحصاد
- ◀ سعة تخزين المخزجات

التحويل

- ◀ أنواع وكلاء التحويل التمثيليين
- ◀ كمية السلعة المدوّلة حسب نوع وكيل التحويل التمثيلي
- ◀ أسعار شراء السلع الخام

وسائل الإنتاج وعوامل الإنتاج الأولية

- ◀ كمية كل وسيلة إنتاج لكل وحدة من وحدات المخزجات (المعاملات التقنية)
- ◀ أسعار شراء وسائل الإنتاج لكل نوع من أنواعها
- ◀ الصبغة الموسمية لأسعار وسائل الإنتاج وكمياتها
- ◀ تكاليف تخزين وسائل الإنتاج
- ◀ تكاليف تعبئة وتخزين المخزجات
- ◀ تكاليف نقل وسائل الإنتاج من مواقع مختلفة
- ◀ المعدات والاستثمارات اللازمة والمرافق وما يتصل بها من انخفاض القيمة
- ◀ تكاليف أخرى

تجار الجملة، ومصدرو السلع المدوّلة ومستورديها

- ◀ التعريفات الجمركية والضرائب
- ◀ تكاليف النقل
- ◀ أجور اليد العاملة (الزراعية، والصناعية، والماهرة، وغير الماهرة) في مواقع مختلفة
- ◀ تكاليف المعاملات
- ◀ مجموع الأراضي في المنطقة المعنية
- ◀ تكاليف المعدات والمرافق
- ◀ مجموع الأراضي الصالحة للزراعة في المنطقة المعنية
- ◀ تكاليف الاستثمار وانخفاض القيمة
- ◀ الموارد المائية (الأنواع، والعدد، والسعة)
- ◀ الكمية المشتراة
- ◀ ربيع استغلال الأراضي والمياه وغيرها من الموارد الطبيعية
- ◀ سعة التخزين
- ◀ سعر الشراء
- ◀ أسعار البيع

جمع وتجارة السلع الخام

- ◀ تصنيف الوكلاء التجاريين التمثيليين
- ◀ نوع السوق (تنافسية، احتكارية، إلخ.) والترتيبات التعاقدية
- ◀ المرافق المتاحة لجمع السلع الخام والاتجار بها (سعة التخزين، والبنى التحتية المحددة، إلخ.)
- ◀ تكاليف النقل من موقع الإنتاج إلى موقع التحويل

السياق العامّ والمؤسسيّ

- ◀ البنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية المتاحة (الطرق، والكهرباء، والمدارس، والمستشفيات، والأسواق، والاتصالات، إلخ.)
- ◀ المسافة بين مواقع الإنتاج وأقرب مرافق البنى التحتية

- ◀ القوانين، والسياسات الوطنية، والمعاهدات الدولية المؤثرة في سلسلة القيمة
- ◀ نظم السوق وأداؤها
- ◀ منظمات المنتجين الداعمة لسلسلة القيمة
- ◀ المنظمات غير الحكومية الداعمة لسلسلة القيمة
- ويمكن الاطلاع على البيانات المذكورة آنفاً في مؤسسات مختارة أو بالبحث عن التعدادات، والدراسات الاستقصائية، وقواعد البيانات المؤسسية القائمة، مثل:

المؤسسات

- ◀ وزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة الزراعة، ووزارات محدّدة أخرى
- ◀ الهيئات التنظيمية أو مجالس السلع، إن وجدت، للسلع المحددة
- ◀ مكاتب الإحصاء الوطنية وفروعها الإحصائية في مختلف الوزارات
- ◀ البنك المركزي، والجمارك، والمؤسسات المحلية
- ◀ اتحادات المنتجين أو المستهلكين أو هما معاً
- ◀ مراكز البحوث ومراكز الفكر الوطنية
- ◀ المنظمات الدولية، كمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، ومنظمة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي

الدراسات الاستقصائية وقواعد البيانات

- ◀ التعداد الزراعي
- ◀ الدراسة الاستقصائية لموازنة الأسر
- ◀ الدراسة الاستقصائية للمنشآت الصغيرة

- ◀ الدراسة الاستقصائية لوسائل الإنتاج والمخرجات الزراعية
- ◀ الدراسة الاستقصائية لخدمات النقل
- ◀ الدراسة الاستقصائية للقوى العاملة
- ◀ قواعد البيانات المؤسسية (كمؤشرات التنمية العالمية، وقاعدة البيانات الإحصائية لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، ونظام المعلومات العالمي لمنظمة الفاو بشأن المياه والزراعة، إلخ).

تحديد المشكلات التي تواجهها الجهات الفاعلة

تقدم كل جهة من الجهات الفاعلة ملاحظاتها بشأن المشكلات التي تواجهها. وقد تنشأ هذه المشكلات عن الافتقار إلى الإمدادات الموثوقة، أو الافتقار إلى التمويل، أو الافتقار إلى اللوائح التنظيمية الملائمة، أو الافتقار إلى البنى التحتية المناسبة للنقل، ونحو ذلك. ومع أن معظم المشكلات التي تثار لا صلة لها بمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية، فإن كل مشكلة تثير قدراً معيناً من المخاطر قد يؤثر في المؤسسة المالية تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في استثماراتها ومشاركتها في سلسلة القيمة. وفيما يلي تحليلان للمشكلات التي يواجهها الجهات المنتجة، وشركات التحويل، والتجار في قطاعي اللبان والتمور. وقد أجرى هذا التحليل أثناء تقييم البنك الإسلامي للتنمية لأحد المشاريع.

الجدول 3-1. المشكلات التي يواجهها منتجو اللبان

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>الحاجة إلى حماية الموارد المتناقصة</p> <ul style="list-style-type: none"> عدم كفاية القوانين المتعلقة بحماية الأشجار عدم كفاية التراخيص وانعدام الصرامة في منحها للمستغلين سلبية النهج المتبع إزاء إعادة إنتاج الموارد الطبيعية 	<p>وجوب وضع لوائح تنظيمية لمراقبة إنتاج اللبان والحفاظ عليه. والعمل مع القبائل على توزيع الأشجار توزيعاً واضحاً ومراقبة الحصاد.</p>	<p>وزارة الزراعة، وزارة البيئة، إدارة البيئة، وزارة الداخلية، زعماء القبائل.</p>	<p>رصد توافر الأشجار لضمان عدم انقطاع الإمداد.</p>
<p>تششت المعلومات والبحث والتطوير في القطاع</p> <ul style="list-style-type: none"> يمكن تحسين طريقة الحصاد التقليدية عدم جمع المعلومات عن قدرة الإمداد واتجاهاته عدم وجود بحوث تطبيقية تتعلق بنمو الأشجار وإنتاجيتها، إلخ. 	<p>جمع المعلومات من مختلف الجامعات لإيجاد سبل تحسين تقنيات الحصاد وإنتاجية الأشجار.</p>	<p>الجامعات، وزارة الزراعة، البحوث الوراثية الحيوانية والنباتية، ومراكز الفكر.</p>	<p>تحديد مصدر للإمداد موثوق الجودة.</p>
<p>الحاجة إلى برامج منظمة لبناء قدرات المزارعين</p> <ul style="list-style-type: none"> المزارعون غير مدربين على طرائق الحصاد المناسبة خبرات الأجيال السابقة لا تنقل إلى الشباب 	<p>توفير خدمات الإرشاد الزراعي للمزارعين وقصر تراخيص حصاد أشجار اللبان عليهم دون غيرهم.</p>	<p>الجامعات، وزارة الزراعة، البحوث الوراثية الحيوانية والنباتية</p>	<p>ربط المزارعين بمقدمي خدمات بناء القدرات.</p>
<p>سلسلة الإمداد من المزارع إلى المستهلك غير منظمة</p> <ul style="list-style-type: none"> كثرة الوسطاء الذين لا يضيفون قيمة إلى منتجات اللبان شركات التحويل لا تولي اهتماماً لاستدامة العرض 	<p>تنظيم سلسلة الإمداد عن طريق اتحادات المنتجين أو هيئة تنسيق تتألف من مختلف الأسر القبلية. وستعمل المؤسسة مع شركات التحويل لتحديد كمية اللبان المراد حصادها فيما بينها.</p>	<p>وزارة الزراعة، ووزارة البيئة، وإدارة البيئة. يمكن إنشاء هيئة للتنسيق بين المنتجين.</p>	<p>تمويل المزارعين مباشرة عن طريق الشراء بالسلم تجنبا للوسطاء.</p>

الجدول 2-3 المشكلات التي تواجهها جهات تحويل اللبان

التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	تخفيف المخاطر	المشكلات والمخاطر
توفير التمويل لشركات التحويل المحتملة. ويمكن استكشاف صيغة المشاركة والمشاركة المتناقصة وغيرهما من صيغ المشاركة المختلفة.	الصناديق الخاصة، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وصناديق التنمية.	توفير الدعم التمويلي للشركات المهتمة باستحداث منتجات مبتكرة جديدة من مشتقات اللبان.	آليات الدعم اللازمة لتشجيع الابتكار في تحويل اللبان <ul style="list-style-type: none"> ◀ عدم كفاية التمويل لتشجيع شركات التحويل المحتملة على الابتكار (ولاسيما في مجال البحث والتطوير) ◀ ينبغي تيسير تحويل الأفكار الجديدة والجيدة إلى منتجات جديدة
تمويل أصحاب المنشآت لإجراء اختبارات في مختبرات بالخارج.	هيئة تنمية الشركات، وصندوق تنمية الزراعة ومطارد الأسمك.	توفير مختبرات يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة استخدامها لأغراض البحث والتطوير، والتصنيف والتعبئة ابتغاء الوفاء بمعايير التصدير.	الافتقار إلى مختبرات اختبار لتحويل اللبان <ul style="list-style-type: none"> ◀ الحاجة لمرافق المختبرات لدعم استحداث منتجات مبتكرة ◀ الدعم اللازم للبحوث التطبيقية المتعلقة بالمزايا الطبية والصحية التي يمكن استخدامها تجارياً ◀ محدودية الدعم المقدم للحصول على المعدات أو الوصول إليها لتحسين طرائق التحويل (مثل عملية تقطير زيت اللبان)
جمع البيانات المتعلقة ببحوث المنتجات التي يمكن استخدامها لأغراض التسويق والترويج.	الجامعات، ووزارة الزراعة، والبحوث الوراثية الحيوانية والنباتية.	جمع المعلومات من مختلف الجامعات لإيجاد سبل تحسين تقنيات الحصاد وإنتاجية الشجرة، وفهم أوجه استخدامها وكيفية الربط بين البحوث وتطوير المنتجات التجارية.	تشتت المعلومات والبيانات المتعلقة بطرائق الحصول على مشتقات اللبان واستخداماتها

الجدول 3-3 المشكلات التي يواجهها تجار اللبان

التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	تخفيف المخاطر	المشكلات والمخاطر
ضمان حصول المنتجات على الشهادات لضمان الجودة وتسويقها بأسعار أعلى.	غرف التجارة، المديرية العامة للتجارة، المؤسسات الدولية	وضع معايير للدرجات والجودة. وضع مؤشرات جغرافية وتسجيلها لدى المؤسسات الدولية لتحسين العلامات التجارية لمنتجات اللبان الحقيقية.	عملية إصدار الشهادات غير محددة على أساس جودة المنتج ودرجته ومنشئه <ul style="list-style-type: none"> ◀ عدم السيطرة على المنشأ ◀ انعدام المعايير المناسبة لتحديد درجة الجودة

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>عدم كفاية مرافق التعبئة والوسم</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ بساطة التعبئة تجعل المنتجات تبدو رخيصة ◀ انعدام المرافق المناسبة للجمع والتخزين ◀ انعدام المعايير المحددة للوسم للتعبير عن قيمة المنتج 	<p>إنشاء مرفق للتعبئة لضمان استيفاء التعبئة للمعايير المناسبة المحددة والمستخدمه في تحسين التعبير عن قيمة منتجات اللبان.</p>	<p>المديرية العامة للمعايير والمقاييس، غرف التجارة.</p>	<p>تمويل مرفق للتعبئة لضمان جودة التعبئة وتحسين تسويق المنتجات ووسمها.</p>
<p>عدم وجود وسم محدد تحديداً جيداً واستراتيجية تسويق فعالة</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ محدودية اتباع طريقة للوسم تستثمر سمعة اللبان المحتملة ◀ بيع اللبان سلعة أولية لا منتجاً محوّلًا ◀ لا يجري التحقيق في المسائل اللوجستية (الزيت من حيث هو مادة خطيرة) ◀ محدودية التسويق وتحديد مواقع مختلف منتجات اللبان (للعلاج، والرعاية، والجمال، إلخ) 	<p>وضع مؤشرات جغرافية وتسجيلها لدى المؤسسات الدولية لتحسين عملية وسم منتجات اللبان الحقيقية. سيعبر عن هذه الرسالة بشعار. الدعوة إلى تصدير مشتقات اللبان بدلا من تصديره كمادة خام. وأعله ينظر في سن قوانين تثبط تصدير المواد الخام لضمان تحويلها داخل البلد.</p>	<p>غرف التجارة</p>	<p>دعم الشركات لوضع وسم قوي للتسويق.</p>

الجدول 3-4 المشكلات التي يواجهها منتج التمور

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>تجزؤ قطاع التمور</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ لا يمارس صغار المزارعين الأساليب الزراعية السليمة ◀ تدني الإنتاجية ◀ تعدد الأصناف وعدم ارتباطها بالسوق ◀ يتولى المزارعون غير المتفرغين زرع منتجات أخرى أيضا 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ إنشاء رابطة للتمور ◀ التركيز على المزارع التي تبلغ مساحتها أقل من 3 هكتارات للحصول على كمية إنتاج مفيدة. 	<p>وزارة الزراعة، والجامعات، وغيرها</p>	<p>توفير التمويل بالسلم لجمع التمور من صغار المزارعين.</p>

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>تشنت المعلومات والبحث والتطوير في القطاع</p> <ul style="list-style-type: none"> يمكن تحسين طريقة الحصاد التقليدية محدودية تنفيذ توصيات البحوث المتعلقة بإنتاجية وإنتاج الصنف المناسب من منظور السوق عدم الاهتمام بتحسين الجودة اللازمة لتوسيع نطاق العمل. 	<p>تحديث أساليب الحصاد عن طريق: استخدام نظم الري الحديثة. مشاريع لإنشاء مراكز جمع المحصول.</p>	<p>الجامعات، وزارة الزراعة، البحوث الوراثية الحيوانية والنباتية.</p>	<p>فهم مواصفات التمور المطلوبة في السوق وإبلاغ المزارعين بها. ومساعدة المزارعين على تحقيق معايير الجودة المطلوبة في السوق.</p>
<p>عدم كفاية برامج بناء قدرات المزارعين</p> <ul style="list-style-type: none"> المزارعون غير مدربين على طرائق الحصاد المناسبة لا يزال صغار المزارعين يمارسون أساليب تقليدية ينبغي تحديثها عدم كفاية الحماية من الأمراض المعروفة (مثل مرض دوباس) 	<ul style="list-style-type: none"> توفير تدريب مخصص للمزارعين. تعزيز خدمات الإرشاد الزراعي. 	<p>المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والجامعات، وبنوك التنمية الزراعية وتنمية صائد الأسماك.</p>	<p>ربط المزارعين بمؤسسات دعم التجارة، ومنها المؤسسات الحكومية والأكاديمية.</p>

الجدول 3-5: المشكلات التي تواجهها جهات تحويل التمور

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على التوريد مجزأة أو غير قابلة للتوسيع، لأن غالبية الأعمال التجارية منزلية وقدرتها الإمدادية محدودة. لا تُمارس أي رقابة على المنتجات المنزلية. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة القدرة على الإمداد بفضل التجميع. تشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الحصول على الشهادات والتقييد بالمعايير الواجبة التطبيق. 	<p>المديرية العامة للمعايير، والمقاييس، وزارة الزراعة، وزارة التجارة.</p>	<p>حصر التمويل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتجدة، وضمن التزام التجمعات بالمعايير.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ضرورة تعزيز معايير الجودة ومراقبة جودة المنتجات المحوطة لتحديد مدة صلاحية التخزين محدودية مرافق التخزين المبردة ومعدات التحويل الملائمة 	<p>دعم شركات التحويل ن أجل الامتثال لمعايير مراقبة الجودة اللازمة لسوق التصدير.</p>	<p>المديرية العامة للمعايير، والمقاييس، وزارة الزراعة، وزارة التجارة، وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>حصر التمويل على المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتجدة وضمن التزام التجمعات بالمعايير.</p>

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>محدودية الابتكار في تحويل التمور</p> <p>◀ محدودية الدعم لتحويل الأفكار الجيدة إلى منتجات جديدة، وتسخير إمكانات السوق لإنشاء أعمال تجارية مستدامة</p>	<p>اتباع نهج منسق (عبر مؤسسة واحدة) لتدبير القطاع تدبيراً متكاملاً، وتشجيع الرواد على أن يكونوا مثالا يحتذى.</p>	<p>وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مليون نخلة، إلخ.</p>	<p>عدم توجيه الاستثمار إلا إلى التمور المحولة بطريقة مبتكرة.</p>
<p>محدودية المرافق المخترية لاختبار المنتجات والارتقاء بها اعتماداً على التمور المحولة</p> <p>◀ (كالكسكس، والشراب، والقهوة)</p>	<p>الاستثمار في المرافق المخترية بتيسير الحصول على التمويل وتيسير وصول المستثمرين إلى شراء قطع كبيرة من الأراضي.</p>	<p>وزارة الزراعة، مرافق قطاعية وطنية.</p>	<p>الحرص على توافر المرافق المخترية لضمان استيفاء المنتجات الممولة لمعايير الجودة.</p>

الجدول 3-6: المشكلات التي يواجهها تجار التمور

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<p>◀ مراقبة الجودة، وتقييم المطابقة وإصدار الشهادات أمور لا تعمل بها الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، والافتقار إلى المعلومات عن المنشأ</p> <p>◀ محدودية الوعي واعتماد المعايير المتاحة للجودة والتعبئة، ووضع البطاقات التعريفية مما يؤدي إلى بخس قيمة المنتج</p>	<p>تدريب القائمين على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، خاصة خدمات الإرشاد الزراعي لإنشاء خطوط عمل جديدة تؤدي إلى إيجاد وظائف جديدة</p>	<p>المديرية العامة للمعايير والمقاييس، صندوق المنشآت الصغيرة والمتوسطة وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>ضمان توافر مرافق المخترية حرصاً على أن تكون المنتجات الممولة مستوفية لمعايير الجودة.</p>
<p>عدم كفاية مرافق التعبئة والوسم والتخزين، مما يؤثر في جودة المنتجات وإمكان تسويقها</p>	<p>مرافق تحديد درجة الجودة والتعبئة ووضع البطاقات التعريفية.</p>	<p>هيئات تنظيم التجارة، وزارة الزراعة</p>	<p>تمويل معدات التعبئة للتجار.</p>

المشكلات والمخاطر	تخفيف المخاطر	شركاء مؤسسة دعم التجارة	التدابير التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر
<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى تعزيز الروابط مع قطاع السياحة. لا تحمل التمور أي وسم محدد ولا تتسق مع احتياجات السائحين محدودية النظرة لتسخير الموقع الجغرافي والروابط التاريخية كسوق محتملة للتمور المحولة 	<ul style="list-style-type: none"> وضع منهج جديد لإشراك السائحين في التجربة حول التمور (مسار التمور، وجنيها وتحويلها). الاستثمار في الروابط التجارية والوسم باستخدام الطرق التجارية التاريخية (التراث) 	وزارة السياحة، وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة	وضع مشروع تسويقي يمكن أن يروج له الشركاء التجاريون والحكومة.

تحديد الفرص التجارية الممكنة

المادي والسلع إلى أسفل سلسلة القيمة عن طريق التحديد الكمي لقيم الأنشطة المضطمة بها في سلسلة القيمة⁸.

وللمساعدة على فهم تدفقات السلع الأساسية، من المفيد وضع رسم بياني يوضح كميات المخرجات التي تنتجها مختلف الجهات الفاعلة في إطار سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، يستخدم مزارعو الأرز في منطقة ما طرائق مختلفة (كالأراضي البعلية، والأراضي المنخفضة، والرعي بالجدبية، والرعي بالضح، إلخ). ونفترض أن المزارعين ينتجون 77,592 طنًا من الأرز ويوزع هذا الإنتاج على شركات التحويل، والمستهلكين، ومعامل التبخير، والمزارعين أنفسهم للاستهلاك والاستخدامات أخرى. فمن أصل تلك الكمية، تقوم شركات التحويل بتحويل 27,694 طنًا إلى 16,235 طنًا من الأرز المقشور، يباع إلى تجار الجملة والتجزئة قبل الوصول إلى المستهلكين. ومن جهة أخرى، يباع 34,228 طنًا لمعامل التبخير ويحوّل ليصبح لدينا 17,030 طنًا من الأرز المسلوق الذي يباع بعد ذلك إلى تجار التجزئة ثم إلى المستهلكين. كذلك، يباع 4,482 طنًا من الأرز المسلوق للمستهلكين مباشرة من قبل معامل التبخير. ويستهلك المستهلكون 8,142 طنًا من الأرز المنتج ويخزنون 4,026 طنًا لأغراض أخرى. ويرد وصف لهذا المثال في الشكل 3-6 الآتي.

واستناداً إلى ما تقدم، ينبغي إنشاء حساب إنتاج لكي يتسنى استيعاب صافي القيمة المضافة أو الدخل الناتج عن كل جهة فاعلة في السلسلة.

وإذا أردنا تجزئة تكاليف إنتاج المنتجين البعليين، فإننا نجد أن الإنتاج يتطلب 0.6 طن من السماد، و0.03 طن من البذور، و4 أشهر من عمل العامل الواحد لكل هكتار من الأرض لإنتاج 1.3 طن من الأرز. ويمكن

بعد تحديد قضايا سلسلة القيمة، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تنظر في المشاركة إما في تمويل طول لهذه المشكلات أو في دعم مبادرة يمكن أن تحقق أرباحاً. وعن طريق حل المشكلات التي تواجهها مختلف الأطراف المعنية بسلسلة قيمة التمور أو اللبان، تنشأ فرص لسد حاجة السوق يمكن أن تعود بالنفع على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وعملائها.

وفضلاً على ذلك، يمكن أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية عاملاً محفزاً للتنمية. ويمكنها التماس الإعانات من الحكومة أو المؤسسات الخيرية، أو إقامة شراكات مع الأطراف المعنية من القطاع الخاص، ليس من أجل تديير المخاطر في إطار سلسلة القيمة فقط، وإنما أيضاً لتحويل تلك المخاطر إلى عروض قيمة فريدة يمكن زيادتها تطويرها في إطار تحليل فرص السوق وخطة الأعمال التجارية.

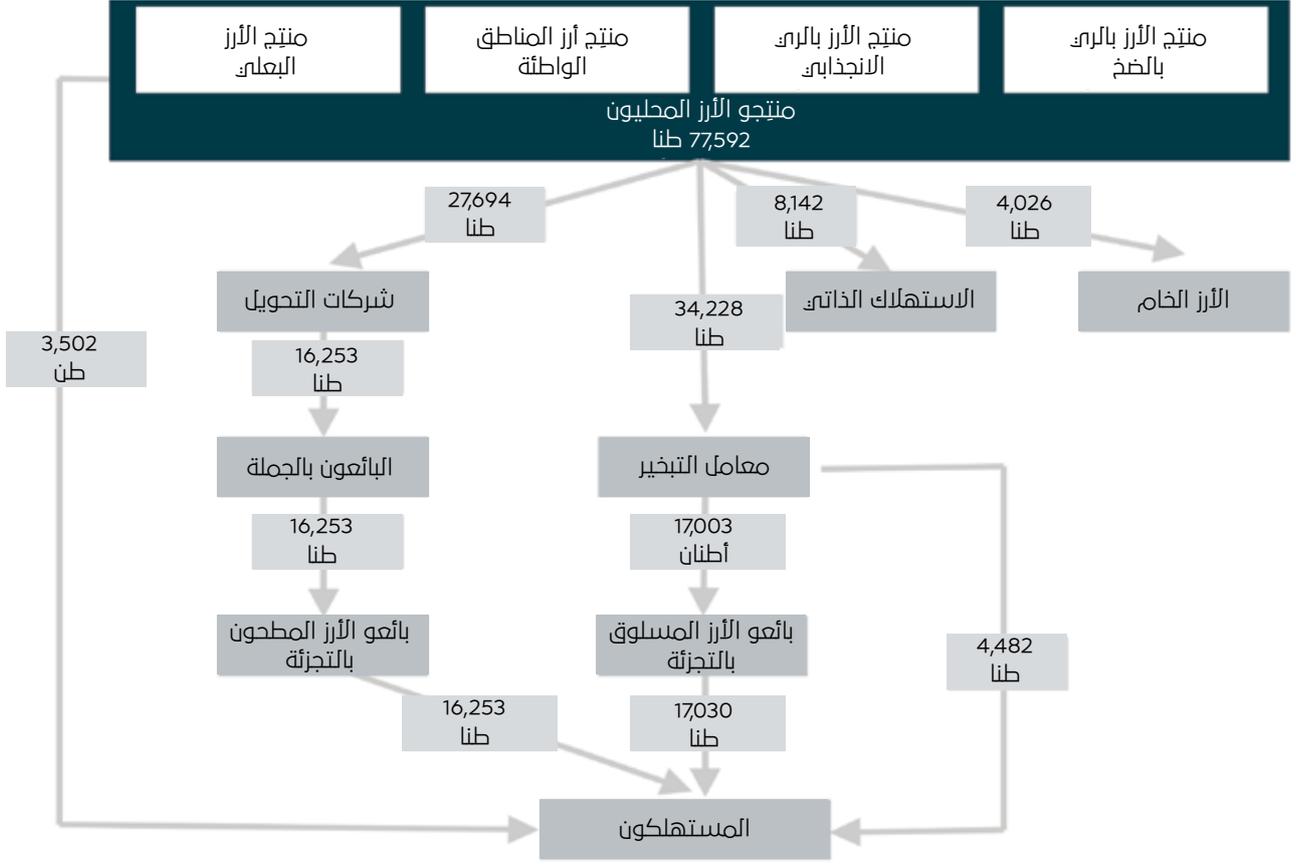
ومن شأن مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية القادرة على تحديد الفرص التجارية أن تحقق قيمة لعملائها بتوسيع نطاق هذه الفرص لتشملهم معها. وهذا هو منهج الشراكة الذي ينبغي لها أن تتجهد في اتباعه مع عملائها.

التحليل الكمي لسلسلة القيمة

يمكن أن تخضع السلع في سلاسل القيمة لعدة مراحل، بدءاً من الجمع والتحويل وانتهاءً بالوصول إلى المستهلك عبر مختلف قنوات التوزيع. ويرسم هذا القسم، إلى تقديم صورة واضحة عن التدفق

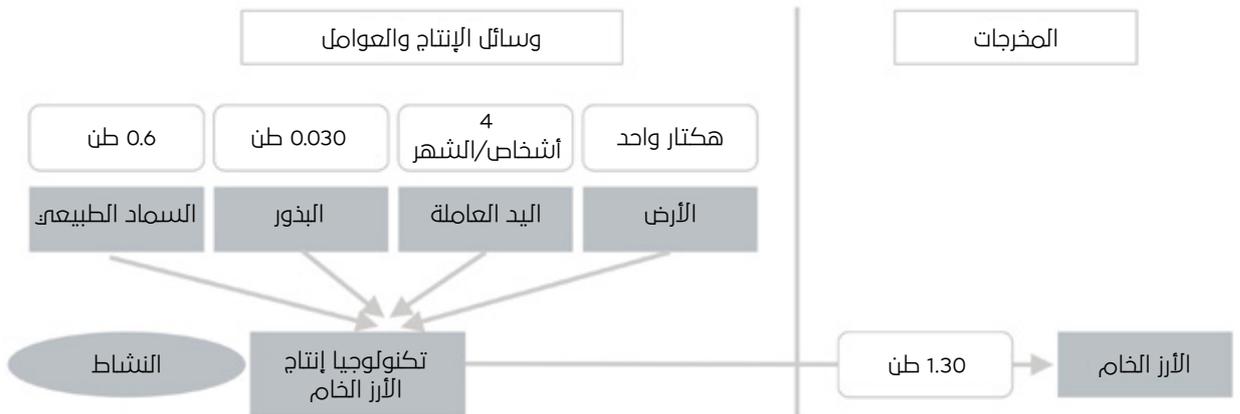
8 لورنزو جيوفاني، بيرو تحليل سلسلة القيمة لوضع السياسات <http://www.fao.org/3/at511e/at511e.pdf>

الشكل 3-6: رسم توضيحي لسلسلة القيمة الخاصة بإنتاج الأرز



الحصول على هذه الأرقام من وزارة الزراعة، وهي تستند إلى تقديرات أجريت لإنتاجية الهكتار الواحد من الأراضي، مع مراعاة مختلف العوامل التي قد تؤثر في الإنتاجية. وفي هذه الحالة، نفترض أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الإنتاجية بين مزارع الأرز هو الطريقة التي تُروى بها حقولهم. وبالاستناد إلى هذا الحساب، يمكننا أن ننشئ جدول حساب إنتاج للمنتجين البعليين.

الشكل 3-7: المنتج البعلية



أمريكي، وهو ما يمثل 28.89% من الحصة الإجمالية. وينبغي أن نلاحظ أن المبلغ الإجمالي لا يشمل ما يُدفع لتسديد الفوائد، التي قد يتعين على المزارع دفعها إذا حصل على رأسماله من بنك أو من مقرض. ويمكن وضع حسابات إنتاج مماثلة لأنواع أخرى من المنتجين، كمنتجي الأرز في الأراضي المنخفضة، ومنتجي الأرز بالبري بالجدبية، ومنتجي الأرز بالبري بالضح.

وبناء على ما تقدّم، نفترض أن الإنتاج هو 1.30 طن من الأرز للهكتار الواحد. وتقدر قيمة الأرز المنتج بمبلغ 198.90 دولار أمريكي، يُستهلك بعضه ويخزن بعضه، ويتبقى منه ما قيمته 1.19 طن يباع لتحقيق دخل للمزارع. ونخصم من الإيرادات المحصلة وسائل الإنتاج التي تم شراؤها وكذلك استهلاك رأس المال الثابت. وسبق ذلك لصفار المزارعين هكتاراً واحداً من الأرض يبلغ دخله 5747 دولار

الجدول 3-7: حسابات الإنتاج للمنتجين البعليين

القيمة	الكمية	السعر والكمية	
198.90 دولار أمريكي	1.3 طن	153 دولاراً أمريكياً للطن	إنتاج الأرز
(1.53 دولار أمريكي)	0.01 طن	153 دولاراً أمريكياً للطن	الاستهلاك الذاتي
(15.30 دولار أمريكي)	0.10 طن	153 دولاراً أمريكياً للطن	تخزين الأرز
182.07 دولار أمريكي	1.19 طن	153 دولاراً أمريكياً للطن	مبلغ الأرز المبيع للحصول على عائد
وسائل الإنتاج الوسيطة			
4.20 دولار أمريكي	0.60	7 دولارات أمريكية للطن	السماد الطبيعي
5.40 دولار أمريكي	0.03	180 دولاراً أمريكياً للطن	البذور
60.00 دولاراً أمريكياً	4 أشهر للواحد	15 دولاراً أمريكياً في الشهر	العمالة
50.00 دولاراً أمريكياً	1 هكتار	50 دولاراً أمريكياً لهكتار الواحد	إيجار الأراضي
			مجموع النفقات على المدخلات
			استهلاك رأس المال الثابت (مثل معدات الإيجار، وانخفاض قيمة الأصول)
			مجموع دخل المنتج
			119.60 دولار أمريكي
			5.00 دولارات أمريكية
			57.47 دولار أمريكي

يشتري تجار الجملة 16,253 طناً من الأرز المحوّل من شركات التحويل بسعر 500 دولار أمريكي للطن الواحد ويبيعونها لتجار التجزئة بسعر 650 دولاراً أمريكياً للطن الواحد. وفيما يلي الحساب الخاص بتجار الجملة.

فهما كانت طريقة إنتاج الأرز، فإن شركات التحويل ستشتري 27,694 طناً من الأرز المنتج بسعر 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد لإنتاج 16,253 طناً من الأرز المقشور. وفيما يلي حساب شركات التحويل.

الجدول 3-8 حسابات إنتاج جهات تحويل الأرز المقشور

القيمة	الكمية	السعر والكمية	
8,126,500 دولار أمريكي	16 253 طن	500 دولار أمريكي للطن	إنتاج الأرز المقشور
8,126,500 دولار أمريكي	16,253 طن	500 دولار أمريكي للطن	كمية الأرز المقشور المبيع للحصول على عائد
وسائل الإنتاج الوسيطة			
4,237,182	27,694	153 دولاراً أمريكياً للطن	شراء الأرز
415,410	27,694	15 دولاراً أمريكياً للطن	النقل
10,000	شهران	5,000 دولار أمريكي في الشهر	التخزين
40,000	عمل 40 عاملاً في شهر	1,000 دولار أمريكي لعمل عام في شهر	العمالة
			مجموع النفقات على وسائل الإنتاج
			استهلاك رأس المال الثابت (مثل معدات الإيجار وانخفاض قيمة الأصول)
			مجموع دخل شركات التحويل
			4,702,592 دولاراً أمريكياً
			200,000 دولار أمريكي
			3 223 908 دولارات أمريكية

تحليل حسابات الإنتاج

تبيّن الجداول الواردة آنفاً الأسعار والتكاليف التي تنطوي عليها سلسلة قيمة الأرز المقشور. وينبغي أيضاً إجراء حسابات إنتاج

يشتري تجار التجزئة 16,253 طناً من الأرز المحوّل بسعر 6,500 دولار أمريكيّ للطن الواحد ويبيعونها لتجار التجزئة بسعر 1,000 دولار أمريكيّ للطن الواحد. وفيما يلي حساب إنتاج تجار التجزئة.

الجدول 9-3 حسابات إنتاج تجار الأرز المقشور بالجملة

القيمة	الكمية	السعر والكمية	
10,564,450 دولاراً أمريكيّاً	16,253 طناً	650 دولاراً أمريكيّاً للطن	إنتاج الأرز المقشور المبيع بسعر الجملة
10,564,450 دولاراً أمريكيّاً	16,253 طناً	650 دولاراً أمريكيّاً للطن	كمية الأرز المقشور المبيع للحصول على عائدات الجملة
وسائل الإنتاج الوسيطة			
8,126,500 دولار أمريكيّ	16,253 طناً	500 دولار أمريكيّ للطن	شراء الأرز المحوّل
243,795 دولاراً أمريكيّاً	16,253 طناً	15 دولاراً أمريكيّاً للطن	النقل
15,000 دولار أمريكيّ	3 أشهر	5,000 دولار أمريكيّ في الشهر	التخزين
40,000 دولار أمريكيّ	عمل 40 عاملاً مدة شهر	1,000 دولار أمريكيّ لعمال عاملاً مدة شهر	العمالة
		8,425,295 دولاراً أمريكيّاً	مجموع النفقات على وسائل الإنتاج
		200,000 دولار أمريكيّ	استهلاك رأس المال الثابت (مثل معدات الإيجار وانخفاض قيمة الأصول)
		1,939,155 دولاراً أمريكيّاً	مجموع دخل تجار الجملة

مماثلة للأرز المسلوّق المبخّر. واستناداً إلى عملية تحويل الأرز المقشور، حوّلت سلسلة القيمة الأرز غير المقشور، الذي كلف 153 دولاراً أمريكيّاً للطن عند بوابة المزرعة، إلى 1,000 دولار أمريكيّ للطن الذي هو سعر شراء المستهلك النهائي. واستناداً إلى هذه

الجدول 10-3 حسابات إنتاج تجار التجزئة للأرز المقشور

القيمة	الكمية	السعر والكمية	
16,253,000 دولار أمريكيّ	16,253 طن	1,000 دولار أمريكيّ للطن	إنتاج الأرز المقشور المبيع بسعر التجزئة إلى المستهلك
16,253,000 دولار أمريكيّ	16,253 طناً	1,000 دولار أمريكيّ للطن	كمية الأرز المقشور المبيع للحصول على عائدات الجملة
المدخلات الوسيطة			
10,564,450 دولاراً أمريكيّاً	16,253 طناً	650 دولاراً أمريكيّاً للطن	شراء الأرز بالجملة
406,325 دولاراً أمريكيّاً	16,253 طناً	25 دولاراً أمريكيّاً للطن	النقل
150,000 دولار أمريكيّ	3 أشهر	50,000 دولار أمريكيّ في الشهر	التخزين
400,000 دولار أمريكيّ	عمل 400 عاملاً في شهر	1,000 دولار أمريكيّ لعمال عاملاً في شهر	العمالة
		11,520,775 دولاراً أمريكيّاً	مجموع النفقات على وسائل الإنتاج
		1,000 000 دولار أمريكيّ	استهلاك رأس المال الثابت (مثل معدات الإيجار وانخفاض قيمة الأصول)
		3,732,225 دولاراً أمريكيّاً	مجموع دخل تاجر التجزئة

هل ينبغي للمؤسسة المالية المساعدة على تسويق الأرز وبيعه لتجار الجملة؟ وبدلاً من البيع إلى شركات التحويل، يمكنها أن تدفع لهم رسوماً لقاء تحويل الأرز ثم تبيعه مباشرة لتجار الجملة. فتاجر الجملة يشتري بمبلغ 500 دولار أمريكي للطن الواحد، في حين تشتري شركة التحويل بسعر قدره 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد. وبذلك يكون ما يجنيه من الأرباح 1,939,155 دولاراً أمريكياً من أصل قيمة إنتاجية قدرها 10,564,450 دولاراً أمريكياً، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 18.36%. فهل ستكون المؤسسة المالية أكثر كفاءة وربحية؟

هل ينبغي للمؤسسة المالية المساعدة على تسويق الأرز وبيع لتجار التجزئة؟ فبدلاً من أن تبيع لشركات التحويل، يمكنها أن تدفع لهم رسوماً لقاء تحويل الأرز ثم تبيعه هي مباشرة لتجار التجزئة. فتاجر التجزئة يشتري بمبلغ 650 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، في حين أن سعر شراء تاجر الجملة هو 500 دولار أمريكي للطن الواحد. وبذلك يكون ما يجنيه من الأرباح 3,732,225 دولاراً أمريكياً من أصل قيمة إنتاجية قدرها 16,253,000 دولار أمريكي، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 22.96%. فهل ستكون المؤسسة المالية أكثر كفاءة وربحية؟

استخلاص فرضية للخطوة التالية التي يمكن أن تتخذها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية: استناداً إلى التحليل الوارد آنفاً، تبيّن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في عدد قليل من التدخلات الممكنة التي يمكن أن تسفر عن حالة يكسب فيها الجميع، وبدر أرباحا عليها وعلى عملائها. ولا بد من دعم التحليل الوارد آنفاً ببيانات ملموسة، يسهل الحصول عليها بإجراء مقابلات مع المزارعين وغيرهم من الأطراف المعنية في سلسلة القيمة. ويمكن الحصول على البيانات أيضاً من الخبراء الزراعيين في المنطقة، ومنهم العاملون في مجال الإرشاد الزراعي، أو عن طريق التقارير التي يصدرها مكتب الإحصائيات أو وزارة الزراعة.

تحليل آثار التدخل الممكن (التدخلات الممكنة)

أين تدخل سيسفر عن تغييرات في تدفق الأرز عبر سلسلة القيمة. ولضمان الاتساق، يجب أن نختار وحدة حساب مشتركة. ولذلك، فإن قيم السلع والخدمات (الإيرادات والتكاليف) يُعبر عنها عادة في التحليل عن طريق ما يلي:

- ◀ العملة المحلية
- ◀ الأسعار الثابتة

الأسعار، التي يمكن الحصول عليها بسهولة من المزارعين وتجار التجزئة، تبلغ القيمة المضافة 847 دولاراً أمريكياً للطن الواحد. ولا يحصل المزارع، وهو العميل الرئيس للمؤسسة المالية، إلا على 15.3% من القيمة الناتجة عن السلسلة. فمن أصل إيرادات الطن البالغ قدره 153 دولاراً أمريكياً، لا يسجل كإيراد (عدا نفقات الفوائد) سوى 57.47 دولاراً أمريكياً للطن الواحد.

وينبغي للمؤسسة المالية، عن طريق الانخراط في سلسلة القيمة، أن تحدد طريقة التنافس الفعال في إطارها بمساعدة عملائها من المزارعين. ومن الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ما يلي:

◀ هل يمكن للمؤسسة المالية أن تساعد على خفض تكلفة وسائل الإنتاج عن طريق الشراء بالجملة أو بأسعار تفضيلية من الموردين؟ فإذا تمكنت من الحصول على خصم نسبته 10% على البذور والأسمدة، فإن التكلفة التي يتحملها المزارعون ستتناقص بمقدار 18.70 دولاراً أمريكياً (10% من 187 دولاراً أمريكياً) مقابل كل طن من البذور والأسمدة المشتراة، ومن ثم سيزداد دخلهم بنفس المقدار.

◀ هل يمكن للمؤسسة المالية أن تساعد على الحصول على أسعار أفضل للبيع للمزارعين عن طريق التفاوض مع جهات تحويل الأرز المقشور؟ وتشتري جهات تحويل الأرز المقشور الأرز من المزارعين بسعر 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، وتحوّله ثم تبيعه بمبلغ 500 دولار أمريكي للطن الواحد. وتحصل على إيرادات تبلغ 3 223 908 3 دولارات أمريكية من إجمالي الإنتاج البالغة قيمته 8,126,500 دولار أمريكي، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 39.67%. ويمكن للمؤسسة المالية أن تعمل كمجتمّع موثوق به لشركة التحويل وأن تتفاوض على سعر أعلى تتراوح نسبته بين 15% و 20% مما تعرضه شركات التحويل على المزارعين. فإذا فعلت ذلك، يمكنها أن تقدم تمويلًا بالسلم بسعر مسبق قدره 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، علماً بأنها ستتمكن من بيع الأرز لشركات التحويل بمبلغ قدره 191.25 دولار أمريكي للطن الواحد.

◀ هل ينبغي للمؤسسة المالية أن تبيع أكثر إلى جهات تخزين الأرز أم إلى جهات قشورها؟ ولها أن تتخذ هذا القرار استناداً إلى مفاوضاتها مع كليهما. ويمكنها أيضاً أن تدخل في مفاوضات مع غيرها من شركات التحويل لإيجاد أفضل سعر للمزارعين.

◀ هل ينبغي للمؤسسة المالية أن تستثمر في شركة تحويل من أجل الحصول على شيء من القيمة والأرباح الناتجة عن التحويل؟ وقد يتحقق ذلك بصيغة المشاركة أو المشاركة المتناقصة.

أمثلة على الحلول المقترحة

(أ) تطوير منتجات مرابحة عن طريق المفاوضات مع موردي وسائل الإنتاج

هل يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تساعد على خفض تكلفة وسائل الإنتاج عن طريق الشراء بالجملة أو بأسعار تفضيلية من الموردين؟ فإذا تمكنت من الحصول على خصم نسبته 10% على البذور والأسمدة، فإن تكلفة المزارعين ستنخفض بمقدار 18.70 دولار أمريكي (10% من 187 دولاراً أمريكياً) مقابل كل طن من البذور والأسمدة المشتراة، ومن ثم سيزداد دخلهم بنفس المقدار.

◀ القيمة الحالية

◀ موقع الاستهلاك

◀ المستخدمون المحليون من ذوي الدخل المتوسط

◀ جميع العوامل الخارجية للإنتاج أو الاستهلاك، الإيجابية منها والسلبية

وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تستيق مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التغييرات في تدفق سلسلة القيمة وتجسد المخاطر ذات الصلة في تحليلها. ومن المخاطر وتدابير التخفيف التي يتعين النظر فيها ما يلي:

الجدول 3-11: المخاطر وتدابير التخفيف الممكنة

المخاطر	تدابير التخفيف
البيع الجانبي للأرز	الشراء عن طريق التعاونيات التي يمكن أن تنظم العرض المقدم من أعضائها، حتى إذا تخلف أحد الأعضاء عن التسليم سد عنه غيره.
تقلب التكاليف	تحديد سعر للتسليم يكون مناسباً استناداً إلى اتجاه الأسعار في السنوات السابقة مع فسحة ثقة تتراوح بين 90% و95%. وتقديم مكافأة على أساس تقاسم الإيرادات للعملاء إذا كان السعر أعلى كثيراً من السعر الأدنى.
التلف أثناء النقل	تقدير التلف في دراسة الجدوى في إطار التكاليف المتكبدة
الافتقار إلى الجودة	ربط العاملين في مجال الإرشاد الزراعي بالمزارعين للحصول على المساعدة التي يحتاجون إليها.
الافتقار إلى مرافق التخزين	بناء أو تمويل مرفق للتخزين للتعاونيات وكبار العملاء.
الجفاف	التأمين من الخسائر الشديدة الناجمة عن ظواهر طبيعية مثل الجفاف.
اللوائح التنظيمية والسياسات	العلم بالسياسات الحكومية المتعلقة بإصدارات المنتجات الزراعية وتسعيرها.
خسارة المشترين	توزيع المخاطر على بعض المشترين الذين يمكن اللجوء إليهم عند تعذر قبول الطلب.
المحاصيل المستوردة	فهم الأسواق الإقليمية وتحديد مدى تنافسية المحصول المستورد. فإذا كان هذا المحصول منافساً أكثر من اللازم، فقد يُزجح المنتجين المحليين من السوق. وفي هذه الحالة، قد تقرر المؤسسات المالية عدم توفير التمويل لذلك المحصول تحديداً.

عن طريق عملائها. ويمكن تقديم القروض إلى التعاونيات بحيث يكون حجم الشراء كبيراً بما يكفي لتوفير التمويلات اللازمة بصفة المرابحة. وتتمثل المخاطر الرئيسية في البيع الجانبي والتخلف عن سداد القروض. وما يخفف من هذه المخاطر هو: (أ) قلق المزارعين من فقدان مصدر لإمدادات وسائل الإنتاج الرخيصة؛ (ب) وجود ضمانات من طرف ثالث أو ضمان جماعي عن طريق التعاونية؛ (ج) ضمانات من أصول التعاونية.

واستناداً إلى تجربة موظفي مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، وعن طريق التشاور مع عملائها، يبدو أنه من الممكن تخفيض تكلفة وسائل الإنتاج بإبرام اتفاقات تفضيلية مع الموردين. وبعد إجراء مفاوضات استكشافية مع موردي وسائل الإنتاج، من الواضح تماماً أن الموردين سيكونون مستعدين بطبيعة الحال لتقديم خصم نسبته 10% إذا كان يوسع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إنتاج قدر أكبر من الأعمال التجارية

بعض إمداداتها وترتيب احتياجاتها حسب الأولوية، دون إهمال الطلب من جهات قشر الأرز إهمال تاماً. وتستطيع أيضاً أن تقيّم على نحو أفضل الخصائص التي تطلبها شركات التحويل وأن تحوّل أنواع الأرز المفضلة بناء على طلب شركة التحويل. وإلى جانب عقود السلم المقدمة إلى تعاونيات مزارعي الأرز، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تقوم مقام التاجر وتشتري على أساس فوري من المزارعين لبيعها بعداً إلى شركة التحويل.

(د) زيادة القدرة التحويلية لمعامل التفشير أو معامل التبخير عن طريق توفير تمويل بالإجارة أو المشاركة أو المشاركة المتناقصة

هل ينبغي للمؤسسة المالية أن تستثمر في شركة تحويل للحصول على بعض من القيمة والأرباح الناتجة عن التحويل؟ قد يتحقق ذلك بصيغة المشاركة أو المشاركة المتناقصة.

وإذا كانت شركة التحويل ستعمل بكامل طاقتها، فإن بمقدور المؤسسة المالية أن تموّل توسيع قدرتها بحيث يمكن تحويل المزيد من الأرز محلياً بدلاً من بيعه في شكل مادة خام. ويمكن تمويل المعدات الإضافية التي تحتاج إليها شركة التحويل عن طريق مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية باستخدام التمويل بالمرابحة أو الإجارة أو المشاركة أو المشاركة المتناقصة. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، عن طريق تحليل سلسلة القيمة ومناقشتها مباشرة مع الأطراف المعنية، أن تعالج القيود التي تواجهها وأن تساعد القطاع على النمو حتى تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية.

(هـ) توفير تمويل بالسلم للمزارعين كمن يبيعوا مباشرة لتجار الجملة أو توفير السلم لشركات التحويل كمن يبيع لتجار الجملة

هل ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المساعدة على تسويق الأرز وبيعه لتجار الجملة؟ بدلاً من البيع لشركات التحويل، يمكنها أن تدفع لها رسوماً لقاء تحويل الأرز ثم يبيعه مباشرة لتجار الجملة. ويشتري تاجر الجملة بمبلغ 500 دولار أمريكي للطن الواحد، في حين أن سعر شراء شركة التحويل هو 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد. وبذلك يكون ما يجنيه من الأرباح 1,939,155 دولاراً أمريكياً من أصل قيمة إنتاجية قدرها 450 546 10 دولاراً أمريكياً، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 22.96%. فهل ستكون مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أكثر كفاءة وربحية؟

(ب) استحداث منتجات السلم عن طريق المفاوضات مع جهات تحويل الأرز المقشور

هل يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تساعد على الحصول على أسعار بيع أفضل للمزارعين عن طريق التفاوض مع جهات تحويل الأرز المقشور؟ تشتري جهات تحويل الأرز المقشور الأرز من المزارعين بسعر 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، وتحوّله ثم يبيعه بمبلغ 500 دولار أمريكي للطن الواحد. وتتقاضى عوائد تبلغ 3 223 908 دولارات أمريكية من إجمالي الإنتاج البالغة قيمته 8,126,500 دولار أمريكي، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 39.67%. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تعمل كجسم موثوق به لشركة التحويل وأن تتفاوض على سعر أعلى تتراوح نسبته بين 15% و20% مما تعرضه شركة التحويل على المزارعين. فإذا فعلت ذلك، أمكنها أن تقدم تمويلًا بالسلم بسعر مسبق قدره 153 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، علماً بأنها ستتمكن من بيع الأرز لشركة التحويل بمبلغ قدره 191.25 دولار أمريكي للطن الواحد بفضل التفاوض المباشر معها.

وستكون جهات تحويل الأرز المقشور على استعداد لدفع علاوة إذا كان ثمة ما يضمن إمدادها بالأرز الذي تحتاج إليه. وفي مقابل تسلم كمية مضمونة من الأرز المقشور، تبرم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية عقود السلم مع عدة تعاونيات بشأن كميات محددة من الأرز المقشور تسلم في مدة محددة. ويتمثل الخطر الرئيس في العجز في المحاصيل أو عجز أعضاء التعاونيات عن التسليم بسبب البيع الجانبي. ويمكن التخفيف من هذه المخاطر عن طريق: (أ) إدراج المزارعين غير الممثلين في القائمة السوداء لاستبعادهم من مشتريات السلم في المستقبل، مما يجردهم من الوصول إلى سوق جذاب؛ (ب) الاقتطار على مشتريات السلم لما يتراوح بين 50% و70% من القدرة التاريخية للتعاونيات على الإنتاج؛ (ج) الاتفاق على الشراء الفوري المفتوح مع التعاونيات، الذي من شأنه أن يخفف من عرض التعاونيات الأخرى.

(ج) بيع المزيد لمعامل التبخير عن طريق الشراء الفوري

هل ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تبيع أكثر إلى جهات تبخير الأرز أم إلى جهات قشره؟ ويمكنها أن تتخذ هذا القرار استناداً إلى مفاوضاتها مع كليهما. ويمكنها أيضاً أن تدخل في مفاوضات مع غيرهما من شركات التحويل لضمان أفضل سعر للمزارعين.

وإذا عُذ أن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية يمكنها الحصول على سعر أفضل من معامل التبخير، فقد تؤدي إلى تحويل

المالية فحسب، بل في ضوء الخدمات التي من شأنها أن تؤدي إلى وضع سيناريو يعود بالنفع عليها وعلى عملائها. وتُقدّر غالبية المؤسسات المالية بالفعل بالحاجة إلى فهم القطاعات التي يعمل فيها عملائها، وهذا هو السبب الذي يجعل كثيراً من هذه المؤسسات يوظف عمال الإرشاد الزراعي ويُدربهم على العمل كموظفي قروض. فهذه المؤسسات تعتقد أن هؤلاء الموظفين سيتمكنون من تبييها إلى المخاطر المتصلة بالزراعة (مثل سوء الممارسات، والطقس، وتقلب أسعار السلع، إلخ) التي ينبغي أن توضع في الحسبان في توصياتها بشأن الموافقة على القروض للعملاء.

غير أن المنافع المتأتية من هذه المعارف كثيراً ما تقيدها مهمة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المتمثلة في تقديم قروض غير تفضيلية للعملاء، في إطار المنهج التقليدي القائم على مبدأ الفائدة. وكثيراً ما يطرح فصل المخاطر التجارية عن الائتمانية تحدياً أمام مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التي يُسمح لها بتدبير المخاطر الائتمانية دون التجارية. ونتيجة لذلك، تضع مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تدابير مبتكرة لمعالجة المخاطر الائتمانية دون التجارية. ويُجلب إلى ممارسة الضغوط الاجتماعية عن طريق اشتراط ضمانات من الزعماء القرويين أو من أفراد الجماعة. وتُعقد اجتماعات منتظمة لإنفاذ نظام المدفوعات بانتظام، حيث يتعرّض المقترضون الذين يتأخرون عن السداد للتعبير في كثير من الأحيان. وكثيراً ما يُطلب الضمان الذي يغطي ما لا يقل عن 150% من مبلغ القرض. وتُقرض رسوم جزائية مرتفعة، ويُسمح بالفروض المُرجلة لضمان دفع المقترضين للفوائد المستحقة لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية.

وبدلاً من الابتكار في مجال التخفيف من المخاطر الائتمانية، وفي إطار منهج التمكين الاقتصادي المستحدث، يمكن أن تبذل مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية جهوداً للتركيز على المخاطر المتصلة بالأعمال التجارية إذا أُسندت إليها مهمة ودية المشاركة المباشرة مع الأطراف المعنية في سلسلة القيمة. وقد غدا تمويل سلسلة القيمة الزراعية يكتسب أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، إذ يوصي مناخوه بأن توفر مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية التمويل لا للمزارعين فحسب، بل أيضاً للأطراف المعنية الأخرى في سلسلة القيمة. وفي بعض الحالات، يظل التركيز في التمويل على تيسير حصول المزارعين على التمويل، في حين أنّ هذا التمويل قد يكون في حالات أخرى حالة من حالات الانحراف عن الرسالة، لأن مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية ستوفر التمويل لشركات التحويل والتجار وغيرهم من الوسطاء بدلاً من المنتجين الزراعيين.

ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية عن طريق المناقشات التي تجريها مع شركات التحويل، أن توافق على أن تدفع لها أجرة لقاء تحويل الأرز، ثم تقرر بيع الأرز مباشرة إلى تجار الجملة. وقد يكون الفرق البالغ 347 دولاراً أمريكياً للطن الواحد مُجدياً إذا ما سُدد جزء صغير فقط من هذه القيمة الزائدة في شكل أجرة تحويل. ولذلك، فبدلاً من إبرام عقد مع شركة التحويل لبيع الأرز، سيكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية اتفاق تحويل بشأن رسوم التحويل واتفاق بيع مع تاجر الجملة. ومن ثم، يمكنها أن تتقمص أدواراً متعددة في التعامل مع شركة التحويل، فهي إما علاقة البائعين بشركة التحويل أو علاقة الوكيل بتاجر الجملة.

(و) توفير تمويل بالسلم للمزارعين كمن يبيعوا مباشرة لتجار التجزئة أو توفير السلم لشركات التحويل لكي تبيع لتجار التجزئة

هل ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المساعدة على تسويق الأرز وبيع تجار التجزئة؟ بدلاً من البيع لشركات التحويل، يمكنها أن تدفع لها رسوماً لقاء تحويل الأرز ثم تبيعه مباشرة لتجار التجزئة. ويشتري تاجر التجزئة الأرز بمبلغ 650 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، في حين أن سعر شراء تاجر الجملة هو 500 دولار أمريكي للطن الواحد. وبذلك يكون ما يجنيه من الأرباح 3,732,225 دولاراً أمريكياً من أصل قيمة إنتاجية قدرها 16,253,000 دولار أمريكي، وهو ما يمثل هامش ربح نسبته 22.96%. فهل ستكون مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أكثر كفاءة وربحية؟

واستناداً إلى تحليل الجدوى والمخاطر والعائدات، قد يتسنى لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تبيع مباشرة لتجار التجزئة، الأمر الذي قد يكون أكثر ربحية من البيع لتجار الجملة. وكانت ثمة حالات عقدت فيها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية اتفاقات مع متاجر كبرى أو سلاسل تجارة التجزئة، مما مكّنها من الحصول على سعر أفضل لبيع الأرز. وإذا يُقدّر أن تجار التجزئة مستعدون لدفع 650 دولاراً أمريكياً للطن الواحد، فإن مبلغ 150 دولاراً أمريكياً الإضافي للطن الواحد قد يكون ربحاً كافياً مقارنة بالتكاليف المتكبدة للبيع مباشرة لتاجر التجزئة.

تحليل سلسلة القيمة - المنهج التدريجي والعملية

ينبغي أن تتناول مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية تحليل سلسلة القيمة بطريقة عملية، لا بروح استحداث المنتجات

وأثناء تنفيذ هذه العملية، يمكن للمؤسسة المالية أن تجمع المزيد من البيانات من عملائها بالسؤال عن نوع القطاع التي يشتغلون به، ونوع التكلفة المعنية، وتقلب الأسعار الذي يمكن أن يحدث. ويمكن بعد ذلك إجراء المزيد من الدراسات للالتقاء بالأطراف المعنية الأخرى في سلسلة القيمة وفهم هيكل تكاليفها وشواغلها ابتغاء وضع حسابات إنتاج دقيقة واستراتيجيات لاحقة للمشاركة في سلسلة القيمة. ومن شأن تحرر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية من قيد الاقتطار على دور الوسيط المالي أن يتيح فرصة للابتكار. فمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بصفاتها شريكا في الأعمال التجارية، تتمتع بحرية تقييم المخاطر والخصائص المتعلقة بانخراطها في الاقتصاد الحقيقي وليس فقط الاقتطار على البيان الائتماني لعملائها.

ويتيح تحليل سلسلة القيمة لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية فهما أفضل للفرص التجارية المتاحة لها لكي تحقق فيها أعلى نحو أفضل. وحالما تقتنم بيانات ملموسة عن الكيفية التي يمكنها بها تحقيق قيمة لعملائها، يمكنها آنذاك استحداث منتجات جديدة توفر تدخلات مالية وغير مالية لسد احتياجات السوق بالشراكة مع عملائها على النحو الذي يحدده تحليل سلسلة القيمة.

ويدعو منهج التمكين الاقتصادي الذي تدعو إليه مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية إلى التدخل مباشرة في سلسلة القيمة عن طريق التجارة والاستثمار مع الأطراف المعنية فيها. وكما هو مبين في الأقسام السابقة، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، عن طريق إنشاء حسابات الإنتاج، أن تطلّ الحالة وتضع استراتيجية للمشاركة، مع ضمان إبقاء المنتج الزراعي في طلب تدخلاتها. وبالفعل، يمكن أن تتدخل المؤسسة في عدة مجالات في سلسلة القيمة، كما هو موضح في القسم الوارد آنفاً، ولكن ليس من الضروري أن تحدث جميع التفاعلات في الوقت نفسه. ويوصى بأن تُجرى العملية تدريجياً. وينبغي لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تباشر تدخلات أكثر بساطة، وأن تقوم في الوقت ذاته بجمع البيانات وإعداد دراسات جدوى عن التدخلات الأكثر تعقيداً.

فيمكنها مثلا تمويل بالمرابحة للأصول أو وسائل الإنتاج التي يطلبها عملاؤها. ويطلب من العملاء تقديم تفاصيل عن الأصل محلّ الشراء، ومنها مواصفاته، وتكلفته، والكمية المراد شراؤها، فضلا عن معلومات عن المورد. وهذا مصدر من مصادر بيانات السوق التي يمكن أن تستغلها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. ويمكنها بعد ذلك أن تحلّل جميع الفواتير المقدمة، وأن تحدّد الموردين المعروفين ذوي التكلفة المنخفضة، وأن تبرم اتفاقات للحصول على أسعار أقلّ لمنتجاتها.



استحداث منتجات جديدة

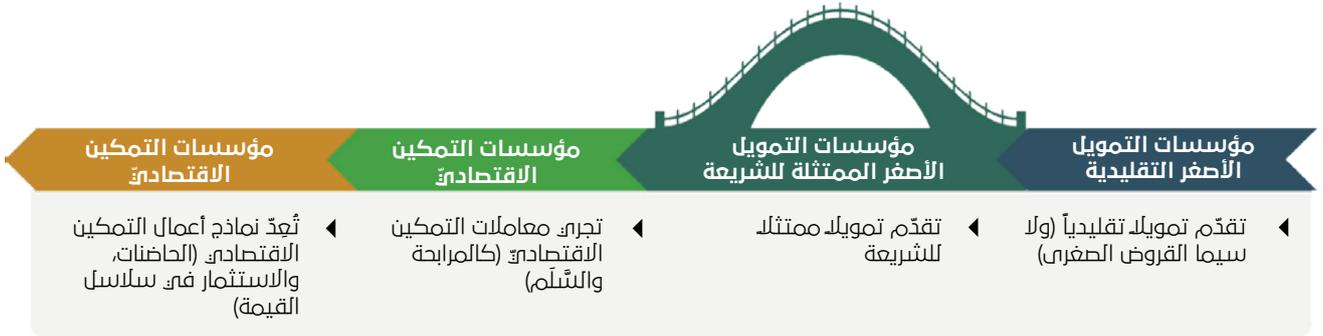
ودراسة السوق في الفصل الثالث، يقدم هذا الفصل الرابع إرشادات لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية بشأن كيفية استحداث منتجات مالية جديدة.

ويرمى الدليل المتضمن في هذا الفصل إلى مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على أن تتحول من مزود للائتمان على أسس تجارية إلى تاجر ومستثمر هدفه إجراء الأعمال. ويمكن تلخيص التحول من مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة

1. مدخل إلى استحداث منتجات جديدة

يقدم هذا الفصل الأدوات التي تحتاج إليها مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية لكي تُعدّ سياسات وخطة عمل ل طرح منتج مالي جديد على عملائها. وبعد الحصول على فهم واضح للمنهجية المبيّنة في الفصل الأول، وبعد إجراء تقييم يستند إلى تشخيص ذاتي وتحليل للاحتياجات، كما هو مبين في الفصل الثاني، وبعد تحديد فرص الأعمال عن طريق تحليل سلاسل القيمة

الشكل 1-4: التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة تمكين اقتصادي



هل لرسالتك ولجهات المانحة توجه اجتماعي بالأساس؟

إذا كان لدى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التقليدية رسالة اجتماعية قوية مدعومة بمخ و دعم قوي من الجهات المانحة، فقد ترغب في اعتماد منتج القرض الحسن (قرض بلا فائدة)، وتعدّ مؤسسة أذوت الباكستانية مثالاً جيداً على المنظمات التي تحافظ على تكاليف تشغيلية منخفضة (أقل من 10% من محفظتها التمويلية) وتحتفظ بصندوق تشغيلي، فاستطاعت بذلك أن تصبح أكبر مزود للتمويل الأصغر في باكستان، إذ وصلت خدماتها إلى أكثر من 1.5 مليون أسرة.

نصيحة: إذا كانت الاستراتيجية ذات توجه اجتماعي، تواصل مع الجهات المانحة لجمع الأموال وتقديم قروض حسنة (قروض بلا فوائد). فإن لم يكن، فهناك أيضاً مجموعة متنوعة من الأدوات التجارية المدعومة بالأصول التي يمكن استحداثها.

مالية تقليدية إلى مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تعمل على وفق أحكام الشريعة على النحو الآتي:

المرحلة الأولى هي تحديد نوع المنتج المراد طرحه. وللإجابة عن هذا السؤال، قد ترغب مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في الإجابة عن الأسئلة التالية أولاً.

هل تتألف محفظتك أساساً من قروض تجارية أو من قروض استهلاكية؟

عموماً، ينبغي أن تركز مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على تقديم القروض التجارية بدلاً من القروض الاستهلاكية. وينبغي اجتناب القروض الاستهلاكية عموماً، لأنها تتيح للقرض وسيلة للإنفاق بما يفوق إمكاناتهم. وما لم تستخدم القروض للأغراض الطبية أو التعليمية (التي يمكن أن تمويل باستخدام منتجات التمويل ذات التوجه الاجتماعي، كالقرض الحسن أو القروض من دون فوائد)، ينبغي اجتناب أي قروض تثقل كاهل العميل بديون لا داعي لها.

نصيحة: ركّز على حصر التمويل في الأغراض التجارية والأغراض الاستهلاكية الأساسية (كالطب، والتعليم).

ما أنواع الأصول التي ستموّل؟

ويمكن تمويل أصول أخرى غير قابلة للتأجير بالمرابحة، إذ تشتري مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الأصل نيابة عن العميل وتبيعه إياه بسعر يشمل هامش ربح.

من مبادئ التمويل الإسلامي أنه يجب أن يكون مدعوماً بالأصول. ويُنظر عادةً في نوعين من الأصول أوّلاً: المستهلكات/ وسائل الإنتاج، والنفقات الرأسمالية. والإجارة عقدٌ إيجارٌ يُعمل به فيما يخص الأصول التي يمكن تأجيرها، كالمعدّات والآلات غير المنقولة.

الجدول 4-1: أهم التغييرات اللازمة لتحقيق الامتثال للشريعة

الإجارة	المرابحة
◀ الحرص على الامتثال للشريعة في الأصول التي ستستأجر.	◀ الحرص على الامتثال للشريعة في الأصول التي ستشتري.
◀ تحديد الأصل والحرص على حصول المؤجر على ملكيته الكاملة قبل تأجيره للمستأجر بموجب اتفاق الإجارة. وعند الاستحقاق، ينقل الأصل إلى المؤجر.	◀ تحديد الأصل والحرص على انتقال الملكية الفعلية للأصل إلى البنك قبل نقله إلى المشتري.
◀ تظل الملكية لدى المؤجر، ويكون مسؤولاً عن أعمال الإصلاح والصيانة الكبرى. ويرتب المؤجر لجميع عقود التأمين التكافلي أو التأمين ويتحمل تكاليفها.	◀ الحرص على استخدام التمويل للأصل المحدد فقط.
◀ يشار في العقد بوضوح إلى مدة الإجارة.	◀ إلغاء معدلات الفائدة واستحداث هامش ربح، مع الإعلان بوضوح عن سعر الشراء وسعر البيع.
◀ الحرص على إبرام عقد منفصل لنقل ملكية الأصل عند انتهاء مدة الإجارة. ويمكن أن يكون سعر هذا العقد للمستأجر إما بلا مقابل أو مقابل سعر رمزي.	◀ لا ينبغي أن يدفع العميل رباً إضافياً يزيد عن سعر البيع المتفق عليه إلى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في حال التأخر في الدفع.
◀ الحرص في حالة التخلف عن دفع مبالغ الإيجار بموجب عقد الإجارة أو التأخر في دفعها على أن يُدفع كل ما يُتسلم من غرامات على سبيل التبرع لجهة خيرية معتمدة على النحو الذي تقرره الهيئة الشرعية. وينبغي أن تبذل المؤسسة المالية الإسلامية جهوداً للتنبؤ من كون التأخر في الدفع ناتجاً عن الإهمال أو عن العجز عن الدفع. ولا يجوز فرض العقوبات إلا على المهملين من غير الفقراء.	◀ كما تقدّم ذكره، لا ينبغي فرض أي غرامة على العميل بسبب تأخره في الدفع، ولكن يجوز للمؤسسة المالية فرض رسوم جزائية محدودة لا يمكن فرضها إلا على غير الفقراء ولكن لا يمكن احتسابها إيرادات للمؤسسة المالية ويجب أن يُتصدّق بها على النحو الذي تقرّره الهيئة الشرعية. وينبغي أن تبذل المؤسسة المالية الإسلامية جهوداً للتنبؤ من كون التأخر في الدفع ناتجاً عن الإهمال أو عن العجز عن الدفع. ولا يجوز فرض العقوبات إلا على المهملين من غير الفقراء.

متمثلاً للشريعة يخفّف من الآثار الضارة للائتمان. ويرد فيما يلي مثال على تأثير القرض التقليدي ونتائج مقارنةً بقرض المرابحة المتمثل للشريعة وتمويل المرابحة من مؤسسة التمكين الاقتصادي ذات الأداء الموافق لأحكام الشريعة.

كيف لن أن أحدث تأثيراً بالمرابحة أو الإجارة أو بهما معاً؟

بإدخال التغييرات المبينة في الجدول 3-1 آنفاً على منتج القرض التقليدي الحالي، تكون المؤسسة المالية قد استحدثت تمويل

الشكل 4-2: الموازنة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الممثلة للشريعة ومؤسسة التمكين الاقتصادي

المؤسسة المالية التقليدية	
◀	يحتاج العميل إلى 500 دولار أمريكي لشراء الأسمدة والبيزور؛
◀	يقترض من المؤسسة المالية بفائدة سنوية نسبتها 30% على مدى سنة واحدة؛
◀	يدفع 650 دولاراً أمريكياً بعد 12 شهراً (أقل مقداره 500 دولار أمريكي، وفائدة مقداره 150 دولاراً أمريكياً)؛
◀	في حالة التأخر لمدة 12 شهراً أخرى، يدفع فائدة إضافية مقداره 195 دولاراً أمريكياً (150 دولاراً أمريكياً إضافياً على الأصل وفائدة إضافية مقداره 45 دولاراً أمريكياً على مبلغ الفائدة)؛
◀	يجوز قيد الغرامات الجزائية باعتبارها دخلاً.
المؤسسة المالية الممثلة للشريعة (التمويل بالمرابحة)	
◀	يحتاج العميل إلى 500 دولار أمريكي (سعر الشراء) لشراء الأسمدة والبيزور؛
◀	يقترض من المؤسسة المالية بفائدة سنوية نسبتها 30% خلال سنة واحدة؛
◀	يدفع 650 دولاراً أمريكياً (سعر الشراء) بعد 12 شهراً (أقل مقداره 500 دولار أمريكي وربح مقداره 150 دولاراً أمريكياً)؛
◀	في حالة التأخر في الدفع مدة 12 شهراً، لا يستحق أي ربح إضافي؛
◀	يسمح بدفع غرامات، ولكن يجب التبرع بها للهيئات الخيرية.
مؤسسة التمكين الاقتصادي ذات الأداء الموافق لأحكام الشريعة (التمويل بالمرابحة)	
◀	يحتاج العميل إلى 500 دولار أمريكي لشراء الأسمدة والبيزور؛
◀	تتفاوض المؤسسة المالية مع المورد على مستوى التجزئة أو الجملة، ويحصل على خصم نسبته 30%؛
◀	سعر الشراء المتفاوض عليه هو 350 دولاراً أمريكياً (سعر الشراء)؛
◀	يقترض العميل من المؤسسة المالية بمعدل ربح سنوي نسبته 30% خلال سنة واحدة؛
◀	يدفع 455 دولاراً (سعر البيع) بعد 12 شهراً (مبلغ الأصل 350 دولاراً أمريكياً، والربح 105 دولارات أمريكية)؛
◀	إذا تأخر الدفع مدة 12 شهراً أخرى، لا يستحق أي ربح إضافي؛
◀	يسمح بدفع غرامات، ولكن يجب التبرع بها للهيئات الخيرية.

ويرد فيما يلي، بإيجاز، بيان صافي أثر معاملة ائتمانية مدتها 12 شهراً مع العميل:

ما يدفعه العميل		الطريقة
مستحق بعد 24 شهراً (متأخر)	مستحق بعد 12 شهراً (في الموعد)	
845 دولاراً أمريكياً	650 دولاراً أمريكياً	المؤسسة المالية التقليدية
650 دولاراً أمريكياً	650 دولاراً أمريكياً	المؤسسة المالية الممثلة للشريعة
455 دولاراً أمريكياً	455 دولاراً أمريكياً	المؤسسة المالية ذات الأداء الموافق للشريعة

الممارسات التي تساعد العملاء على خفض سعر تكلفة الأصل عن طريق التفاوض. وبالحصول على خصم 30%، تنخفض تكلفة الشراء من 650 دولاراً أمريكياً إلى 455 دولاراً أمريكياً، وإن ظل معدل الربح 30%، مما يوفر للعميل 195 دولاراً أمريكياً مقارنة بحالة التمويل من مؤسسة مالية تقليدية أو مؤسسة مالية ممثلة لأحكام الشريعة. وحتى في حالة التأخر في الدفع، يظل المبلغ المستحق على العميل 455 دولاراً أمريكياً، وهو أقل بمقدار 195 دولاراً أمريكياً من مبلغ المؤسسة المالية الممثلة لأحكام الشريعة وبمقدار 390 دولاراً أمريكياً من مبلغ المؤسسة المالية التقليدية القائمة على الفائدة.

والآن، بعد أن استحدثت سياسات للتثبيت من امتثال منتجاتنا للشريعة الإسلامية، كيف يمكننا أن نحول إلى مؤسسة تمكين اقتصادي ذات أداء موافق لأحكام الشريعة؟

وإن يتغير المبلغ الذي يدفعه العميل إلى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الممثلة لأحكام الشريعة، سواء كان يدفع الأقساط في الموعد (12 شهراً) أو تأخر في دفعها على مدة 24 شهراً، وذلك بخلاف مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التقليدية، التي ستستمر في تحقيق الفائدة خلال مدة التأخير. ونتيجة لذلك، سيدفع العميل فائدة إضافية مقداره 195 دولاراً أمريكياً إضافياً (845 دولاراً أمريكياً - 650 دولاراً أمريكياً). ومن ثم، لن يشعر العميل الذي يدفع بانتظام بأي فائدة محسوسة من الامتثال للشريعة. ويحتمل الامتثال للشريعة العملاء الذين قد يجدون صعوبة في سداد المدفوعات لأسباب مختلفة لا تتعلق بالإهمال أو الممارسات الاحتياطية.

ولا يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تساعد العميل على تقليل تكلفة الشراء إلا عن طريق الشروع في

مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بموجب ترتيبات من هذا القبيل، تمويل تسويق ما ينتجه عملاؤها من منتجات. وبمجرد تحديد نوع المنتجات التي باعها عملاؤها، والجهة التي اشترت تلك المنتجات، وأسعار البيع الخاصة بالعملاء والمشتريين، يمكنها شراء المنتجات عن طريق الدفع مقدّمًا إلى العميل مقابل التزامه بتسليم المنتجات المتفق عليها وقت الحصاد. وتحدّد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المشتريين المناسبين الذين يرغبون في شراء المنتجات بأسعار عليا لتحقيق الربح. ومن خلال تجميع المنتجات، تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تجاوز الوسطاء التقليديين وبيع المنتجات مباشرة إلى جهات التمويل أو إلى تجار التجزئة أو إليهما معا. ويكون بمقدور مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بصفقتها متداولًا بحسن نية، أن تتفاوض للحصول على أسعار عليا ويمكنها أن تتقاسم الفوائد مع عملائها.

ولتحقيق هذه الغاية، ستحتاج مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إلى إجراء دراسة لسلسلة القيمة لفهم تدفق المنتج، والعمليات التي يمرّ منها، والجهات المعنية، والأسعار في كلّ مرحلة من مراحل سلسلة القيمة. وللحصول على معلومات مفصّلة عن كيفية إجراء دراسة سلسلة القيمة، يرجى الرجوع إلى الفصل 3. وما إن تجر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية دراسة سلسلة القيمة، حتّى تعدّ خطة عمل لمشاركتها في سلسلة القيمة مشاركةً مربحةً من شأنها أن تعود بالنفع على عملائها أيضًا. وعلى غرار الحال فيما يخصّ المنتج والإجارة، ينبغي اتخاذ قرار تجاري بشأن قيام مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بتخزين المنتجات ونقلها أو إسناد هذه الخدمة إلى جهة خارجية ونقل المخاطر إلى طرف ثالث. وفي حالة وجود مقدّم خدمة خارجي موثوق به ومنخفض التكلفة، تكون الاستعانة بجهة خارجية حلاً جيدًا. فإن لم يكن، فقد تحتاج مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إلى تخصيص موارد داخلية لضمان تسليم الأصول بأمان.

وعلى غرار منتج الإجارة، يعدّ السّلم منتجًا أساسيًا يمكن أن يساعد عملاء مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على الوصول المستدام إلى الأسواق. وستتمكن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية التي تعرّض السّلم من تحقيق أعمال متكرّرة عن طريق المساعدة على ربط عملائها بأسواق أكثر ربحية ما كان لهم أن يصلوا إليها لولا المؤسسة.

إلى جانب أدوات التمويل الموجّهة للتجارة، كيف تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تقديم أدوات تمويل محلّها حقوق الملكية؟

عادةً ما تكون أدوات التمويل الموجّهة للتجارة هي أوّل ما يُستحدث

يمكن أن يكون المنتج الأول لتحوّل مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية هو المرابحة أو الإجارة أو هما معا، بحسب نوع الأصل التي يطلبه عملاؤها. وعند إجراء هذا التحوّل، ستجمع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بيانات مهمة، مثل التفاصيل المتعلقة بأصل المؤد، وسعر الأصل، ومواصفات الجودة. وبعد مرور بعض الوقت (عادةً نحو سنة واحدة)، سيكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية فهم واضح لمطالبات تمويل أصول عملائها، والجودة اللازمة، وسعر الأصول، والمؤددين الذين يشاركون في تسليم الأصول.

ومن خلال تحليل هذه البيانات، ستستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تحديد كمية الأصول التي يطلبها عملاؤها وجودتها، والمؤد الذي يوفّر المنتج بأقلّ سعر. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تتفاوض مع هذا المؤد للحصول على أسعار حصريّة يمكن أن تقدّمها إلى عملائها. ويمكن أن تكون الترتيبات من خلال عملية شراء سلّم بالجملة تخزنها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، أو من خلال اتفاق تجاري تفضيلي، إذ يتلقى عملاء مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أسعارًا أقلّ بكيفية حصريّة مقارنةً بحالة الشراء من المؤد مباشرة. وتكون مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في وضع تفاوضي أفضل مقارنةً بعملائها، إذ يمكنها توفير مشتريات كبيرة الحجم بأسعار أقلّ. أما رغبة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في تحوّل مخاطر التخزين والنقل فهي قرار تجاري ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية اتخاذه. وبخلاف ذلك، يمكن للمؤسسة المالية تقديم أسعار تفضيلية لعملائها، مع الاستعانة بمصادر خارجية وتحويل هذه المخاطر إلى المؤد أو أطراف ثالثة مقدّمة للخدمات.

ما هي أدوات التجارة الأخرى التي يمكن للمؤسسة المالية تقديمها إلى جانب المرابحة والإجارة؟ وكيف يمكن أن يكون السّلم أداة تمويل ذات قيمة مضافة في محفظتها؟

يوفّر كلّ من المرابحة والإجارة تمويلًا الأصول الإنتاجية التي يحتاج العملاء إلى شرائها. ويمكن أن يخصّص التمويل أيضًا لشراء بعض وسائل الإنتاج أو اللوازم (الأسمدة، والبذور، إلخ) أو رأس المال اللازم للالات أو المعدّات الصغيرة. وهذه أيضًا متطلبات تمويلها عادةً مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التقليدية. ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الإسلامية، إضافة إلى ذلك، أن تساعد عملاءها على إيصال المنتجات التي ينتجونها من خلال عرض صيغة السّلم إلى الأسواق.

والسّلم، أو الشراء بالدفع المقدّم، أداة تمويل مهمة للغاية تفيد العملاء وتساعدهم على الوصول إلى الأسواق. وتستطيع

وسيتعين أيضًا أن تكون الاستثمارات أكبر بكثير للاستفادة من وفورات الحجم المتأتية من المشاركة العالية المستوى وتحقيق عوائد عالية مستهدفة من شأنها أن تسوّغ ما تنطوي عليه من مخاطر مرتفعة.

وبناءً على المعايير المذكورة آنفاً، سيتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية استحداث منتجات لتمويل مشاريع سلسلة القيمة التي تجريبها مجموعات كبيرة. وأول ما عليها القيام به هو إجراء دراسة لتقييم احتياجات عملائها لفهم القطاعات المهيمنة حيث يجري عملؤها أعمالهم، واستعدادهم للتعاون، ومهاراتهم وخبراتهم، فضلاً على احتياجاتهم المالية وغير المالية. وستجرى دراسة سوقية لسلسلة القيمة ابتغاء الوصول إلى فهم أفضل للفرص التجارية المتاحة في البلد والجهات المعنية القائمة في سلسلة القيمة. ويرد في الفصل 3 من هذا **الدليل** مثالٌ مفضّلٌ لكيفية إجراء الدراسة السوقية لسلسلة القيمة. وبعد ذلك، سنعُدّ خطط عمل لتحديد جدوى هذه الأفكار التجارية. وترد فيما يلي بعض الاختلافات بين التمويل الإسلامي الذي محله التجارة والتمويل الإسلامي الذي محله حقوق الملكية:

من المنتجات لأنّ شراء المنتجات المألوفة وبيعها يكون أيسر نسبياً. والاختلاف الرئيسي هو أنّه بدلا من أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية مموّلة على أسس تجارية، فإنها تشارك مشاركة فعلية في سلسلة القيمة. ويساعد تدخلها المباشر على الجمع بين وظيفتيها المتمثلتين في توفير التمويل أو الائتمان، وزيادة قدرتها على التفاعل مع الجهات المعنية الأخرى التي قد تساعد على التصدي لاختلالات السوق التي يواجهها عملاؤها. وتمثّل معاملات السّلم نموذج عمل مختلفاً جداً وممتازاً لتوفير رأس المال العامل للشركات الصغيرة، لا سيما في مجال الزراعة. وتشتري مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المنتج من مزارع (مثلاً 100 طن من الطماطم تسلم عند الحصاد بعد ستة أشهر) بسعر مخفّف وتدفع له المبلغ التقدي مقدّمًا لشراء وسائل الإنتاج وتوفير اليد العاملة، إلخ. وللاستفادة من هذه المعاملة، تتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مع مشترٍ للمحصول الذي تتوقّع تلقيه.

وأدوات التمويل هذه التي محلها حقوق الملكية أدوات استثمار في رأسمال المخاطر، وهي بطبيعتها استثمارات مرتفعة المخاطر ومرتبعة العائد. وتحتاج مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الراغبة في تقديم منتج قائم على حقوق الملكية إلى تحديد فرصة الأعمال بوضوح. وستشمل الفرصة بالدرجة الأولى إنشاء مشروع جديد أو مساعدة شركة قائمة على التوسع. وعلى غرار أصحاب رؤوس الأموال الذين لا يساهمون بالأموال فحسب، ولكن أيضًا بالخبرات والشبكات، سيتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تفعل الشيء نفسه لكون استثماراتها.

الجدول 4-2: الاختلافات بين التمويل الإسلامي الذي محله التجارة والتمويل الإسلامي الذي محله حقوق الملكية

السمات	التمويل الإسلامي الذي محله التجارة	التمويل الإسلامي الذي محله حقوق الملكية
سيرورة اعتماد القروض أو الاستثمارات		
المستفيد المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الفقراء النشطون في الاقتصاد ◀ النساء في الغالب ◀ يقدّم التمويل للأفراد من حيث هم أعضاء في جماعة 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الفقراء النشطون في الاقتصاد من ذوي المهارات والمواهب المناسبة ◀ الأسر النووية في الغالب ◀ يقدّم الاستثمار لتعاونية أو جمعية يستفيد منها الكثير (المئات أو الآلاف) من الأسر
القرض أو الاستثمار الجماعي أو الفردي	يقدّم تمويل منفصل لأعضاء على حدة أو لمجموعة صغيرة	تقدّم الاستثمارات لمجموعة كبيرة من الأعضاء الفرادى
الضمان الإضافي	تقديم ضمان إضافي لاجتماعي لأعضاء آخرين في المجموعة	<ul style="list-style-type: none"> ◀ لا يقدّم أي ضمان إضافي ◀ يوقّع المستفيدون خطاب التزام
تقييم المخاطر	بناء على هيكل الأعمال الخاص بالعملاء وكذلك التخلّف عن السداد في الماضي	بناء على مخاطر الأعمال التي ينطوي عليها الاستثمار المقترح

السمات	التمويل الإسلامي الذي محلّه التجارة	التمويل الإسلامي الذي محلّه حقوق الملكية
سيرورة اعتماد القروض أو الاستثمارات		
استخدام القروض أو الاستثمارات	عمليات تبادل مختلفة (صغيرة عادة) يجريها المستفيد	استثمارات كبيرة محدّدة تصمّمها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية
منتج القرض أو الاستثمار		
حجم القرض أو الاستثمار	صغير (أقل من 10,000 دولار أمريكي)	كبير (في بعض الحالات، أكثر من مليون دولار أمريكي)
منتج التمويل	المرابحة، والسلم، والإجارة	المشاركة، والمشاركة المتناقصة، والمضاربة
عائد القرض أو الاستثمار	الأرباح من خلال التجارة	تقاسم الأرباح
مدّة القرض أو الاستثمار	قصيرة (6 أشهر إلى 24 شهرا)	طويلة (3 إلى 5 سنوات)
تكلفة التمويل	منخفضة (نحو مسؤول قروض واحد لما بين 20 و40 عميلا)	مرتفعة (مسؤول استثمار واحد لكل تعاونية أو جمعية عميلة مستفيدة من التمويل)
أنشطة دعم القرض أو الاستثمار		
الدعم الذي يقدّمه موظفو البنك	منخفض (نحو مسؤول قروض واحد لكل 20 عميلا)	قوي (مسؤول استثمار واحد لكل تعاونية أو جمعية مستفيدة من التمويل)
المسؤولية عن نجاح الأعمال	تتوقف على قدرة العميل على الإنتاج أو على قدرة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على التجارة	مسؤولية مشتركة بين المؤسسة المالية وجمعية المستفيدين. يجب أن تكون المؤسسة المالية مستثمرا فاعلا يتخذ قرارات متعلقة بالأعمال
بناء قدرات المستفيدين	تدبير عامّ للأعمال وجودة الإنتاج	محدّد (يتعلق بتسيير الأعمال لتحسين أداء المشاريع) - عادة ما يكون جزءا من نفقات الاستثمار
الدعم غير المالي	الوصول إلى الأسواق (تفاوض المؤسسة المالية على العقود مع العملاء) الاستفادة من الخبرات (التفاوض على خفض الأسعار)	الوصول إلى الأسواق (تفاوض المؤسسة المالية على العقود مع العملاء) الوصول إلى الإدارة (تساعد المؤسسة المالية المستفيدين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال) الاستفادة من الخبرات (تطوير المهارات الخاصة بالأعمال وأحدث التكنولوجيا)
عنصر الدعم	يمكن تقديم الدعم لخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما من شأنه أيضا أن يخفض أسعار الفائدة التي تفرض على المستفيدين النهائيين	يقدم الدعم في هيئة استثمارات داعمة لخفض تكاليف الاستثمار، وهو ما يؤدي إلى تقليص مدة الاستثمار
التأمين/التكافل	يحظّل التأمين للحد من مخاطر عدم السداد	يحظّل التأمين للحد من المخاطر المتعلقة بالأعمال (مثل العجز في الحصول بسبب الجفاف)
احتمال التخفيف من حدة الفقر	يتوقف على ربحية المشاريع الصغيرة الفردية التي ينبغي أن تكون أعلى من تكلفة التمويل المفروضة	يتوقف على ربحية المشاريع الكبيرة التي تجريها المؤسسة المالية. وفي حالة تكبد خسارة في الأعمال تخسر المؤسسة المالية استثمارها

2. إطار إعداد خط العمل الخاصة بالمنتجات

المنتج العوائد المتوقع تحقيقها ويحاول تحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها أن تكفل قدرة العميل على تحقيق ما يتوقع تحقيقه من عوائد مستهدفة. ومن شأن ذلك أن يسمح لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بزيادة التركيز على التخفيف من مخاطر الأعمال، بدلاً من التخفيف من مخاطر الائتمان وحدها، وسيسمح بتوسيع نطاق العملاء المستهدفين إلى حد بعيد ليشمل الفقراء، والنساء، والشباب.

يتيح هذا القسم نموذجاً لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية لإعداد خطة عمل لطرح منتج جديد. وينبغي أن يكون الهدف من كل معاملة تُعدّها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية هو ضمان الفوائد لعملائها. ومن ثم، لا بد من أن يستهدف

الجدول 3-4: إطار إعداد خط العمل

القسم	الجوانب التي سيتناولها القسم
1. ما الحاجة وكيف سيسدّ المنتج هذه الحاجة؟	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المشكلات تحديد العجز الذي يحاول المنتج سدّه في السوق ما الهدف الذي يسعى المنتج إلى بلوغه؟ يرجى الرجوع إلى الفصل 3 (تحليل سلسلة القيمة) لمزيد من التفاصيل
2. تحليل السوق الحالي، ويشمل مواصفات العميل المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> تحديد السمات الديمغرافية للعميل المستهدف تقدير حجم السوق تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في التواصل مع العميل المستهدف التعليق على مقبولية العميل المستهدف يرجى الرجوع إلى الفصل 3 (تحليل سلسلة القيمة) لمزيد من التفاصيل
3. وصف المنفعة المتوقع أن يجنيها العميل المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> تحديد حدّ أدنى متوقع بسيط للعائد الذي سيحققه العميل تحديد كيفية ارتباط التمويل بمنفعة العميل تحديد مخاطر الأعمال الرئيسية التي يواجهها العميل يرجى الرجوع إلى القسم 3 لمزيد من التفاصيل
4. إطار تصميم المنتجات- صف العناصر الثمانية	<ul style="list-style-type: none"> المنتج التسعير المكان الترويج الأشخاص تحديد الموقع الأدلة المادية السيروية يرجى الرجوع إلى القسم 4 لمزيد من التفاصيل
5. وصف المنتجات المماثلة المنافسة في السوق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المنتجات المماثلة التي يقدّمها المنافسون (إن وجدت) تحديد المنتجات المماثلة (إن وجدت) التي تقدمها المؤسسة المالية إجراء تحليل لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات في المنتج المطوّم والمنافسين يرجى الرجوع إلى القسم 5 لمزيد من التفاصيل
6. وصف سياسات محدّدة متعلّقة بالمنتج- سياسات متعلّقة بالشرعية وغيرها	<ul style="list-style-type: none"> وصف السياسات المتعلقة بالمنتج الذي سيستخدم (مثل المرابحة، والقرض الحسن، والمشاركة، إلخ) تحديد الجوانب الرئيسية للمنتج للتوثيق. يرجى الرجوع إلى القسم 6 لمزيد من التفاصيل

القسم	الجوانب التي سيتناولها القسم
7. استراتيجية التمويل وتطيل المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> كيف سيموّل المنتج؟ التوفيق بين المخاطر والعوائد فيما يخص المنتج والتمويل - تحليل مخاطر المنتج <p>يرجى الرجوع إلى القسم 7 لمزيد من التفاصيل</p>
8. التوقعات المالية وغير المالية	<ul style="list-style-type: none"> قوائم الدخل المتوقعة الميزانية العمومية المتوقعة مؤشرات الأداء المستهدفة الأهداف على صعيد الأداء الاجتماعي أداء التأثير في الامتثال للشريعة <p>يرجى الرجوع إلى القسم 8 لمزيد من التفاصيل</p>
9. إنجاز المنتج التجريبي والإطار الزمني	<ul style="list-style-type: none"> إعداد منتج تجريبي للحصول على تعليقات أسئلة التعليقات الرئيسية المعالم الرئيسية للإطار الزمني العام <p>يرجى الرجوع إلى القسم 9 لمزيد من التفاصيل</p>

والعائد المتوقع أن يجنيه العميل، فستكون أكثر ثقة بأنّ العميل سيكون قادرًا على تحقيق الربح الكافي اللازم لسداد الدفعات.

3. وصف المنفعة المتوقع أن يجنيها العميل

المنفعة المتأتية من المنتجات القائمة على التجارة

تتضمن هذه الفئة، على العموم، ثلاثة منتجات مالية إسلامية رئيسية هي: المرابحة، والسلم، والإجارة.

المرابحة - تُستخدم عمومًا للمستهلكات، وعادةً ما تكون وسائل إنتاج للمشروع. ويسعى العميل إلى الحصول على منتج يُراد تمويله، ويخضع هذا المنتج لسيروية معينة حتى يبيعه العميل بسعر أعلى. ويمكن أن يكون نموذج توقعات المشروع فيما يخص العميل كما يلي:

ينبغي أن يحاول كلّ منتجٍ تستحدثه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية إقامة توازن في علاقتها بعملائها من حيث المخاطر والعائد. ومن ثمّ، لا بد لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية من أن تدرك ما للمنتج من تأثير في عملائها. وتتنظر جميع مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية إلى جانبين في تقييم مقترح قرض، هما: (أ) قدرة العميل على الدفع؛ (ب) استعداده للدفع. ويعتمد معظم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية على الضمانات والضمانات الإضافية بصفتهما وسيلة للتحقق من قدرة العملاء على سداد قروضهم. ولكن إذا تمكنت من تحسين فهمها للسوق ومخاطر الأعمال ذات الصلة

الجدول 4-4: تحليل التكلفة والمنفعة للعملاء فيما يخص التمويل بالمرابحة

الوحدة	الشرح	التكلفة
الدولار الأمريكي	سعر عنصر المرابحة الذي ستشتريه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية قبل التفاوض.	ت-1 سعر تكلفة عنصر المرابحة
الدولار الأمريكي	سعر عنصر المرابحة بعد التفاوض مع المورد. ويتوقع أن تتفاوض مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية للحصول على سعر أفضل نيابة عن عملائها.	ت-2 سعر عنصر المرابحة المتفاوض عليه
الدولار الأمريكي	يستند في تقدير تكلفة هامش الربح إلى السياسة التي تنهجها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وينبغي أن تتألف هذه التكلفة التقديرية من تكلفة التمويل، والتكلفة التشغيلية، وتكلفة المخصصات، والربح المتوقع.	ت-3 تكلفة التمويل فيما يخص العميل (هامش الربح)
الدولار الأمريكي	سعر البيع النهائي الذي سيدفعه العميل خلال مدة التمويل.	ت-4 تكلفة البيع الإجمالية لعنصر المرابحة (ت-2 + 3)
الدولار الأمريكي	إلى جانب عنصر المرابحة، توضع وسائل إنتاج أخرى في الحساب ويجري تقديرها.	ت-5 تكاليف أخرى تتعلق بتوليد المخرجات
الدولار الأمريكي	هو مجموع التكلفة التي يتحملها العميل في الإنتاج خلال مدة التمويل.	ت-6 مجموع تكلفة الإنتاج (ت-4 + 5)

الوحدة	الشرح	عصر الدخل
الطن/ الكيلوغرام	الكمية المقدرة للمنتج الذي سيبيعه العميل خلال مدة التمويل. يتخذ آخر إنتاج للعميل مؤشراً.	د-1 كمية المنتج الذي سيباع
الدولار الأمريكي	تقدير سعر المنتج الذي سيبيعه العميل. وينبغي أن يكون سعر البيع موافقاً لسعر السوق المتوقع.	د-2 سعر المنتج الذي سيباع
الدولار الأمريكي	هذا هو الدخل المقدر أن تدّره أعمال العميل المستفيدة من التمويل.	د-3 الدخل الذي يدّره المنتج (د*2)

الوحدة	الشرح	تقدير الربح
الدولار الأمريكي	هذا هو الربح المقدر.	ر-1 الربح المقدر أن تدّره الأعمال الممولة (د3 - 6)
الدولار الأمريكي	يمكن اتخاذ هذا التدبير حراً على أن تظل تقديرات الأرباح متحفظة.	ر-2 نسبة الاقتطاع المتحفظة (مثلاً 20% - 50%)
الدولار الأمريكي	تعطى هذه الأرباح تقديراً متحفظاً للأرباح المتوقع أن يحققها العميل.	ر-3 الأرباح المتحفظة (ر1 - 2)

الوحدة	الشرح	تقدير المنفعة
الدولار الأمريكي	لا بد من الحرص على أن يجني العميل ربحاً لائقاً. فإذا كانت هوامش الربح ضئيلة أكثر مما ينبغي، فإن العميل قد يرى أن الربح المتحقق لا يستحق العناء مقارنة بالعمل والجهد الذي يبذل لتحقيقه. وهو أيضاً مقياس لمدى مساهمة التدخل في تحرير العميل من الفقر.	م-1 ربح متحفظ (ر3/عدد أيام مدة التمويل)
الدولار الأمريكي	مقدار استفادة العميل من انخفاض سعر التكلفة الذي تفاوضت عليه المؤسسة المالية الإسلامية.	م-2 المنفعة المتأتية من عنصر المراجعة المتفاوض عليها (ت-2ت1)
الدولار الأمريكي	المنفعة التي تحققها مؤسسة التمويل الإسلامية للعميل من تحسين الكفاءة.	م-3 مقارنة تكلفة التمويل (ت-3 سعر الفائدة السوقية*ت1)
الدولار الأمريكي	يقيس تنافسية المؤسسة المالية الإسلامية مقارنة بالسوق. ويقاس أيضاً مقدار القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة المالية الإسلامية من المعاملة.	م-4 مجموع المنفعة المباشرة التي يجنيها العميل (م+2م3)

السلم - يُستخدم عموماً لشراء المنتجات الزراعية مقدماً من المزارعين. ويتلقى العميل تمويل من مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مقابل التزامه بتسليم المنتج (على سبيل المثال عدد من الأطنان من الطماطم) بعد مدة من الزمن. وتبيع

مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية هذا المنتج بسعر أعلى لتحقيق الربح. ويمكن أن يكون نموذج توقعات المشروع للعميل على النحو التالي:

الجدول 4-5: تحليل التكلفة والمنفعة للعملاء فيما يخص التمويل بالسلم

الوحدة	الشرح	عصر الدخل
الطن/ الكيلوغرام	كمية المنتج المقدرة التي سينتجها العميل في موسم الحصاد المقبل. يُستخدم آخر إنتاج للعميل مؤشراً.	د-1 كمية المنتج الذي يقدر أن يبيعه خلال الحصاد
الدولار الأمريكي	تقدير سعر المنتج في المستقبل خلال الحصاد. ينبغي أن يكون سعر البيع المقدر موافقاً لسعر السوق المتوقع والاتجاهات الحالية للأسعار.	د-2 السعر الذي سيباع به المنتج
الدولار الأمريكي	الدخل المقدر أن يتحقق من المنتج خلال الحصاد.	د-3 الدخل الذي سيتحقق من المنتج (د*2)

الوحدة	الشرح	عنصر الدخل
الدولار الأمريكي	الدخل المقدر أن يجنيه المزارع في حالة ضعف الحصاد. وغالبا ما يكون من الأصوب خفض تقديرات المحصول.	د-4 الدخل المخفض المحافظ بسبب ضعف الحصاد (مثلا خصم 30%) (د3*70%)
الدولار الأمريكي	سيكون مقدار التمويل بالسلم الذي سيعطى للمزارع هو مقدار الحصاد المتحقق مع خصم على العائد المتوقع أن تجنيه مؤسسة التمويل الإسلامي.	د-5 مقدار التمويل بالسلم (د4*1-) العائد المتوقع من السلم، مثلا ((30%)

الوحدة	الشرح	التكلفة
الدولار الأمريكي	تقدير مقدار وسائل الإنتاج التي يتعيّن اقتناؤها لإنتاج الكمية المبيّنة في د1. وينبغي أن يكون مبلغ التمويل بالسلم أعلى من سعر التكلفة.	ت-1 تكلفة المنتج الذي سيباع خلال الحصاد
الدولار الأمريكي	التكلفة المبيّنة تحديدا للمخرجات التي يحققها التمويل بالسلم (د4) التي ينبغي أن تكون أقل من ت1 (تكلفة كامل الإنتاج خلال الحصاد).	ت-2 تكلفة إنتاج مخرجات السلم

الوحدة	الشرح	تقدير الربح
الدولار الأمريكي	هذا هو مجموع الربح المقدر أن يجنيه العميل. تُستخدم قيمة المخرجات المتحققة.	ر-1 الربح المقدر أن تجنيه الأعمال الممولة (د-4-ت1)
الدولار الأمريكي	إذا كان سعر المنتج أعلى من العائد المتوقع، ينبغي تقاسم الهامش الإضافي مع العميل.	ر-2 هامش إضافي بسبب ارتفاع السعر.
الدولار الأمريكي	يقارن هذا الهامش بين السعر الذي سيباع به المزارع إلى المشتري والسعر الذي تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الحصول عليه من المشتري. ويُتوقع تقاسم هذا الربح الإضافي مع العميل.	ر-3 هامش إضافي بسبب التفاوض على رفع السعر لتجميع المنتجات

الوحدة	الشرح	تقدير المنفعة
الدولار الأمريكي	من المهم الحرص على أن يجني العميل ربحا لائقا. فإذا كانت هوامش الربح ضئيلة أكثر مما ينبغي، فإنّ العميل قد يرى أن الربح المتحقق لا يستحق العناء مقارنة بالعمل والجهد الذي يبذله لتحقيقه.	م-1 الربح الذي تؤتيه المعاملة ((3ر2+1ر1))
الدولار الأمريكي	من المهم الحرص على أن يجني العميل ربحا لائقا. فإذا كانت هوامش الربح ضئيلة أكثر مما ينبغي، فإنّ العميل قد يرى أن الربح المتحقق لا يستحق العناء مقارنة بالعمل والجهد الذي يبذله لتحقيقه. وهو أيضا مقياس لمدى مساهمة التدخل في تحرير العميل من الفقر.	م-2 الربح المتحقق من المعاملة في اليوم ((3ر2+1ر1)/عدد أيام مدة التمويل).
الدولار الأمريكي	مقدار القيمة المضافة التي تحقّقها المؤسسة المالية الإسلامية.	م-2 المنفعة المتفاوض عليها لعنصر معاملة السلم ((3ر2+))
الدولار الأمريكي	هذه هي القيمة التي تحقّقها المؤسسة المالية الإسلامية مقارنة بالمؤسسة المالية التقليدية. تخصم المنفعة التي تجنيها المؤسسة المالية الإسلامية من الفرق بين معدل الربح بالسلم وسعر الفائدة الخاص بالمؤسسة المالية التقليدية.	م-3 مجموع المنفعة مقارنة بمؤسسة التمويل الأصغر التقليدية (م+2 معدل الربح المتوقع أن تجنيه المؤسسة المالية الإسلامية-معدل الفائدة السوقية)*مبلغ القرض

الإجارة - تُستخدم عموماً للأصول الكبرى التي يمكن تأجيرها (مثل الآلات) لتعزيز إنتاجية العميل. ويسعى العميل إلى الحصول على منتج تموّله مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، ويخضع هذا المنتج لسيرورة معينة لكي يبيعه العميل بسعر أعلى. ويمكن أن يكون نموذج توقعات المشروع للعميل كما يلي:

الجدول 4-6: تحليل التكلفة والمنفعة للعملاء فيما يخص التمويل بالإجارة

الوحدة	الشرح	التكلفة
الدولار الأمريكي	سعر عنصر الإجارة الذي ستشتريه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية قبل التفاوض مع المورد.	ت-1 سعر تكلفة عنصر الإجارة
الدولار الأمريكي	سعر عنصر الإجارة بعد التفاوض مع المورد. ويتوقع من مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تتفاوض نيابة عن عملائها للحصول على سعر أفضل.	ت-2 سعر عنصر الإجارة المتفاوض عليه
الدولار الأمريكي	تستند تكلفة الإجارة المقدّرة إلى سياسة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وينبغي أن تتألف من تكلفة التمويل، والتكلفة التشغيلية، وتكلفة المخصصات، والربح المتوقع.	ت-3 تكلفة التمويل فيما يخص العميل (تكلفة الإجارة)
الدولار الأمريكي	سعر الإجارة النهائي الذي سيدفعه العميل خلال مدة التمويل.	ت-4 مجموع مبلغ الإجارة (ت+2ت3)
الدولار الأمريكي	إلى جانب عنصر الإجارة، توضع وسائل إنتاج أخرى في الحسابان ويجري تقديرها.	ت-5 التكاليف الأخرى المتعلقة بتحقيق المخرجات
الدولار الأمريكي	هو مجموع تكلفة الإنتاج فيما يخص العميل في سنة أو مدة محددة.	ت-6 مجموع تكلفة المخرجات (ت+4ت5)

الوحدة	الشرح	عناصر الدخل
الطن/ الكيلوغرام	تقدير كمية المنتج الذي سيباعه العميل خلال مدة التمويل استناداً إلى الإنتاجية الحالية. تُستخدم المخرجات الأخيرة للعميل مؤسراً.	د-1 كمية المنتج الذي يجري بيعه
الطن/ الكيلوغرام	تقدير كمية الزيادة في الإنتاج التي سيباعها العميل خلال مدة التمويل استناداً إلى الزيادة في الإنتاجية بفضل تأجير أصل الإجارة. تستخدم الأرقام الواقعية التي تقدّر الزيادة في الإنتاجية.	د-2 الزيادة في المخرجات بفضل أصل الإجارة
الطن/ الكيلوغرام	مجموع المخرجات بفضل الزيادة في الإنتاجية.	د-3 مجموع المخرجات المتأتية من الزيادة في الإنتاجية واستخدام أصل الإجارة (د+د2)
الدولار الأمريكي	تقدير سعر المنتج الذي سيباعه العميل. وينبغي أن يكون سعر البيع المقدّر موافقاً لسعر السوق المتوقع.	د-4 سعر المنتج الذي سيباع
الدولار الأمريكي	هو الدخل المقدّر الذي ستؤتيه أعمال العميل المموّلة	د-5 الدخل المتأتي من المنتج (د3*د4)

الوحدة	الشرح	تقدير الربح
الدولار الأمريكي	هذا هو الربح المقدّر.	ر-1 الربح المقدّر الذي تؤتيه الأعمال المموّلة (د-5ت6)
الدولار الأمريكي	يمكن الأخذ بهذا المقياس حرصاً على أن تظل أرقام الربح المقدّر متحفظة.	ر-2 الخصم المتحفّظ (مثلاً 1*20% إلى 50%)
الدولار الأمريكي	يعطى مبلغ الربح هذا تقديراً متحفّظاً للربح المتوقع أن يحققه العميل.	ر-3 مبلغ الربح المتحفّظ (ر-1ر2)

الوحدة	الشرح	تقدير المنفعة
الدولار الأمريكي	أرباح العميل خلال مدة التمويل. ولا بد من الحرص على أن يجني العميل ربحاً لائقاً. فإذا كانت هوامش الربح ضئيلة أكثر مما ينبغي، فقد يرى العميل أن الربح المتحقق لا يستحق العناء مقارنة بالعمل والجهد الذي يبذله لتحقيقه. وهو أيضاً مقياس لمدى مساهمة التدخل في تحرير العميل من الفقر.	م-1 الربح المتحقق (ر/3) عدد أيام، مدة التمويل)
الدولار الأمريكي	المبلغ الذي يجنيه العميل من سعر التكلفة المخفّض الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية.	م-2 المنفعة المتأتية من عنصر الإجارة المتفاوض عليها (ت-1ت2)
الدولار الأمريكي	المنفعة التي تحقّقها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية للعميل بفضل زيادة كفاءتها.	م-3 مقارنة تكلفة التمويل (ت-3) (معدّل الفائدة السوقية*1)
الدولار الأمريكي	يقيس تنافسية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مقارنة بالسوق. وتقيس أيضاً مقدار القيمة التي تضيفها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مباشرة عن طريق المعاملة.	م-4 مجموع المنفعة المباشرة التي يجنيها العميل (م+2م3)

اجتماعي. وتقدّم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية هذا القرض بلا فوائد للعملاء الذين يسدّدون القرض بلا فوائد أو برسوم خدمة تقتصر على المصاريف المتكبّدة في تدبير القرض. ويمكن أن يكون نموذج توقعات المشروع فيما يخص العميل كما يلي:

المنفعة المتأتية من منتج التمويل الاجتماعي- القرض الحسن
القرض الحسن- يمكن استخدامه لأيّ نفقة باعتباره منتج تمويل

الجدول 4-7: تحليل التكلفة والمنفعة للعملاء فيما يخص التمويل بالقرض الحسن

الوحدة	الشرح	التكلفة
الدولار الأمريكي	المبلغ المالي لأصل القرض المستخدم لتمويل النفقات، إذ إنّ هذا القرض بلا فوائد.	ت-1 سعر تكلفة نفقات القرض الحسن
الدولار الأمريكي	تقتصر رسوم الخدمة على التكاليف الإدارية الناشئة عن تقديم القرض، أيّ التكلفة التشغيلية لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وقد لا تشمل تكلفة الأموال، أو تكلفة المخصصات، أو أيّ هوامش ربح. وعادة ما تتحمل هذه التكاليف الجهة الممولة أو المانحة.	ت-2 تكلفة التمويل فيما يخص العميل
الدولار الأمريكي	المبلغ النهائي الذي سيدفعه العميل خلال مدة التمويل.	ت-3 التكلفة الإجمالية لعنصر القرض الحسن (ت+2ت1)

الوحدة	الشرح	عنصر الدخل
الطن/ الكيلوغرام	تقدير كمية المنتج التي يمكن للعميل إنتاجها وبيعها خلال مدة التمويل بناء على الإنتاجية الحالية. تُستخدم آخر مخرجات العميل مؤسراً.	د-1 كمية المنتج الذي ينتجه العميل
الدولار الأمريكي	تقدير سعر المنتج الذي سيبيعه العميل، ينبغي أن يكون سعر البيع المقدّر موافقاً لسعر السوق المتوقع.	د-2 سعر المنتج الذي سيبيع
الدولار الأمريكي	هو الدخل المقدّر أن تؤتيه أعمال العميل الممولة.	د-3 الدخل الذي يؤتيه المنتج (د2*3)

الوحدة	الشرح	تقدير الربح
الدولار الأمريكي	هو الربح المقدّر.	ر-1 الربح المقدّر أن تؤتيه الأعمال الممولة (د-3ت3)
الدولار الأمريكي	يمكن الأخذ بهذا المقياس حرصاً على أن تظلّ أرقام الربح المقدّر متحقّقة.	د-2. الخصم المتحقّق (مثلاً د*20) % إلى 50%)
الدولار الأمريكي	يعطي مبلغ الربح هذا تقديراً متحفّظاً للربح المتوقع أن يجنيه العميل.	ر-3. مبلغ الربح المتحقّق (ر-1ر2)

الوحدة	الشرح	تقدير المنفعة
الدولار الأمريكي	لا بد من الحرص على أن يجني العميل ربحاً لائقاً. وإذا كانت هوامش الربح ضئيلة جداً، فقد يرى العميل أن الربح المتأتي لا يستحق العناء مقارنةً بالعمل والجهد الذي يبذله لتحقيقه. وهذا أيضاً مقياس لمدى مساهمة التدخل في تحرير العميل من الفقر.	م-1 الربح المحافظ (3/عدد أيام مدة التمويل)
الدولار الأمريكي	المنفعة التي تحققها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية للعميل بتقديم قرض بلا فائدة.	م-2 مقارنة تكلفة التمويل (ت-2) سعر الفائدة السوقية)
الدولار الأمريكي	يقيس تنافسية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مقارنةً بالسوق. ويقيس أيضاً مقدار القيمة التي تضيفها مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مباشرةً عن طريق المعاملة.	م-3 مجموع المنفعة المباشرة التي يجنيها العميل (م-2)

المضاربة، والمشاركة، والمشاركة المتناقصة- تستخدم عمومًا في الاستثمارات في رأسمال المخاطر. ويستخدم العميل الاستثمار الذي يقدمه البنك بموجب اتفاق لتقاسم الأرباح بين مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية والعميل. وفي مثل هذه الحالة، يتعين إجراء دراسة جدوى كاملة للمشروع. بيد أن بالإمكان عرض المعايير العامة لتوقعات المشروع على النحو التالي:

المنفعة المتأتية من المنتجات القائمة على الأسهم

تتضمن هذه الفئة، على العموم، ثلاثة منتجات مالية إسلامية رئيسية هي: المضاربة، والمشاركة، والمشاركة المتناقصة.

الجدول 4-8: تحليل التكلفة والمنفعة للعملاء فيما يخص التمويل القائم على حقوق الملكية

الوحدة	الشرح	التفقات
الدولار الأمريكي	ستفصل دراسة الجدوى نفقات المشروع خلال مدة تنفيذه.	ت-1 نفقات المشروع التقديرية
الدولار الأمريكي	ينبغي أن يكون مبلغ الاستثمار كافياً كيلا يكون التدفق النقدي للمشروع سلبياً.	ت-3 نفقات التدفقات النقدية اللازمة

الوحدة	الشرح	عصر الدخل
الدولار الأمريكي	ستفصل دراسة الجدوى إيرادات المشروع خلال مدة تنفيذه.	د-1 الإيرادات المقدرة للمشروع
الدولار الأمريكي	ينبغي خفض الإيرادات المقدرة بنسبة 20% على الأقل، لأنه ما من مشروع يتحكم تحكماً كاملاً في إيراداته.	د-2 العجز في الدخل المتحقق
الدولار الأمريكي	هو مبلغ الدخل المتحقق الذي قد يؤتيه المشروع خلال مدة تنفيذه.	د-3 مبلغ الدخل المتحقق (د-2)

الوحدة	الشرح	تقدير الربح
الدولار الأمريكي	مجموع أرباح المشروع خلال مدة تنفيذه. يستخدم مبلغ الدخل المتحقق.	ر-1 مجموع الأرباح التي يؤتيها المشروع (د-3)
النسبة المئوية	نسبة الأرباح التي ستقتاسم مع العميل.	ر-2 نسبة ربح العميل
الدولار الأمريكي	نسبة الأرباح التي سيحصل عليها العميل.	ر-3 أرباح العميل (ر-2*1)

الوحدة	الشرح	تقدير المنفعة
الدولار الأمريكي	هذه هي حصة الأرباح التي سيحصل عليها العميل، ومن ثم فإنها تمثل التأثير في العميل.	م-1 الأرباح التي يجنيها العميل (2د)
الدولار الأمريكي	حصة الأرباح التي سيحصل عليها العميل خلال عدد أيام المشروع.	م-2 أرباح العميل/عدد أيام المشروع

4. إطار تصميم المنتجات

- ◀ كيف سيبدو المنتج المالي الجديد؟
- ◀ ما تكلفة استحداثه؟
- ◀ هل سيكون هذا المنتج الجديد مفيدًا للعملاء؟
- ◀ كيف يجري تعريف العملاء بالسيرورات والتنفيذ؟

تصميم منتج جديد

يشير الأكاديميون ومهنيو التسويق إلى أنّ الخدمات تختلف عن المنتجات؛ فهي غير ملموسة، وغير متجانسة، وقابلة للتلف، ولا يمكن فصلها عن مقدم الخدمة. وقد أعدت عناصر إضافية للمساعدة على إنشاء إطار شامل لخدمات التسويق. ويعدّ تطبيق العناصر الثمانية في مشاريع الخدمات أمرًا ضروريًا لإعداد خطة تسويقية؛ ويمكن توعية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية باستخدام إطار عناصر التسويق الثمانية التقليدي للاسترشاد به في تصميم منتجات مالية جديدة.

ينبغي تمويل منتجات تمويل جديدة وميسورة التكلفة و عملية ومطلوبة في مناطق العملاء المستهدفين بالاستعانة بأدوات التمويل الإسلامية. ومن المهم في عملية تصميم هذه المنتجات الجديدة دعم الامتثال للشريعة، الذي يشمل المواصفات الفنية، إضافة إلى الإجراءات القانونية اللازمة. وينبغي أن يبين التصميم الفعال لكل منتج مالي جديد أدوات التمويل الإسلامية، وسمات المنتج، وتكاليف إطلاق المشروع، والموارد. ويمكن الاستعانة بذلك للتواصل بشأن المنتج داخل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وإبلاغ العملاء المحتملين به. وينبغي استحداث المنتج بالتعاون مع خبراء مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وأن يستهدف مناطق جغرافية بعينها. وينبغي أن يكون التصميم واضحًا وبسيطًا وقادرًا على الإجابة عن الأسئلة التالية:

الجدول 4-9: العناصر الثمانية للمنتجات المالية الجديدة

يشمل		
<ul style="list-style-type: none"> ◀ العميل المستهدف ◀ مبلغ القرض، ومدّته، والغرض منه ◀ الضمانات أو الضمانات الإضافية، إن وجدت ◀ هامش الجدية 	1	المنتج - سمات القرض أو التمويل
يشمل		
<ul style="list-style-type: none"> ◀ معدل الربح ◀ نسبة تقاسم الأرباح ◀ رسوم القرض ◀ الغرامات ◀ الحوافز 	2	التسعير - تُراعى فيه إمكانات السوق والهدف المتوخّى من حيث الربح والاستدامة، وتُستخدَم فيه استراتيجيات متنوعة تشمل التنافسية والإضافات إلى التكلفة، وتُستند إلى الطلب، وتحقق التعادلية، وينظر في الاتجاهات السلوكية والقيم المتطوّرة.
يشمل		
<ul style="list-style-type: none"> ◀ مكان صرف القرض ◀ مكان توزيعات القرض ◀ مكان سداد القرض ◀ موقع العمليات 	3	المكان - أين يمكن الحصول على المنتج المالي الجديد ومتى يكون مرغوبًا فيه؟ يمكن استخلاص دروس هامة من القطاع غير الرسمي حيث يمكن الحصول على القروض في أي وقت ولكن بسعر مرتفع.

<p>يشمل</p> <ul style="list-style-type: none"> الإعلان والتسويق العلاقات العامة 	<p>الترويج- يشير إلى التواصل بخصوص المبيعات، الذي يستعان به لإعلام العملاء وإقناعهم.</p>	4
<p>يشمل</p> <ul style="list-style-type: none"> العاملين (المؤسسات المالية الإسلامية) 	<p>الأشخاص - ينظر هذا العنصر في كيفية معاملة العملاء خلال سيرورة الحصول على المنتج المالي الجديد. ولتقديم أفضل خدمة للعملاء، ينبغي أن تعين المؤسسات المالية الإسلامية الموظفين المناسبين وأن تستثمر في التدريب على المنتجات المالية الجديدة وإجراءاتها.</p>	5
<p>يشمل</p> <ul style="list-style-type: none"> تكلفة المعاملة السعر والجودة وقت الإنجاز الخدمة المهنية 	<p>تحديد الموقع - الجهد الذي تبذله المؤسسات المالية الإسلامية لتبوء موقع تنافسي متميز في ذهن العميل المستهدف؛ تطوّر العملاء.</p>	6
<p>يشمل</p> <ul style="list-style-type: none"> المظهر المادي للمكاتب، والفروع، ومراكز الخدمة، ومحطات الصراف الآلي، ومكاتب القروض مظهر الكتيبات والمنشورات إيطالات المعاملات بطاقات القروض ودفاتر الحسابات 	<p>الأدلة المادية - تقديم المنتج المالي الجديد.</p>	7
<p>يشمل</p> <ul style="list-style-type: none"> إنشاء التمويل تقييم التمويل واعتماده صرف التمويل وسداده تجهيز المعاملات وتوثيقها 	<p>السيروية - كيفية تسليم المنتج المالي الجديد للعميل.</p>	8

أما المرحلة التالية، فهي تقسيم السوق إلى فئات وتجزئته إلى مجموعات مختلفة تتألف من أشخاص يحتاجون إلى منتجات متشابهة نسبيًا. والفرص من ذلك هو تحسين فهم احتياجات العملاء المستهدفين في قطاعات السوق المختارة. وبفضل هذا الفهم، يمكن زيادة تعديل المنتج للوفاء باحتياجاتهم، واهتماماتهم. ولمعرفة مواصفات عملائك المستهدفين وتقسيمهم، يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ◀ ما المشكلات التي يواجهها هذا النوع من العملاء؟
- ◀ إلى أين يتجهون للحصول على المعلومات لحل مشكلاتهم؟
- ◀ هل يفضلون النقد أو التمويل المباشر؟
- ◀ هل يفضلون التمويل الممثل للشريعة؟
- ◀ ما مدى فقر عملائك؟
- ◀ هل لديهم أصول؟

5. وصف منتجات مماثلة في السوق وإجراء تحليل لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات

لا بد من تعلّم كيفية تحديد المنتجات المماثلة في السوق لاستحداث منتج جديد. ولكن تظل قادرًا على المنافسة، عليك أن تعرف منافسيك، وما يقدمونه، وكيف يناسب المنتج البيئية التنافسية. ويمكنك تحديد المنتجات المماثلة بالنظر إلى ما يعرض في الوقت الحالي من منتجات للعملاء الذين تستهدفهم. وهؤلاء هم منافسوك المباثرون عموماً. وقد يعدّ عملاؤك مؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تقليدية تقدّم منتج قرض للزراعة خياراً لعقد مقارنة مع منتجك الجديد. وإلى جانب المنافسة المباشرة، هناك أيضًا عروض أخرى قد لا تكون منافسًا مباشرًا ولكنها قد تقدّم مزايا مماثلة. ومن أمثلة ذلك استعداد صاحب متجر لبيع الأسمدة أو البذور بشروط ائتمانية.

◀ ما الذي يعجبهم، في خدماتك وما الذي لا يعجبهم فيها؟
ويمكن استخدام رسم تخطيطي توضيحي لتحليل الرد والتعليقات.
والجدول السابق مثال على محاولة تصنيف العملاء المستهدفين بناءً على سماتهم، ويمكن استحداث منتجات تنافسية مختلفة في قطاعات سوقية مختلفة. وقد يدمم المنافس "الف" منتجاً يسدّ بالأساس احتياجات الفئة (2)، في حين قد يعرض المنافس

◀ ما آمال هذا العميل وأحلامه؟
◀ ما المنافع التي يمكن أن يجنيها هذا العميل من منتجك؟
◀ ما سمات المنتج التي يريدها العملاء؟
◀ كيف علموا بمؤسستك للتمويل الأصغر أو مؤسستك المالية؟
◀ فيم يستخدمون خدماتك حقاً؟
◀ ما المنافع التي يجنونها من خدماتك؟

الجدول 4-10: تقسيم السوق إلى فئات بحسب المنتجات

(1) تحتاج إلى الأصول فقط/دون خط الفقر	(1ب) تحتاج إلى الأصول فقط/قريبة من خط الفقر مزارعون صغار في زراعات سقوية أصغر حجماً تحتاج إلى بذور وأسمدة مزارعون يعملون في تربية المواشي	(1أ) تحتاج إلى الأصول فقط/دون خط الفقر مزارعون صغار ورعاة مواشي فقراء
(2) تحتاج إلى كل من الأصول ورأس المال العامل/فوق خط الفقر	(2ب) تحتاج إلى كل من الأصول ورأس المال العامل/قريبة من خط الفقر مزارعون ذوو مزارع متوسطة يستأجرون عمال مزارعون يستأجرون أراضٍ لتنميتها	(2أ) تحتاج إلى كل من الأصول ورأس المال العامل/تحت خط الفقر مزارع تعتمد على الأمطار وتحتاج إلى أنظمة ري مزارعون صغار فقراء يديرون أعمالاً تجارية
(3) تحتاج إلى رأس المال العامل فقط/فوق خط الفقر	(3ب) تحتاج إلى رأس المال العامل فقط/قريبة من خط الفقر مزارعون مشاركون في مصائد الأسماك أعمال تجارية صغيرة في قطاع التجزئة	(3أ) تحتاج إلى رأس المال العامل فقط/تحت خط الفقر مزارعون صغار فقراء أسر فقيرة عاطلة عن العمل تحتاج إلى أموال طارئة

وينبغي إجراء تحليل للمنتجات المنافسة من حيث مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات. ومن شأن تحليل من هذا القبيل أن يساعد على إبراز جوانب المنتج التي تحتاج إلى تحسين حتى تستطيع المنافسة في السوق. ويرد فيما يلي مثال على تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات.

"باء" منتجاً يسدّ احتياجات الفئة (3). ويمكن عرض المنتجات لأكثر من فئة واحدة أو تكييفها تكييفاً أوثق لكي تناسب فئة واحدة. ويمكن تطوير هذه المصفوفة بمجموعات مختلفة من السمات للوصول إلى فهم أفضل لتطور العميل لسمات المنتج وكيفية تسويقه على نحو أفضل لجذب العميل المستهدف.

الجدول 4-11: التحليل النوعي لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات

مواطن القوة	مواطن الضعف	التحليل الداخلي
◀ انخفاض السعر	◀ الحاجة إلى ضمانات إضافية عالية	
◀ المرونة	◀ هيكل سداد مرگب	
◀ قنوات توزيع جيدة		

التحليل الخارجي	الفرص - طلب متناجم على وسائل الإنتاج الزراعي - طلب متناجم على المنتجات الممتثلة للشريعة	التهديدات - ضعف رغبة المانحين في التمويل بالمنح - سياسات تنظيمية غير متنسقة قد تؤثر في القبول بالمنح
-----------------	---	--

من 1 (أدنى درجة) إلى 5 (أعلى درجة)، في حين تتطّف العوامل في فئات مواطن الضعف والتهديدات بالعكس من 1- (أدنى مستوى من التأثيرات السلبية في التمويل الأصغر) إلى 5- (التأثير الأشدّ خطورة على العامل). ويرد في الجدول الآتي مثال لحساب العلامات.

ويمكن أيضًا إجراء التحليل السابق من الناحية الكمية. ونُسنَد إلى كلّ فئة من فئات العوامل أوزانًا يصل مجموعها إلى 1، مع تحديد مختلف الأوزان بحسب أهمية العوامل المعنية وتأثيرها في القدرة التنافسية للمنتج عمومًا. وبعد ذلك، يحدّد كلّ مواطن قوة أو فرصة

الجدول 4-11: التحليل الكميّ لمواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات

مواطن القوة	الوزن	العلامة	العلامة الكلية
التسعير المنخفض	0.5	4	2.0
المرونة	0.2	3	0.6
قنوات توزيع جيدة	0.3	3	0.9
المجموع الفرعيّ	1.0		3.5
مواطن الضعف	الوزن	العلامة	العلامة الكلية
الحاجة إلى ضمانات إضافية عالية	0.4	-2	-0.8
هيكل سداد مركب	0.6	-3	-1.8
المجموع الفرعيّ	1.0		-2.6
الفرص	الوزن	العلامة	العلامة الكلية
طلب متناجم على وسائل الإنتاج الزراعي	0.5	4	2.0
طلب متناجم على المنتجات الممتثلة للشريعة	0.5	4	2.0
المجموع الفرعيّ	1.0		4.0
التهديدات	الوزن	العلامة	العلامة الكلية
ضعف رغبة المانحين في التمويل بالمنح	0.7	-3	-2.1
سياسات تنظيمية غير متنسقة قد تؤثر في القبول بالمنتج	0.3	-4	-1.2
المجموع الفرعيّ	1.0		-3.3
المجموع الكليّ			1.6

المشتري، ثم تباع الأصل للمشتري مع الإفصاح الكامل عن تكلفة اقتناء الأصل وهامش الربح. وغالباً ما يشار إلى المراجعة بأنها "تمويل التكلفة زائداً الربح"، وكثيراً ما تظهر على أنها نوع من أنواع التمويل التجاري.

ويجوز لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية أن تتعامل مع المورد مباشرة أو تعين العميل وكيلًا للحصول على الأصل نيابة عنها لغرض معاملة المراجعة. وتؤكد الشريعة الشرط الأساسي المتمثل في حيازة المورد الأصل وتحمله المخاطر المرتبطة بسيطرته عليه قبل تنفيذ عقد المراجعة، بصرف النظر عن المسؤولية السابقة للمشتري. ولمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية الحرية في إرفاق أي ملاحق ضرورية ووثائق داعمة ذات صلة بالإطار القانوني للبلد.

أهداف ونطاق التوجيهات

- ◀ ترمي هذه التوجيهات إلى تشجيع الامتثال الكامل لمتطلبات الشريعة وكذلك السهر على تطبيق ممارسات التمويل الإسلامية السليمة وحماية العملاء طوال دورة عقد المراجعة.
 - ◀ تصف المتطلبات التشغيلية التي ينبغي لأي مؤسسة مالية إسلامية مراعاتها أثناء تنفيذ عقد المراجعة.
- ويجب قراءة القسم المتعلق بالسياسة بالاقتران مع الأدلة الأخرى، ولا سيما "دليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية" المتعلق بتنفيذ المراجعة.

الشروط الأساسية المتعلقة بالشريعة وعناصر المراجعة

تشير المراجعة إلى بيع أصل وشراؤه بحيث يفصح للمشتري عن تكلفة الشراء وهامش الربح.

والمراجعة عقد بيع وشراء ملزم، ومن ثم، لا يجوز لأي من الطرفين إنهاء العقد من جانب واحد. وإضافة إلى ذلك، يجب أن ينص عقد البيع صراحةً على نقل ملكية الأصل من البائع إلى المشتري.

أما طرفا عقد المراجعة فهما البائع والمشتري، ويملك كلا الطرفين الأهلية القانونية لإبرام العقد. ويجوز أن يكون أي من طرفي عقد المراجعة شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً.

يبدو من الجدول السابق أنّ المنتج الذي يجري استحدثه سجّل قوة إجمالية قدرها 3.5 وضعفاً عاماً قدره 2.6. وهذا يعني أنّه يشتمل على عوامل أصيلة بقيمة مجتمعة مقدارها 0.9 (2.6-3.5)، وهو ما يجنّد مواطن قوة أعلى من مواطن الضعف. وبالمثل، من حيث العوامل الخارجية، حصلت الفرص على علامة 4.0، في حين حصلت التهديدات على علامة كئيبة مقدارها 3.3. وهذا يعني أنّ النظرة العامة الخارجية إيجابية، وقيمتها 0.7 (3.3-4.0).

6. التوجيهات المتعلقة بالمنتجات الموافقة للشريعة لمختلف صيغ التمويل الإسلامي

التوجيهات المتعلقة بالمراجعة

تمويل المراجعة عقدٌ يبيع وشراء يعلن فيه البائع عن تكلفته وربحه. ويُنفَّذ المراجعة عموماً كثيراً من مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية. وتوفّر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وفق هذه الصيغة المبلغ المالي للزوم كما هو متناج ضمن الحد المعتمد مقدماً مدةً محدّدة بموجب آلية تمويل المراجعة. وتتطوّر المراجعة، من حيث هي أسلوب تمويل، على طلب يقدمه العميل إلى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية لشراء عنصر معين للعمل، ومن ثمّ تيسير شراء السلع أو المواد الخام لسدّ احتياجات العمل. وتفعّل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإسلامية ذلك مقابل هامش ربح محدّد يضاف إلى التكلفة. ويمكن أن تكون معاملة المراجعة بيعاً نقدياً (مراجعة فورية) أو بيعاً ائتمانياً (مراجعة الدفع المؤجل) أو هما معاً؛ ويمكن أن يكون الدفع في هيئة مبلغ إجمالي، أو على أقساط، أو مزيجاً منهما معاً.

وعقد المراجعة نوعٌ من أنواع عقود البيع والشراء الموافقة للشريعة يعتمد المشتري بموجبه على جدق البائع للحصول على الأصل المفضّل الممثل لأحكام الشريعة بتكلفة معقولة. ومن ثمّ، يُلزم البائع في عقد المراجعة بأن يفصح للمشتري عن تقسيم سعر البيع، الذي يشمل التكلفة والربح.

وفي سياق المعاملات المالية الإسلامية، تؤدّي مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية دور التاجر والممول في الوقت نفسه بموجب عقد المراجعة. إذ توفّر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، بصفتها مموّلة، خط تمويل لعملائها لسدّ تكلفة إنشاء الأعمال (أي الأصول). في حين تتعهّد، بصفتها تاجراً، بالحصول على أصل محدّد من مقدّم الخدمة وفق متطلبات

الأصول، والأسعار، والمتطلبات التشغيلية، ووظائف الرقابة

يجب أن يستوفى الأصل المراد تداوله في عقد المراقبة الشروط التالية:

- ◀ أن يكون ممثلاً للشريعة (أي أن يكون معترفاً به في الشريعة، وأن يكون ذا قيمة، وأن يكون قابلاً للتحديد والتسليم).
- ◀ أن يكون موجوداً بالفعل أو في حيازة البائع.
- ◀ أن يكون ملموساً.

ويجب نقل حيازة الأصل بموجب معاملة المراقبة نقلاً فعلياً من البائع إلى المشتري بواسطة عقد بيع وشراء ساري المفعول.

ويجب أن يكون لأصل مراقبة عقد واحد فقط. ولا يجوز إبرام عقود مراقبة متعدّدة للأصل نفسه في الوقت نفسه. ويجوز للأطراف المتعاقدة أن تتفق فيما بينها عند إبرام العقد على مدة صلاحية لخيار فسخ العقد لوجود عيب.

ويجب تحديد السعر والعملية المستخدمة في المعاملة وموافقة الطرفين عليهما وقت إبرام عقد المراقبة. ويستند السعر إلى تكلفة الشراء وهامش الربح المضاف المفضح عنهما وقت إبرام العقد.

ويجوز للأطراف المتعاقدة الموافقة على سداد الأقساط أو التسوية الكاملة بعملة مختلفة عن العملة المنصوص عليها في العقد بسعر الصرف السائد المتفق عليه في تاريخ السداد أو التسوية. ويجوز للأطراف المتعاقدة الاتفاق على تمديد مدة سداد

الدّين المستحق أو إعادة جدولتها دون أي زيادة في مبلغ الدّين المتبقّي. وإذا تخلف المشتري عن السداد، جاز للبائع شراء الأصل نفسه أو جزء منه من المشتري المتخلف عن السداد نقداً بسعر يتفق عليه الطرفان. ويجوز للبائع أن يطالب المشتري المتخلف عن السداد بجميع التكاليف التي تكبدها لاسترداد المدفوعات المتخلف عن سدادها، ومنها تكاليف المصاريف القانونية، والرسوم، التي يتكبدها البائع لاسترداد المدفوعات المستحقّة. بيد أنّه لا يجوز للبائع أن يفرض أي شكل من أشكال العقوبات زيادة على التكاليف الفعلية المتكبّدة.

وفي القسم الخاص بالمتطلبات التشغيلية ووظائف الرقابة، تظهر الاتفاقيات التنظيمية لزيادة وتحسين السياسات والإجراءات ابتغاء أداء وظائف الإشراف، وإجراء معاملات المراقبة، والإفصاح عن المعلومات، وإدارة المخاطر، وترمي السياسة إلى توفير حماية كافية لمصالح الأطراف، وتعزيز الأعمال المترابطة واستراتيجيات تدبير المخاطر، وقيادة تدابير الرقابة، مع الحفاظ على الامتثال للشريعة.

وفيما يتعلق بالإشراف، يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تضع سياسات وإجراءات داخلية شاملة حرصاً على امتثال جميع معاملات المراقبة للشريعة، بناءً على الممارسات السليمة وضمن ترتيبات الإشراف التعاونية المناسبة.

الوثائق والسياسات والإجراءات الداخلية

يجب أن تنشئ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الوثائق القانونية، والسياسات، والإجراءات حرصاً على صحة المعاملة وإجرائها على وفق أحكام الشريعة.

الشكل 3-4: سيرورة الإشراف على المراقبة



(أ) الوثائق اللازمة

(ب) الإفصاح عن المعلومات

ينبغي أن توفر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية المعلومات ذات الصلة لتمكين المستثمرين المحتملين من فهم معاملات المرابحة. وينبغي أن تتيح مؤسسة التمويل الأصغر أو

يجب أن تعدّ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مجموعة شاملة من الوثائق القانونية التي تحدّد الأحكام المتفق عليها بخصوص حيازة الأصول، وبيع الأصول، واتفاقات التمويل.

الجدول 4-13: وثائق معاملات المرابحة

تدبير الجرد	بيع الأصل	حيازة الأصل
تحتفظ المؤسسة المالية الإسلامية بالأصل المحوز بأمان ويصان على النحو المناسب (بناء على المشروع أو على مبلغ القرض)	يجب أن تحرص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على ضمان ملكية الأصل قبل إبرام عقد المرابحة أو الاتفاق مع العميل على بيع الأصل	يجب أن تجرّ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية عملية حيازة الأصل بناء على السياسات المعتمدة
تقيم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية حالة الأصل	يجب أن يكون سعر البيع المتفق عليه وشروط التسوية المؤجلة أو أحكام التمويل موافقة للسياسات المعتمدة التي تنظم تمويل معاملات المرابحة وتسعيرها.	يجب أن تحرص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على أن تكون معاملة حيازة الأصل لغرض عقد المرابحة معاملة حقيقية ومتحقّقا منها بالوثائق المناسبة والكافية
تنشئ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية نظاماً يردّد الأصول التي يحتفظ بها الوكيل المعين	يجب أن يحدّد عقد المرابحة بوضوح عملة التسوية المتفق عليها المرتبطة ببيع الأصل	يجب أن تتفدّ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الآليات المناسبة حرصاً على تلبية الأصل الذي حازّه الوكيل احتياجات العميل
تنشئ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية آلية لتقييم الأصول تشمل منهجية التقييم المعمول بها	تُنقل ملكية الأصل المبيع بموجب عقد المرابحة فعلياً إلى العميل وفقاً للأحكام المتفق عليها في مستند البيع	يجوز لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تشترط على العميل وضع هوامشٍ جديّة باعتبارها تدبيراً رقابياً، وذلك لتأكيد التزام العميل بإبرام عقد مرابحة

التوجيهات المتعلقة بالقرض الحسن

القرض الحسن بالأساس "قرض بلا فوائد" يقدّم إما لأغراض الرفاهية أو لاستيفاء شروط التمويل على المدى القصير. وفي نهاية المطاف، لا يكون المقترض ملزماً إلا بسداد أصل القرض.

وترمز وثيقة السياسة هذه إلى توفير مرجع للأحكام الشرعية السارية على القرض الحسن، وتوضيح الضوابط التشغيلية الرئيسة لتنفيذ القرض الحسن، وتعزيز الامتثال للشريعة.

المؤسسة المالية لعملائها معلومات شاملة ودقيقة عن تنفيذ عقود المرابحة، ويمكن أن تشمل المعلومات الواردة في صحيفة الإفصاح عن المنتج أو المواد التسويقية ما يلي:

- ◀ الهدف من المنتج المالي؛
- ◀ تحليل معاملة المرابحة وهيكلها؛
- ◀ أدوار الأطراف المتعاقدة ومسؤولياتها وحقوقها وواجباتها؛
- ◀ شروط العقد الرئيسية؛
- ◀ وصف الأصل المراد تمويله بعقد المرابحة؛
- ◀ الرسوم والأتعاب، ومنها رسوم التعويض في حالة عجز العميل عن الوفاء بوعده شراء الأصل.

القرض الحسن برسوم واستكمال القرض الحسن

يجوز للمقرض في عقد القرض فرض رسوم لسدّ التكاليف المباشرة المتعلقة فقط بتقديم الخدمات، أو المنافع، أو التسهيلات، أو الامتيازات المحددة. ويجب أن تحدّد هذه الرسوم ويتفق عليها بين الطرفين المتعاقدين. وإضافة إلى ذلك، قد يختلف مقدار الرسوم بحسب أهمية الأنواع المختلفة من الخدمات، أو المنافع، أو التسهيلات، أو الامتيازات المحددة.

وينتهي عقد القرض باكتمال جميع التزامات الطرفين المتعاقدين وموجبه، التي تشمل تسوية مبلغ القرض بأحد من الطرائق التالية:

- ◀ تسوية مبلغ القرض كاملاً عند استحقاقه؛
 - ◀ التسوية المبكرة بالاتفاق بين الطرفين المتعاقدين؛
 - ◀ تحويل التزام المقرض كاملاً بدفع مبلغ القرض إلى طرف ثالث؛
 - ◀ تنازل المقرض عن حقه الكامل في تسلّم مبلغ القرض.
- وبعد اكتمال عقد القرض، يصبح الطرفان المتعاقدان في حلّ من أيّ التزامات تعاقدية بموجبه.

السياسة المتعلقة بالسلم

السلم عقد شراء مقدّم تشتريه بموجبه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية سلماً (زراعية عادةً) وتدفع السعر للعميل مقدّماً. ويستخدم العميل الأموال في شكل رأسماليّ عامليّ لإنتاج المنتج. ويكون السعر المستقبليّ أقلّ من السعر الفوريّ المتوقع، وستجنّب مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الربح عند بيع المنتج للمشتري.

ويجب قراءة هذا القسم بموازاة الأدلة الأخرى، ولا سيما "دليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية" المتعلق بتنفيذ القرض الحسن.

عناصر الامتثال للشريعة ومكوّنات القرض الحسن

يجب أن تحرص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية على اتساق عقود القرض الحسن الخاصة بها مع مبادئ الشريعة الأساسية. ويشير القرض في العقد إلى مبلغ ماليّ² يُقرض أو يُمنح لمقرض ملزم بسداد أصل القرض للمقرض.

وينشأ عقد القرض الحسن عندما تُنقل ملكية مبلغ ماليّ يملكه المقرض إلى المقرض ويلتزم المقرض بالسداد للمقرض. والمقرض مسؤولٌ عن سداد الأموال المقرضة. وينبغي أن يتفق الطرفان المتعاقدان على شروط عقد القرض الحسن.

ويشمل عقد القرض الحسن: الطرفين المتعاقدين (المقرض والمقرض) (1)؛ والإيجاب والقبول (2)؛ والمال (3). ويجب أن يكون المقرض هو مالك الأموال المراد إقراضها للمقرض بموجب العقد. وإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الطرفان المتعاقدان شخصين طبيعيّين أو شخصين اعتباريّين، ويجب أن تكون لدهما الأهلية القانونية لإبرام العقد.

وإذا عجز المقرض عن السداد للمقرض في الوقت المناسب لكونه عميلاً فقيراً، جاز لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تنظر في تمديد أجل السداد لهذا العميل. وقد تفرض رسوم جزائية على العملاء غير الفقراء الذين يتخلفون عن السداد بسبب الإهمال، وفق ما تقرّره اللجنة الشرعية، إن فعلوا ذلك بسبب الإهمال وليس بسبب عجزهم عن السداد.

2 قد يشمل المال النقود بجميع العملات، أو الذهب، أو الفضة.
3 يقتضي إبرام عقد صحيح بموجب أحكام الشريعة إيجاباً وقبولاً ويعني الإيجاب هنا إجراء محدّدًا يمثل إعلانًا عن استعداد صاحبه لإبرام عقد ملاحق، والقبول هو إعلان الطرف الآخر الذي يشير إلى موافقته على الإيجاب.

الجدول 4-14: الجوانب البارزة لعقود القرض

سداد القرض	منح الهبة ⁴	المنافع التعاقدية
يجب سداد المال المقترض بموجب عقد القرض وفق الشروط المتفق عليها فيه، أو يطلب من المقرض في حال عدم وجود مثل هذه الشروط.	يجب ألا يمنح المقرض المقرض، بموجب عقد القرض، هبةً مشروطة بعقد القرض، سواء كانت نقدية أو عينية أو منفعة.	يجب ألا يشتمل على أي منفعة تعاقدية للمقرض.
يجب أن يستند السداد إلى سعر الصرف السائد في تاريخ الدفع أو أي سعر يتفق عليه الطرفان في تاريخ الدفع.	لا يسمح بمنح المقرض هبةً لا تستند إلا إلى السلطة التقديرية للمقرض.	يُسمح بالمنفعة التعاقدية التي ليست عامة بطبيعتها، ولا تتوقف على عقد القرض، ولا تقتصر على المقرض.

ويمكن استخدام التمويل المتأني من شراء السلع المصنعة أو الزراعية مقدّمًا لدعم النفقات على التصنيع والإنتاج. ومن سمات السلم ما يلي:

◀ يجب قراءة هذا القسم بموازاة الأدلة الأخرى، ولا سيما "دليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية" المتعلق بتنفيذ السلم.

◀ السلم يبيّ أجل، يؤجّل فيه تسليم السلعة المشتراة؛ ويدفع السعر مقدّمًا.

◀ الهدف هو الدفع المقدّم، وإنفاذ بيع فعلي. ويجب دفع السعر كاملًا مقدّمًا.

◀ السلم يبيّ شراء مقدّم، ويساعد هذا العقد العملاء على الوصول إلى الأسواق.

◀ تتحمل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مخاطر عدم تسليم العميل المنتج المشتري.

◀ لا يمكن العمل بالسلم في السلع المطلوب تسليمها فوراً (كالذهب والفضة).

الشروط الأساسية المتعلقة بالشريعة وعناصر السلم

السلم يعود نفعه على البائع، لأنّه يقبض الثمن مقدّمًا. وهو أيضًا مفيد للمشتري لأنّ السعر في السلم يكون عادةً أقلّ من سعر البيع الفوري (وقت التسليم). وكما كان جواز السلم استثناءً من القاعدة العامة التي تمنع البيع الأجل، فإنّه يخضع لبعض الشروط الطارئة التي ترد موجزةً فيما يلي:

◀ يجب أن يدفع المشتري السعر كاملًا للبائع وقت البيع؛

◀ لا يمكن استخدام السلم إلا لتمويل السلم التي تسمح بتحديد الجودة والكمية على وجه الدقة؛

◀ لا يمكن استخدام السلم في تمويل سلعة بعينها أو منتج حقلي أو مزرعي بعينها (المنشأ)، إذ لا يمكن ضمان توريدها السلم؛

◀ لا يجوز بيع السلم على السلم القائمة أو على الأرض والعقار لأنّ وصف الأرض أو العقار يقتضي تحديد الموقع؛

◀ يجب ألا تكون السلع فريدة، أي إذا فُقدت السلعة أو أتلقت، يمكن الحصول على سلعة ماثلة من مصدر آخر (كالقمح، والأرز، والسكر، إلخ)؛

أهداف ونطاق التوجيهات

◀ تشجّع هذه السياسة الامتثال التام لمتطلبات الشريعة وكذلك لضمان تنفيذ ممارسات التمويل الإسلامية السليمة وحماية العملاء طوال دورة عقد السلم.

4 الهبة: نقل ملكية أصل من جهة مانحة إلى جهة متلقية دون أي اعتبارات.

ونظراً لأنه سيكون من غير العملي أن تتسلم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية سلعة مختلفة من عملاء مختلفين وتبيعها في السوق، فقد تلجأ إلى أي من الطول التالية:

1. حالما تتسلم مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية السلعة، في الوقت الذي يحتفظ بها فعلياً في مستودع العميل أو متجره مقابل دفع الإيجار، يمكن تعيين العميل أو أي طرف ثالث وكيلًا لبيع السلعة في السوق وإيداع عائدات البيع لدى مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وهذه هي الممارسة الأكثر شيوعاً، وهي ملائمة لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية.

2. بدلا من ذلك، يجوز لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بيع سلعة، بعد شرائها على أساس السلم، بموجب عقد سلم مواز بنفس تاريخ التسليم المتفق عليه في عقد السلم الأول. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أيضاً أن تتخذ هذه الصيغة أداة لتدبير السيولة. بيد أنه يجب الفصل بين عقدي السلم وأن يكونا غير مشروطين، أي أنه لا يجوز أن يكون تسليم السلعة في السلم الأول شرطاً للتسليم في عقد السلم الثاني.

3. يجوز أن تحصل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أيضاً على وعد (تعهد) بالشراء من طرف ثالث.

الوثائق والسياسات والإجراءات الداخلية

يجب أن تعد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الوثائق القانونية، والسياسات، والإجراءات حرصاً على صحة المعاملة وإجرائها على وفق الشريعة.

(أ) الوثائق اللازمة

يجب أن تعد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مجموعة شاملة من الوثائق القانونية المتعلقة بمعاملات السلم الممثلة للشريعة. ويجب أن تحدد هذه الوثائق الشروط المتفق عليها فيما يخص حيازة الأصول، وبيع الأصول، واتفاقات التمويل.

◀ يمكن أيضاً التعامل بالسلم في الإنتاج المؤد للشركات (السكر، والأسمدة، وأعلاف الدواجن، إلخ)؛

◀ ينبغي أن تكون المدة المحددة لتسليم السلعة كافية للسماح باستخدام رأسمال السلم استخداماً مناسباً يؤثر في أسعار سلع السلم؛

◀ يجب أن يحدد في العقد تاريخ التسليم ومكانه على وجه الدقة؛

◀ يمكن فسخ عقد السلم بموافقة الطرفين بشرط إرجاع الثمن الأصيل المدفوع؛

◀ يظل البائع يتحمل مخاطر السلع قبل تسليمها. وبعد التسليم، تُنقل المخاطر إلى المشتري.

الأصول، والأسعار، والمتطلبات التشغيلية، ووظائف الإشراف

السلم في المقام الأول صيغة لتمويل صغار المزارعين والتجار. بيد أنه يمكن استخدامه أيضاً بكفاءة في القطاع الصناعي، ولا سيما في الصناعات القائمة على الزراعة، رهناً بالتقيّد بالمبادئ الأساسية للسلم. وعادةً ما يكون السعر في السلم ثابتاً وأقل من السعر الفوري (عند تسليم السلعة). وهكذا يصبح الفرق بين السعرين ربحاً مشروعاً لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية.

ولضمان تسليم البائع السلعة في التاريخ المتفق عليه، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أيضاً أن تطلب من العميل تقديم ضمان قد يكون مثلاً في هيئة سند إذني، أو ضمان، أو رهن عقاري، أو رهن ضمان للقرض. فإن تخلّف العميل عن تسليم السلع، جاز الاحتجاج بالضمانات أو أمكن للعميل إرجاع السعر الأصيل إن اتفق على ذلك الطرفان. وإذا تعذّر تسليم السلعة في تاريخ الاستحقاق لأي سبب غير متوقع، فيجوز استبدال السلعة بسلعة أخرى بموافقة الطرفين. ولا يجوز أن تكون القيمة السوقية لهذه السلع المستبدلة وقت التسليم أعلى من القيمة السوقية للسلعة المتفق عليها أصلاً ولا يجوز السلم على سلعة تُعدّ وسيلة تبادل، أي عملة أو ذهباً أو فضة. وفضلاً على ذلك، لا تجيز الشريعة لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بيع السلعة قبل تسليمها فعلاً.

الجدول 4-15: وثائق معاملات السلم

بيع المنتج عند حصاه	شراء المنتج مقدّمًا
يجب أن تحرص المؤسسة المالية الإسلامية على ضمان ملكية نافعق للسلم قبل الدخول فيه ببيع منفصل للمنتج مع المشتري.	يجب أن تجري المؤسسة المالية الإسلامية سيرورة حيازة السلم في المستقبل استنادا إلى السياسات المعتمدة.
يجب الاتفاق مع المشتري على نقل المنتج وعلى مواصفاته بعزل عن عقد السلم.	يجب أن تحرص المؤسسة المالية الإسلامية على أن تكون معاملة بيع المنتج في المستقبل بموجب عقد السلم حقيقية وأن يكون العميل قادرًا على إنتاج السلم.
ستقبل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية السلم من العميل إن كانت موافقة للمواصفات اللازمة.	يجوز للمؤسسة المالية الإسلامية أن تشترط على العميل وضع هوامش جديّة باعتبارها تحبيرا رقابيا، وذلك لتأكيد التزام العميل بإبرام عقد السلم.

متطلبات التمويل الإسلامي

لما كان عقد المضاربة يقوم على علاقة استثمارية، فإن المدير أو رائد الأعمال (المضارب) ينقذ الأعمال أساسا بناء على الثقة. وفي حالة تكبد أي خسارة بسبب سوء سلوك رائد الأعمال أو إهماله أو انتهاكه أحكام العقد، يكون رائد الأعمال مسؤولا عن الضرر.

ويجوز لأي من الطرفين إنهاء العقد من جانب واحد في أي وقت، ما عدا في الحالات التالية:

- ◀ إذا بدأ المدير العمل المتعلق بتدبير أصول مقدّم رأس المال؛
- ◀ إذا أبرم الطرفان عقد مضاربة محدّد المدّة؛
- ◀ إذا اتفق الطرفان على عدم إنهاء عقد المضاربة خلال مدّة زمنية محدّدة.

ويمكن أن تتخذ عقود المضاربة أحد الشكلين المحتملين، بناء على اتفاق متبادل:

التوجيهات المتعلقة بالمضاربة

في المضاربة، يوفّر طرف رأس المال ويوفّر الطرف الآخر القدرة على التنفيذ لإجراء استثمار معيّن. وينبغي تحديد جميع هذه العمليات مسبقًا بموجب عقد ممثل للشريعة. ويسمى الطرف الذي يوفّر رأس المال في هذا العقد مقدّم رأس المال. ويشار إلى الطرف الآخر بأنه مدير أو رائد أعمال، وهو الطرف الذي يدير المشروع فعلا.

والامتثال للشريعة هو المعيار الأوّل لتأكيد مقبولية المنتجات والخدمات المالية الإسلامية وموثوقيتها. وتعتمد عقود المضاربة بالدرجة الأولى على وجود علاقة استثمارية بين مقدّم رأس المال ورائد الأعمال (المضارب). وفي المضاربة، توّج جميع الإيرادات أو الأرباح المتأتية من استثمار رأس المال، في حين يتحمّل مقدّم رأس المال وحده الخسائر المالية.

وفي سياسة المضاربة ثلاثة عناصر مهمّة لتحسين التدبير:

- ◀ الامتثال التام للشريعة، واتباع أفضل الممارسات في التدبير المالي، فضلا على حماية حقوق العميل؛
- ◀ أداء دور المستثمر لتنمية أعمال الجهة المستثمر فيها كما يفعل مستثمر رأسمال المخاطر.

ويجب قراءة هذا القسم بموازاة الأدلة الأخرى، ولا سيما "دليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية" المتعلق بتنفيذ المضاربة.

نهاية شراكة الأعمال

- يجب أن تحدّد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بوضوح شروط التخرج من مشروع المضاربة، ومنها ما يلي:
- ◀ مدة مشروع المضاربة؛
 - ◀ الوقت أو المدد الزمنية المسموح بهما فيما يخص السحب أو الاسترداد؛
 - ◀ معايير الأهلية للتخرج قبل طول أجل الاستحقاق؛
 - ◀ منهجية تقييم الأصول وحساب الربح والخسارة عند التخرج؛
 - ◀ الذمم الدائنة المحتملة، ومنها التعويضات أو الأضرار المتكبّدة؛
 - ◀ الإجراءات التشغيلية المتعلقة بالتخرج، ومنها تقديم المستندات ذات الصلة، ومدة الإخطار، وعدد الأيام التي قضيت في تجهيز المعاملة ومدة التسوية.

الشكل 4-4: شكلا المضاربة

المضاربة المقيدة	المضاربة غير المقيدة
<ul style="list-style-type: none"> • عقد يفرض فيه مقدّم رأس المال قيوداً محددة، على شروط المضارب، كتحديد موقع الاستثمار ومدته، ونوع المشروع، ومزج الأموال 	<ul style="list-style-type: none"> • عقد يسمح مقدّم رأس المال بموجبه للمضارب بتدبير رأسمال المضاربة دون أي قيد محدد

عناصر المضاربة

مقدّم رأس المال والمضارب هما طرفا العقد، ويجوز أن يكون كلّ منهما شخصاً طبيعياً أو شخصاً اعتبارياً يتمتع بالأهلية القانونية لإبرام عقد المضاربة، ومنها القدرة على إبرام عقد الوكالة، إما بصفة موكل أو بصفة وكيل.

الجدول 4-16: العناصر الرئيسية لعقود المضارب

التدبير	رأس المال	الربح	الخسارة
يجوز للمضارب أن يحوّل رأسمال المضاربة الخاضع لتدبيره إلى مضارب آخر	يؤمّر رأسمال المضاربة مقدّم رأس المال ويديره المضارب	لا يحدّد الربح في شكل نسبة مئوية من رأس المال	يتحمّل الخسارة مقدّم رأس المال بمقدار يصل إلى قيمة رأس المال
المضارب مسؤول عن ضمان التدبير السليم لمشروع المضاربة، وعليه أن يعمل بما يحقق المصالح الفضلى لمقدّم رأس المال	يكون رأس المال قابلاً للتحديد ومتاحاً على الفور وفي متناول المضارب لبدء أنشطة المشروع ⁵	يجوز أن يحصل مقدّم رأس المال على ربح أقلّ أو ألا يحصل على أي ربح إذا سحب رأس المال قبل طول أجل استحقاق مشروع المضاربة	في حالة تعدّد مقدّم رأس المال في مضاربة واحدة، يتحمل الخسارة كلّ واحد من مقدّم رأس المال بما يناسب مساهمته في رأس المال
لا يشارك مقدّم رأس المال في تدبير مشروع المضاربة، ولكن يحق له الاطلاع على قدر معقول من المعلومات عن مشروع المضاربة	يجوز للمضارب أن يضح أمواله الخاصة بموافقة مقدّم رأس المال، ويجوز تحميل مضاريف المضاربة على رأس المال	لا يضمن المضارب أي ربح من رأس المال المقدّم، ويتقاسم المضارب الربح مع مقدّم رأس المال على أساس نسبة متفق عليها بينهما	لا يتحمل المضارب مسؤولية أي نقص في الأصل، إلا أن تكون هذه الخسارة ناتجة عن سوء سلوكه أو إهماله أو انتهاكه أحكاماً محددة في العقد

5 يجوز أن يكون رأس المال نقداً أو عيناً، ويشمل ذلك الأصول غير الملموسة.

الوثائق

في سلوك الأعمال والسوق. وترمى المتطلبات التشغيلية إلى استكمال التطبيق السليم لمبادئ الشريعة وتعزيزها. والمشاركة شراكة بين طرفين أو أكثر تساهم فيها جميع الأطراف المتعاقدة برأسمال لتنفيذ مشروع المشاركة وتقسيم الأرباح والخسائر الناتجة عن الشراكة.

وترمى التوجيهات إلى:

- ◀ توفير مرجع للأحكام الشرعية المرتبطة بالمشاركة؛
- ◀ تحديد المتطلبات التشغيلية الرئيسية فيما يتعلق بتنفيذ المشاركة؛

وتسرم وثيقة السياسة أيضًا على:

- ◀ المؤسسات المالية الدولية، على النحو المحدد في القوانين ذات الصلة؛
 - ◀ جميع المنتجات والخدمات المالية التي تنظم على أساس المشاركة (الاستثناءات تحددها الجهات التنظيمية المحلية).
- ويجب قراءة وثيقة السياسة بموازاة أمور، منها أحكام الشريعة ووثائق السياسات المبيّنة في القوانين واللوائح ذات الصلة.

ويجب قراءة هذا القسم بموازاة الأدلة الأخرى، ولا سيما "دليل تنفيذ المنتجات المالية الإسلامية" المتعلق بتنفيذ المشاركة.

متطلبات التمويل الإسلامي

تشير المشاركة إلى شراكة بين طرفين أو أكثر تتقاسم فيها جميع الأطراف الربح وتتحمل الخسارة.

وهناك عموماً نوعان من المشاركة (الشراكة) هما:

1. الشراكة في الملكية المشتركة: تشير إلى حيازة شخصين أو أكثر لأصل بترتيب مسبق للدخول في مشاركة في ملكية مشتركة أو من دونه. وفي هذا النوع من المشاركة، تكون ملكية كل شريك حصرياً، أي أنه لا يجوز لأي شريك أن يتعامل مع أصول شريك آخر من دون موافقته.
2. الشراكة التعاقدية: تشير إلى عقد مبرم بين شريكين أو أكثر للدخول في أنشطة تجارية بقصد تحقيق الربح. وفي هذا النوع من المشاركة، يعمل أحد الشركاء وكيلاً للشركاء الآخرين،

يجب أن تُعدّ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وثائق شاملة وملزمة قانوناً لأي مشروع مضاربة على وفق مبادئ الشريعة والأطر التنظيمية. ويجب، في الحد الأدنى، أن تبيّن الوثائق القانونية بوضوح ما يلي:

الشكل 4-5: مواضع الوثائق القانونية المتعلقة بالمضاربة

الغرض	رأس المال والربح	الضمان الإضافي والتخارج
وظائف مشروع المضاربة	المبلغ المالي	تفاصيل الضمان الإضافي والضمان
العلاقات بين الأطراف	حساب الربح ووقت توزيعه	شروط التخارج وآليته

التوجيهات المتعلقة بالمشاركة والمشاركة المتناقضة

الامتثال لمتطلبات الشريعة شرط أساسي لضمان مشروعية وسلامة أي منتجات وخدمات مالية إسلامية. ولتلبية هذا التوقع، من الضروري أن تنشئ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الإطار التشغيلي والبنية التحتية الضروريين حرصاً على إجراء المعاملات المالية الإسلامية.

وترمى السياسة التنظيمية القائمة على الشريعة إلى تعزيز الشفافية والاتساق في تطبيق العقود الموافقة للشريعة، مما سيعزز يقينية العقود وبقوة امتثال المؤسسات المالية الإسلامية للشريعة.

وتتألف التوجيهات التنظيمية المستندة إلى الشريعة من عنصرين هما: متطلبات الشريعة، والمتطلبات التشغيلية. وتسلط متطلبات الشريعة الضوء على السمات البارزة للعقد وشروطه الأساسية، في حين تحدّد المتطلبات التشغيلية المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة والإشراف، والهيكل المناسبة للمنتج، والتدبير الفعال للمخاطر، والإفصاح المالي السليم، والعدالة

أنّ تصرفات أحد الشركاء في سياق الأعمال العادية تمثل الشراكة برمتها.

عناصر المشاركة والمشاركة المتناقضة

الأطراف المتعاقدة: يجب أن يكون كلّ طرف في عقد المشاركة (الشريك) شخصاً طبيعياً أو شخصاً اعتبارياً يتمتع بالأهلية القانونية لإبرام عقد المشاركة. ويجوز للشريك في عقد المشاركة إبرام العقد بواسطة وكيل. ويكون أي شرط في عقد المشاركة اتفق عليه الشركاء ولا يتعارض مع الشريعة ملزماً للشركاء.

الإيجاب والقبول: يبرم عقد المشاركة عن طريق الإيجاب والقبول بين الشركاء. ويمكن التعبير عن الإيجاب والقبول شفهيّاً أو كتابياً أو بأي طريقة أخرى يمكن إثباتها بالوثائق أو السجل المناسبين.

التدبير: يمكن أن تدبّر أحد الفئتين التاليتين مشروع المشاركة:

- ◀ شريك واحد أو شركاء بأعينهم أو جميع الشركاء في عقد المشاركة (الشريك المدير)؛
- ◀ طرف ثالث تعيّنهُ الأطراف في المشاركة (الطرف الثالث المدير). ويجب أن ينقذ تعيين الطرف الثالث مديراً في عقد منفصل.

وقد يُستند في تعيين المدير إلى اتفاق الوكالة، أو عقد العمل، أو تقاسم الأرباح (المضاربة). وقد يُخوّل الشريك المدير الحصول على مكافأة متفق عليها أو أية حافز على النحو المتفق عليه بين الشركاء مقابل خدماته بصفته مديراً، إضافةً إلى حصته في الربح بصفته شريكاً، بشرط أن يعيّن المدير بموجب عقد منفصل. والشريك المدير مسؤول عن أي خسارة تتكبدها المشاركة بسبب سوء سلوكه أو إهماله أو خرقة لشروط تعاقدية محددة. ويجوز إجراء التعديلات والتغييرات في عقد المشاركة في أي وقت طوال مدة العقد. وقد ينص عقد المشاركة على أن يكون أي تعديل للعقد ساري المفعول بموجب عملية موافقة محددة ومتفق عليها، مثل تصويت الأغلبية.

رأس المال: يجب أن يكون رأس المال المشاركة قابلاً للتحديد ومتاحاً بيسر وفي المتناول. ويجوز أن يكون رأس المال نقداً أو عينياً، ويشمل ذلك الأصول غير الملموسة. وعندما يكون رأس المال عينياً، يُقيّم من الناحية النقدية إما بالاتفاق بين الشركاء أو بواسطة طرف ثالث قد يشمل الخبراء أو أي شخص مؤهل آخر وقت إبرام عقد المشاركة. وإذا كان رأس المال مقوّمًا بعملة مختلفة، فإنّه

يُقيّم بعملة محددة وفقاً لما يتفق عليه الشركاء وقت إبرام عقد المشاركة. وأشكال المساهمة ليست كلّها مؤهلة لأن تكون رأسمالاً ومنها جميع الحسابات المدينة والمدفوعات المستحقة التحصيل من شركاء آخرين أو من أطراف ثالثة. ويجوز المساهمة بأصل ذي التزام مالي متكامل مرتبط به باعتباره رأسمال مشاركة، ويجوز أن تتحوّل المشاركة المسؤولية المرتبطة برأس المال هذا. وفي حالة المساهمة بأصلٍ باعتباره رأسمالاً تتحوّل المشاركة المخاطر المرتبطة بهذا الأصل. ويجب أن يكون المبلغ الإجمالي لرأس المال الذي سيساهم به كلّ شريك معروفاً ومحدداً وقت إبرام عقد المشاركة. وتستند حقوق الشركاء والتزاماتهم فيما يتعلق بالمشاركة إلى مساهمات كلّ منهم في رأسمالها.

ويجوز المساهمة برأس المال كلّهُ أو جزءاً منه وفقاً لشروط العقد. ويجوز المساهمة برأسمالٍ إضافي في المشاركة بشرط الاتفاق بين جميع الشركاء، ويجوز للشركاء تغيير نسبة تقاسم الأرباح أو مراجعتها. ولا يعوّض رأس المال المستثمر أي من الشركاء أو المديرين. ويجوز نقل حصة من رأس المال إلى شركاء حاليين أو إلى طرف ثالث، وفقاً لشروط عقد المشاركة. ويجوز أن يضمّن عقد المشاركة شرطاً يلزم الشريك الراغب في بيع حصته في رأس المال بعرضها على الشركاء الحاليين، وفقاً لشروط عقد المشاركة. وأيّ مكسب أو خسارة في قيمة رأس المال ناتج عن تحويل رأس المال يتمتع به أو يتحمّله، بحسب الحالة، الشريك الذي يتصرف في هذه الحصة. ويجوز أن ينص عقد المشاركة على سحب الشريك رأس المال خلال مدة عقد المشاركة، ما لم يُنص على خلاف ذلك. وعندما ينص عقد المشاركة على سحب رأس المال، تُعدّل نسبة تقاسم الخسارة وفقاً لما سحب من رأس المال. وتكون نسبة تقاسم الأرباح في المشاركة متناسبة مع مساهمة كل شريك في رأس المال، إلا أن يتفق الطرفان على خلاف ذلك وقت إبرام عقد المشاركة. ولا يجوز أن ينص عقد المشاركة على مبلغ ربح محدد مسبقاً لأي شركاء قد يحرم شركاء آخرين من حصصهم في الأرباح. ولا يُسمح بالعائد المتوقع في شكل نسبة تُعزى إلى مبلغ رأس المال إلا في شكل معدّل ربح استدلالي.

الشكل 4-6: المنهجتان المحتملتان لتقاسم الأرباح



وتوافق المؤسسة المالية الإسلامية، في اتفاق المشاركة المتناقضة، على التنازل عن حصتها في المشاركة تدريجياً للشركاء الآخرين. ويوافق على هذا الترتيب جميع الشركاء في المشروع.

الوثائق

تعُد مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية وثائق شاملة وقابلة للتنفيذ من الناحية القانونية لمشروع المشاركة طبقاً لأحكام الشريعة والشروط التنظيمية.

في الحد الأدنى، يجب أن تنص الوثائق القانونية بوضوح على ما يلي:

- ◀ الغرض من مشروع المشاركة؛
- ◀ العلاقات التعاقدية بين مختلف الأطراف؛
- ◀ حقوق الأطراف في مشروع المشاركة وأدوارها ومسؤولياتها؛
- ◀ مقدار رأس المال الذي ساهم به الشركاء؛
- ◀ الخسارة التي تتحملها الأطراف المتعاقدة ذات الصلة؛
- ◀ منهجيات حساب الأرباح وتوقيت توزيعها؛
- ◀ مدة مشروع المشاركة؛
- ◀ طريقة تسعير الأصول أو الأسهم الأساسية أو تقييمها؛
- ◀ متطلبات الإبلاغ عن أداء مشروع المشاركة، وتشمل وتيرة الإبلاغ والمعلومات المطلوب الإبلاغ عنها؛
- ◀ تفاصيل عن الضمانات الإضافية والضمانات، ومنها الحقوق في الأصول؛
- ◀ شروط التخارج وآليته؛
- ◀ الشروط، والرسوم، والأتعاب التي تتحملها الأطراف المتعاقدة ذات الصلة، عند الاقتضاء.

الخسارة: يتحمل الشركاء أي خسارة تتكبدها المشاركة بما يتناسب مع مساهماتهم في رأسمالها. ويجوز أن يتفق الشركاء على قصر مسؤولية المشاركة على قيمة رأس المال المساهم به. ويتحمل الشريك أي خسارة تتكبدها المشاركة بسبب سوء سلوكه أو إهماله أو انتهاكه شروطاً محددة.

نهاية شراكة الأعمال

يفسخ عقد المشاركة في أي من الحالات التالية:

- ◀ الاتفاق المتبادل على إنهاء العقد؛
- ◀ انقضاء أجل العقد في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه بين الشركاء؛
- ◀ زوال الشركاء أو فسخ العقد؛
- ◀ فقدان الأهلية القانونية؛
- ◀ استحواذ أحد الشركاء على جميع حصص الشركاء الآخرين في المشاركة؛
- ◀ بطلان المشاركة.
- ◀ ويجوز لمن بقي من الشركاء الموافقة على استمرار المشاركة وفقاً لشروط العقد. ويجوز تصفية أصول المشاركة عند إنهاء عقدها. ويجوز تصفية أصول المشاركة بالتصريف فيها في السوق. وفضلاً على ذلك، تُستخدم الأرباح المتأتية من التصريف في الأصول على النحو التالي:
- ◀ دفع مصاريف التصفية؛
- ◀ سداد الالتزامات المالية للشراكة؛
- ◀ توزيع الأصول المتبقية، إن وجدت، بين الشركاء بما يتناسب مع مساهماتهم في رأس المال.

6 الأساس البناء وفقاً لطريقة مقبولة لقيود الأرباح: الأساس البناء وفقاً لطريقة مقبولة لقيود الأرباح قد يشمل تحديد القيمة وفقاً لمنهجية سوق مقبولة، أو التقييم المستقل، أو التقييم بناءً على أرقام تقديرية.

كفاية رأس المال أمرٌ ضروريٌ لمنع أيّ خسارة في السمعة نتيجة العجز عن سدّ طلب العملاء إجراء عمليات سحب.

◀ **التمويل بالمنح** - قد يبدى المانحون استعداداً لدعم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية بالمنح. ويمكن الاعتماد على التمويل بالمنح لبناء قدرات العملاء أو الارتقاء بقدرات المؤسسة المالية (نظم المعلومات الإدارية، والخدمات الاستشارية، والكتيبات، إلخ). ومع أنّ التمويل بالمنح مفيد على نحو خاص خلال المراحل الأولى من العمليات، فإنّ هذه الأموال عادةً ما تكون محدودة ولا ينبغي الاعتماد عليها على المدى البعيد، ما لم تكن هناك استراتيجية ناجحة بعيدة الأمد لجمع الأموال.

◀ **الأموال المقيدة** - قد يُطلب من مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية ضمان تلبية رغبات المانحين. وقد يتخذ ذلك شكل ضمان توزيع الأموال التي يعهد بها المانحون أو المستثمرون توزيعاً يوافق التفويض الصادر عن المانحين. وسواء كُرفت الأموال على العملاء من الشباب أو النساء أو على قطاعات بعينها، كالزراعة، أو الصحة، أو التعليم، فإن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ستكون مسؤولة عن سوء التدبير إن لم تُلبّ هذه الرغبات.

ولمطابقة الالتزامات مع الأصول المناسبة، ينبغي تمويل المنتجات الجديدة المستحدثة بفئة المسؤولية الصحيحة. وعند استحداث منتج التمويل، ينبغي مراعاة جوانب عديدة منها:

◀ **القروض ذات التوجّه الاجتماعي** - القرض الاجتماعي الوحيد هو القرض الحسن. وقد يكون هذا القرض المعفى من الفوائد مجدياً إذا حُلت تكلفة المعاملة على العميل أو دُعمت من خلال تمويل بالمنح من المانحين. ولما كانت قروض القرض الحسن بلا فوائد، فينبغي أن تكون الأموال المستخدمة أيضاً بلا تكلفة.

◀ **القروض التجارية القائمة على الديون** - تشمل المنتجات المرابحة، والسلم، والإجارة. وعادةً ما تكون هذه المنتجات ذات مخاطر أقلّ مقارنة بالتمويل الذي مئله حقوق الملكية. وتتأتى الأرباح من هوامش الربح على سعر الشراء، وسيكون عليها أن توافق المصادر التي تكون فيها تكلفة الأموال منخفضة.

◀ قد تكون المنتجات الاستثمارية القائمة على الأسهم، كالمضاربة، والمشاركة، والمشاركة المتناقصة، ذات مخاطر مرتفعة، لكنّها قد تدرّ أيضاً عوائد عالية. وعادةً ما تكون هذه الاستثمارات أطول مدّة (من 3 إلى 5 سنوات مثلاً) مقارنةً بالقروض التجارية القائمة على الديون، حيث تكون الأجل أقصر (من 6 إلى 24 شهراً مثلاً). وينبغي أن يوافق هذا التمويل أسهم المالكين أو الأطراف الثالثة المستثمرة التي ترغب في الاستثمار في هيكل مخاطر من هذا القبيل.

يجب توضيح المصطلحات العربية المستخدمة في الوثائق وترجمتها بقدر كافٍ تيسيراً للإلمام الأطراف المتعاقدة بها. ويجوز أن تدرج مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية فرض شروط على أيّ تخفيف للحقوق أو المساهمة، مثل إصدار الحقوق، وأيّ معاملات قد تكون ضارة.

7. استراتيجية التمويل وتحليل المخاطر

استراتيجية التمويل

استراتيجية التمويل أساسية للتخفيف من أيّ مخاطر متعلقة بالسيولة والحرص على موافقة العوائد المتوقع أن تؤتيها أموال مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية للمخاطر المتوقع أن تنشأ عن تمويلها للعملاء. وتكلفة أموال مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مزيجٌ من محفظة الأسهم والديون، وهي عنصر رئيس في تحديد أنواع المنتجات المراد استحداثها وتسعير تلك المنتجات.

ومن أنواع الخصوم المحتملة لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية ما يلي:

◀ **أسهم المالك أو المؤسس** - هي الأسهم التي يطرحها مالك مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. ويجوز أيضاً أن تلزم تعاونية مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أعضائها بسداد دفعة سنوية من شأنها أن تشكّل حقوق الملكية. وتتوقّف تكلفة هذا النوع من الأموال على مواصفات المستثمرين واستعدادهم للمخاطرة وتحقيق العائد. وقد يكون لدى بعض المستثمرين استعداد منخفض للمخاطرة ويتوقعون عائداً أقلّ، في حين يبحث مستثمرون آخرون عن عائد أعلى وإن تعرّضوا لمخاطر مرتفعة.

◀ **القروض** - هي قروض من البنوك التجارية أو المؤسسات المالية التي تموّل العمليات الكبيرة والتي تقدّم خطوط ائتمان لمؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية بتكلفة محدّدة. وعادةً ما تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية هذه الأموال باعتبارها ملاذاً أخيراً إذا لم يكن لديها سيولة كافية لسدّ الطلب المرتفع على الائتمان.

◀ **مدخرات العملاء** - ستتمكن مؤسسات التمويل الأصغر أو المؤسسات المالية التي لديها ترخيص من الهيئة التنظيمية من الحصول على الأموال بفضل مدخرات العملاء. وإذا كانت مدخرات العملاء هذه تأتي بتكلفة منخفضة، فإن الحرص على

- ◀ **هيكل العائد المتغير مقابل هيكل العائد الثابت**- المنتجات المختلفة لها هياكل عوائد مختلفة. وعموماً، إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية تعتمد على الأموال المشتقة من السوق، فإن هذه الأموال عادةً ما تكون متغيرة بطبيعتها. فمن حين أن العديد من المنتجات لديها هيكل عائد ثابت. وقد يؤدي عدم التوافق هذا إلى افتراض مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية بتكلفة متغيرة عليا (يمكن أن ترتفع بمرور الوقت) لن يغطيها منتج ذو عائد ثابت وسعر أقل.
- ◀ **الامداد البعيدة مقابل المدد القصيرة**- عادةً ما تكون المدفوعات التزامات قصيرة المدة من مدّخرين يُحتمل أن يسحبوا الأموال بعد مدة قصيرة من الزمن. ولن تكون هذه الأموال مناسبة إن أنفقت لتمويل الاستثمارات القائمة على الأسهم، حيث تكون المدة 5 سنوات تقريباً. وقد يتطلب تمويل المنازل والسيارات، التي تموّل بالإجارة، مصادر تمويل ذات آمد أبعد وأجال استحقاق أطول.

مجالات المخاطر بسبب العوامل الخارجية

- ◀ هل الاقتصاد المحلي، والأنماط الموسمية، والأعراف الثقافية، واللوائح والبرامج الحكومية تعطي أي ميزة للمنتج؟ هل تفكر مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية في إنشاء منتج مبتكر جديد تمامًا في السوق، مثلًا؟
- ◀ هل هناك منافسة من مؤسسات تمويل أصغر أو مؤسسات مالية أخرى تعرض المنتج نفسه؟

تحليل المخاطر

خلال مرحلة التصميم النظري للمنتج، سيكون من المفيد إجراء تحليل لأفكار منتجات مالية جديدة من حيث المخاطر ابتغاء تسليط الضوء على المخاطر المحتملة المرتبطة بكل منتج. وستساعد أبحاث السوق على تحديد بعض مجالات المخاطر، ويمكن أن تساعد على تحليل المخاطر. ويمكن تكييف مجالات المخاطر مع سياق مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وفيما يلي بعض مجالات المخاطر التي يتعين تقييمها:

مجالات المخاطر المؤسسية

- ◀ هل يدعم الموظفون منتجاً مالياً جديداً؟
- ◀ هل تملك مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية الخبرة الكافية المتعلقة بالمنتج المالي الجديد؟
- ◀ هل تُساور الموظفين أي مخاوف بشأن إطلاق منتج مالي جديد (القدرات، والتدريب، إلخ)؟

قابلية مجالات المخاطر للتطبيق

- ◀ ما احتمال تخلف العميل عن السداد؟ هل سيتمكن العملاء من تحمّل تكلفة التحسين؟
- ◀ هل يستطيع العملاء المستهدفون الوفاء بشروط المنتج المالي الجديد؟
- ◀ هل سيطلب العملاء المستهدفون المنتج؟
- ◀ هل يقتضي إنشاء الطلب نشر الوعي بالتمويل الإسلامي أو بناء القدرات في مجال الامتثال للشريعة؟ وإذا كان الجواب نعم، فما هذه التكاليف؟
- ◀ هل ستفوق تكلفة تدبير المنتج المالي الجديد الإيرادات المتأتية منه؟
- ◀ هل هناك تدقّق نقدّي كافٍ ل طرح منتج جديد؟

الجدول 4-17: عينة من تحليل مخاطر المنتجات- المخاطر التشغيلية- الداخلية

المخاطر	استراتيجية التخفيف من المخاطر
مقاومة الموظفين للتغيير	<ul style="list-style-type: none"> بناء القدرات والتحفيز تقييم الاحتياجات التدريبية
بناء القدرات البشرية- لا يلزم أي موظفين جدد لتنفيذ المنتجات الجديدة	<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بعدد كاف من الموظفين المؤهلين لمناولة المنتجات الجديدة تقييم التشغيل الذي تستلزمه المنتجات الجديدة
مخاطر الامتثال والمخاطر التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالإجراءات الضرورية التي يطلبها البنك المركزي
الافتقار إلى الخبرة الفنية الداخلية لاستحداث منتجات جديدة	<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بالأطراف الثالثة أو الاستشاريين من ذوي الخبرة الكافية في المنتجات الجديدة
الاعتماد على التمويل الشامل المنخفض التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> تصميم المنتج لتحقيق الاستفادة بأسعار السوق
تحويل العملاء للمنتج الجديد	<ul style="list-style-type: none"> صرف القروض مباشرةً للمقاولين والموردين الردد الوثيق للعملاء
عدم سداد القرض بسبب انتقال العميل	<ul style="list-style-type: none"> الاستعانة بالضمانات الجماعية، والضمانات الشخصية، والإبلاغ عن السجل الائتماني، والتخفيف من المخاطر الاقتصادية الحقيقية
الإرادة والالتزام السياسيان والتغيرات التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> يقدم الشركاء المحليون معلومات وروابط داخلية للتخفيف من المخاطر السياسية معرفة ما يفعله الشركاء والوكلاء المحليون لممارسة التأثير
ضعف حصة السوق	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء العلامة التجارية، والوفاء للمنتج، والتوعية بواسطة الإعلان (التلفزيون، والصحف، وغيرها)
توفير عناصر ومواد منخفضة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> إبرام اتفاقات مع المصنّعين والوكلاء لضمان مُدّد ضمان مناسبة و ضمانات الجودة لما يسلم من مواد
مخاطر صرف النقد الأجنبي- تقلبات أسعار المنتجات والمخضّصات	<ul style="list-style-type: none"> إبرام مذكرات تفاهم مع العملاء أو الوكلاء على المستوى القطري أو الإقليمي

ذلك عن طريق سجل إنجازه الأخير. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تراعى مؤسسة التمويل الأضرر أو المؤسسة المالية أيضًا بعض العوامل الشائعة في أداء سلسلة القيمة مثل:

إلى جانب عوامل المخاطر المذكورة آنفًا، ينبغي أيضًا مراعاة العوامل المتعلقة بالقطاع المستهدف وأعمال العملاء. وأهم عوامل النجاح أن يكون العميل قادرًا على إنشاء الأعمال المتوقعة، ويمكن إثبات

الجدول 4-18: المخاطر وما يقابلها من استراتيجيات التخفيف

المخاطر	استراتيجية التخفيف من المخاطر
وسائل الإنتاج	
التغيرات في سعر وسائل الإنتاج	◀ الحرص على توفير قدرة تخزين كافية لوسائل الإنتاج
صعوبة الحصول على وسائل الإنتاج	◀ توفير وسائل الإنتاج بموجب العقود ◀ تنويع قنوات الإمداد
اليد العاملة لا تملك القدرة أو لا يمكن الاعتماد عليها	◀ التحقق من امتلاك مشغلي المشاريع قدرة كافية بفحص سجل إنجازها
التحويل	
عجز العميل عن تحقيق مخرجات الإنتاج المتوقعة	◀ اجتناب إجراء الأعمال مع أفراد العملاء والعمل مع التعاونيات والجمعيات القادرة على دفع التعويضات
ضعف الزراعة أو الممارسات التجارية	◀ العمل مع المزارعين فقط الذين أبانوا عن ممارسات جيدة في الزراعة والتجارة
عدم الاتساق في جودة المخرجات	◀ مساعدة المشاريع على إعداد نظم تشغيلية لاستدامة معايير الجودة
المخرجات	
العجز عن تحقيق المبيعات المستهدفة	◀ وضع أهداف معقولة، ولا سيما فيما يخص الأنشطة الأولية. ويمكن زيادة التمويل عندما يبرهن المشروع على قدرته على التوسع
تقلب أسعار المنتجات الجديدة والمخصصات	◀ يمكن استخدام مرافق التخزين لضمان بيع المخزون بالسعر المناسب
الافتقار إلى قنوات التسويق	◀ مساعدة العملاء على توسيع قنواتهم التسويقية

التوقع المالي للمنتج الجديد للمؤسسة المالية الإسلامية

قائمة الدخل (للمنتج الجديد)

الدخل

1. الدخل المالي المتأخر من منتج جديد (يشمل الدخل المتأخر من هامش الربح أو الدخل من تقاسم الأرباح المتلقاة)
2. الدخل المتأخر من الأتعاب الاستشارية أو من رسوم أخرى
3. مجموع الدخل (1+2)

8. التوقعات المالية وغير المالية

عند إعداد منتج معين، ينبغي أن يكون لدى المؤسسة المالية نموذج مالي مناسب للمنتج الذي ستطرحه. ويتعين عليها، في إطار خطة العمل، أن تعد توقعات مالية وغير مالية تتعلق بكيفية تحقيق المنتج للهدف الذي ترمي إليه المؤسسة المالية الإسلامية. ويرد فيما يلي نموذج بسيط:

النفقات

11. التمويل القائم
12. المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 90 يوما (PAR 90)
13. المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 180 يوما (PAR 180)
14. شطب المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 360 يوما
15. مخصص الخسارة الناجمة عن القروض
16. طائف محفظة القروض (11+12+13+14-15)
4. النفقات المالية الناشئة عن تمويل المنتج الجديد (إذا كانت الأموال مستمدة من مصادر خارجية، ومنها توزيع الأرباح)
5. النفقات المتعلقة بالموظفين
6. النفقات الإدارية
7. تخصيص اعتمادات للخسائر
8. مجموع النفقات التشغيلية (4+5+6+7)

صافي الدخل

9. صافي الدخل التشغيلي (3-8)
 10. المنح والتبرعات غير التشغيلية
 11. صافي الدخل (9-10)
- التوقعات المالية والتقييم المالي للعملاء-** إلى جانب اشتقاق خطة تمويل للمؤسسة المالية الدولية، ينبغي أن يكون لكلّ معاملة أيضا منافع مستهدفة حتى يكون العميل في حالة أفضل ويستطيع سداد التمويل. وينبغي أن يكون هذا التحليل، المبيّن في القسم 2، جزءًا من التقييم الذي تجرّبه المؤسسة المالية لعملائها.

الميزانية العمومية (للمنتج الجديد)

الأصول

1. النقد الذي سيستخدم احتياطات (إن وُجِد من الوفورات)
 2. التمويل المقدم في إطار المنتج الجديد
 3. احتياطي خسائر القروض المتوقعة فيما يخص المنتج الجديد (سلبياً)
 4. مجموع الأصول (1+2+3)
- التوقعات غير المالية للمنتج الجديد فيما يخص مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية**
- ينبغي أن يشتمل كلّ منتج على طائفة من المؤشرات غير المالية بحيث لا يقاس الأداء المالي فحسب، بل يقاس أيضًا الأداء غير المالي. وفيما يلي بعض الأهداف التي ينبغي قياسها والتي وردت مفصّلة في دليل الرصد والتقييم:
- بناء قدرات الشركاء والمؤسسات القطاعية والمستفيدين من المنتج

الخصوم

5. الخصوم المالية الناشئة عن تمويل منتج جديد (إذا كانت الأموال مستمدة من مصادر خارجية، ومنها توزيع الأرباح)
6. الخصوم الناشئة من الوفورات المستخدمة في المنتج الجديد
7. مجموع الخصوم (5+6)
8. رأس المال السهمي
9. الاحتياطيات
10. الإيرادات المحتجزة
- ملحوظة: محفظة التمويل
- ◀ عدد الموظفين المدربين
- ◀ عدد موظفي المؤسسة المالية المدربين والمجهّزين
- ◀ عدد المؤسسات الشريكة المدربة والمجهّزة
- ◀ عدد المستفيدين المدربين
- ◀ تنفيذ منتج التمويل الإسلامي
- ◀ عدد المواقع والفروع التي يتاح فيها المنتج المالي الجديد
- ◀ عدد العملاء الذين يتلقون التمويل
- ◀ عدد العملاء الفقراء الذين يتلقون التمويل
- ◀ الأرباح المتأتية من التمويل
- ◀ المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 90 يومًا

وإضافةً إلى المؤشرات العامة المذكورة آنفاً، ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أن تقيس مؤشرات الأداء المالي والاجتماعي على النحو المفضل في **دليل الرصد والتقييم**.

التوقعات غير المالية للمنتج الجديد فيما يخص العميل

ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية أيضًا وضع توقعات للمنفعة التي ستعود على العميل من المنتج الجديد. ويمكن أن تتخذ التوقعات شكل مؤشرات نوعية وكمية تقيس

◀ نسبة الشطب

تدبير المشاريع

◀ السيرورات القائمة لتدبير عملية طرح المنتج

◀ إجراء دراسة استقصائية أساسية

◀ نظام الرصد والتقييم القائم

◀ إعداد نظام المعلومات الإدارية

الجدول 4-19: المؤشرات النوعية للمرابحة

المؤشر	القيمة غير المالية للتصدد لمخاطر الأعمال	نقاط التأثير في التمكين الاقتصادي
تدفع مباشرة للموَّرد وتحصل على ملكية المنتج قبل بيعه للعميل (أي أنّ المؤسسة المالية تضمن الموَّرد والأصول بحسن نيّة).	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تحقّف من مخاطر تلقي الدفع ◀ تضمن وجود البائع والأصل 	1
تجرى فحص الجودة نيابة عن العميل. وتتحقق مؤسسة التمويل الأصغر من أن الأصل يفي بمواصفات الجودة اللازمة.	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تضمن جودة الأصل بناءً على احتياجات العميل ◀ تحقّف من مخاطر عدم الأداء الخاصة بالموَّرد 	1
تتنبّث من نقل الأصل الذي اشتراه العميل بتنظيم نقل الأصول إلى العميل أو ضمان التسليم في الوقت المناسب.	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تضمن نقل الأصل بأمان وحيازة العميل له ◀ تحقّف من مخاطر النقل الخاصة بالعميل 	1
تحلّ مؤسسة التمويل الأصغر بيانات العقد لتحسين فهمها لسلسلة القيمة ولكي تكون قادرة على اقتراح موَّدين بدلاء أو منتجات أفضل ومساعدة العملاء على اتخاذ قرارات أحسن.	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تعزّز شفافية الأسعار لدى العملاء ◀ تساعد العملاء على اتخاذ القرارات عن يئنة بفضل البيانات المتاحة عن معاملات سابقة مماثلة 	1
تحدّد الموَّدين البدلاء أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقلّ من السعر الفوري الذي يقدّمه العميل وسعر البيع الإجمالي أقلّ من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلّتها مؤسسة تمويل أصغر تقليدية.	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تساعد العميل على التفاوض مع الموَّدين للحصول على أسعار أقلّ ومن ثمّ توفير المال. يقدّم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي، مثلاً فتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر للحصول على سعر أقلّ (خصم 5% - 950 دولاراً أمريكياً، مثلاً). وإضافة إلى ذلك، يكون سعر البيع (بعد احتساب ربح نسبته 30%)، أي 1,235 دولاراً أمريكياً) أقلّ من إجمالي التكاليف (بعد احتساب فائدة نسبته 30%، أي 1,300 دولار أمريكي). 	1

نقاط التأثير في التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية للتصدي لمخاطر الأعمال	المؤشر
1	<p>◀ تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثم توفير المال.</p> <p>يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي، مثلاً فنتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر للحصول على سعر أقل (خصم 15% - 850 دولاراً أمريكياً، مثلاً). وإضافة إلى ذلك، يكون سعر البيع (بعد احتساب ربح نسبته 30% * 850 دولاراً أمريكياً، أي 1,105 دولارات أمريكية) أقل من إجمالي التكاليف (بعد احتساب فائدة نسبتها 30% * 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي).</p>	<p>تحدّد الموردين البدلاء أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقلّ من السعر الفوري الذي يقّمه العميل بنسبة 10% على الأقل من سعر البيع الإجمالي وأقل بنسبة 10% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلّتها مؤسسة تمويل أصغر تقليدية.</p>
1	<p>◀ تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل ومن ثم توفير المال.</p> <p>يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي، مثلاً فنتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر للحصول على سعر أقلّ (مثلاً خصم 25% - 750 دولاراً أمريكياً). وإضافة إلى ذلك، يكون سعر البيع (بعد احتساب ربح نسبته 30% * 750 دولاراً أمريكياً، أي 975 دولاراً أمريكياً) أقلّ بنسبة 20% على الأقل من إجمالي التكاليف (بعد احتساب فائدة نسبتها 30% * 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي).</p>	<p>تحدّد الموردين البدلاء أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقلّ من السعر الفوري الذي يقّمه العميل بنسبة 20% على الأقل وسعر البيع الإجمالي أقلّ بنسبة 20% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلّتها مؤسسة تمويل أصغر تقليدية.</p>
1	<p>◀ تساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقلّ، ومن ثم توفير المال.</p> <p>يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي، مثلاً فنتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر للحصول على سعر أقلّ (خصم 35% - 650 دولاراً أمريكياً، مثلاً). وإضافة إلى ذلك، يكون سعر البيع (بعد احتساب ربح نسبته 30% * 650 دولاراً أمريكياً، أي 845 دولاراً أمريكياً) أقلّ بنسبة 30% على الأقل من إجمالي التكاليف (بعد احتساب فائدة نسبتها 30% * 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي).</p>	<p>تحدّد الموردين البدلاء أو تتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للأصل أقلّ من السعر الفوري الذي يقّمه العميل بنسبة 30% على الأقل وسعر البيع الإجمالي أقلّ بنسبة 30% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلّتها مؤسسة تمويل أصغر تقليدية.</p>
8 نقاط		مجموع نقاط تأثير التمكين الاقتصادي المحتملة للمرابحة

الجدول 4-20: المؤشرات الكمية للمرابحة

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات والتدخلات
	<p>المرابحة</p> <p>مثال: يحتاج عميل إلى 1,000 دولار أمريكي لشراء أسمدة وبذور. فتتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر مع المورد على مستوى البيع بالتجزئة أو البيع بالجملة، وتحصل على خصم 30% من سعر الشراء المتفاوض عليه البالغ 700 دولار أمريكي (سعر الشراء). ويقترض العميل من مؤسسة التمويل الأصغر بربح سنوي نسبته 30% خلال سنة واحدة. ويدفع 910 دولارات أمريكية (سعر البيع) بعد 12 شهراً (أصل القرض 700 دولار أمريكي، والربح 210 دولارات أمريكية). ويكون معدل الفائدة السوقية 30%. ويتمثل خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>
	<p>تأثير اختيار القرض الإسلامي مقارنة باختيار القرض التقليدي</p> <p>الوفورات أو المنفعة المتأتية من اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</p> <p>= تكلفة القرض التقليدي (أصل القرض + الفائدة) - سعر بيع المرابحة</p> <p>= 1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية</p> <p>= 390 دولاراً أمريكياً</p> <p>نسبة الوفورات أو المنفعة المتأتية من اختيار المرابحة مقارنة بالقرض التقليدي</p> <p>= (تكلفة القرض التقليدي (أصل القرض + الفائدة) - سعر بيع المرابحة) / تكلفة القرض التقليدي (أصل القرض + الفائدة) * 100%</p> <p>= (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / 1,300 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30.00%</p> <p>الوفورات أو المنفعة المتأتية من اختيار القرض الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي الذي يساهم في التخفيف من حدة الفقر</p> <p>= (تكلفة القرض التقليدي (أصل القرض + الفائدة) - سعر بيع المرابحة) / (مدة التمويل بعدد الأيام) / خط الفقر (الدخل في اليوم) * 100%</p> <p>= (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / 365 / 2.5 * 100%</p> <p>= 42.74%</p> <p>تأثير التفاوض مع المورد</p> <p>الوفورات أو المنفعة المتأتية من المفاوضات التي تجريها مؤسسة التمويل الأصغر</p> <p>= سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر</p> <p>= 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي</p> <p>= 300 دولار أمريكي</p> <p>النسبة المئوية للوفورات أو المنفعة المتأتية من المفاوضات التي تجريها مؤسسة التمويل الأصغر</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر) / سعر الشراء الفوري الأولي * 100%</p> <p>= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 300 دولار أمريكي / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30%</p> <p>النسبة المئوية للمساهمة في الوفورات أو المنفعة التي تساهم مساهمة مباشرة في التخفيف من حدة الفقر نتيجة التفاوض المباشر</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر) / (مدة التمويل بعدد الأيام) / خط الفقر (الدخل في اليوم)</p> <p>= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي) / 365 / 2.5 * 100%</p> <p>= 300 دولار أمريكي / 365 / 2.5 * 100%</p> <p>= 32.88%</p>

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات والتدخلات
المؤشر المركب - تأثير تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر مطروحا منه أي تكلفة إضافية	
الوفورات أو المنفعة المتأتية من التفاوض مطروحا منها أي تكلفة إضافية متكبدة	
= منفعة التفاوض - تكلفة التفاوض	
= سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * أصل القرض)	
= 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي	
= 300 دولار أمريكي - 0	
= 300 دولار أمريكي	
النسبة المئوية للوفورات أو الفائدة المتأتية من التفاوض ناقصاً ما يحتمل تكبده من تكلفة إضافية	
= (فائدة التفاوض - تكلفة التفاوض) / سعر الشراء الفوري الأولي	
= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * أصل القرض)) / سعر الشراء الفوري الأولي	
= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (معدل الفائدة)) / 1,000 دولار أمريكي * 100%	
= (0-300 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100%	
= 30%	
النسبة المئوية للوفورات أو المنفعة المتأتية من المفاوضات ناقصاً ما يحتمل تكبده من تكلفة إضافية تساهم مساهمة مباشرة في التخفيف من حدة الفقر	
= (منفعة التفاوض - تكلفة التفاوض) / مدة التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)	
= سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الشراء الذي تتفاوض عليه مؤسسة التمويل الأصغر - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * أصل القرض) / مدة التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)	
= (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (معدل الفائدة)) / 365 / 2.50 * 100%	
= (0-300 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 * 100%	
= 32.88%	

9. إنجاز المنتج التجريبي والإطار الزمني

تقييم مفهوم العميل⁷

يكون العملاء مصدر المعلومات الأكثر قيمة لمؤسسة تمويل أصغر أو مؤسسة مالية تعدّ منتجاً جديداً. وحالما تُعدّ مفاهيم المنتج الأولية بناءً على نتائج أبحاث السوق، سيكون من الحطافة التماس تعليقات من العملاء على مفهوم المنتج وزيادة تكييف تصميم المنتج المالي قبل تجريبه. وستساهم عملية تقييم مفهوم العميل هذه أيضاً في تبسيط وتنقيح اللغة التي يوصف

القيمة المضافة التي سيحققها المنتج الذي تعرضه مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية. وينبغي أن تشمل مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية مؤشرات أداء تأثير التمكين الاقتصادي ذات الصلة على النحو المحدد في دليل الرصد والتقييم.

ولمزيد من التفاصيل عن المؤشرات المذكورة آنفاً ولمؤشرات أخرى متعلقة بمنتجات أخرى (كالسلم، والإجارة، والقرض الحسن، والمشاركة، والمضاربة، والمشاركة المتناقصة)، يرجى الرجوع إلى الدليل الثالث، دليل الرصد والتقييم.

يمكن للخيارات تعزيز سمات المنتج، مثل فترة سماح مرنة لمنتج القرض الجديد.

بها مفهوم المنتج. ويريد فيما يلي إجراء مؤلف من أربع مراحل لتقييم المفهوم المراد اتباعه مع العملاء:

المرحلة 3 - حقل المفهوم

بناءً على ما جُمع من ملاحظات، ينبغي لفريق استحداث المنتج طرح الأفكار بشأن المراجعات المحتملة وإجراء التغييرات المناسبة على مفهوم المنتج (العناصر الثمانية).

المرحلة 4 - تقديم المفهوم للعملاء

إذا لم يكن فريق استحداث المنتج واثقًا مما أدخل عليه من تغييرات، فينبغي أن يكرّر المراحل من 1 إلى 3 حتى يصل إلى مفهوم منتج موثوق به. وقد يستغرق إنجاز تقييم المفهوم أسبوعًا واحدًا أو أقل. وحجم العيّنة عموماً صغير جداً مقارنة بأبحاث السوق، ويمكن اختيار المستجيبين من بين نفس المستجيبين الذين وقع عليهم الاختيار خلال مرحلة أبحاث السوق. وميزة هذه الطريقة هي أنها تمكّن من الحصول على ملاحظات فورية، وتسمح بإجراء مناقشات مكثفة مع العملاء وتمكّن مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية من تطبيق آراء العملاء في العالم الحقيقي للاستعانة بها في إدخال تحسينات على المنتج. ويُطلق على المنتج المنقّح، بعد تقييم مفهوم العميل، اسم "النموذج الأولي للمنتج". ويُختبر النموذج الأولي للمنتج اختباراً تجريبياً مع العملاء قبل طرحه.

المرحلة 1 - تقديم المفهوم للعملاء

ينبغي أن يقدّم إلى مجموعات الدراسة الخاصة بالعميل بيان مفهوم المنتج المالي الجديد، وينبغي إجراء مناقشة مفصلة تتناول سمات أو قدرات المنتج. وينبغي أن يكتب فريق تطوير المنتج كل سمة على بطاقة منفصلة لتقديمها أثناء المناقشة.

المرحلة 2 - تقييم تعليقات العميل

هناك ثلاثة جوانب ينبغي تقييمها:

- ◀ **سمات المنتج:** ينبغي أن يطلب فريق استحداث المنتج الملاحظات على كل السمات، واحدة تلو الأخرى (راجع كل عنصر من العناصر الثمانية في القسم السابق المعنون: "تصميم منتج جديد") واستطلاع آراء المشاركين باستمرار لتحديد أسباب ملاحظاتهم. وينبغي أن يطلب من المجموعة تصنيف السمات من أكثرها جاذبية إلى أقلها جاذبية.
- ◀ **السعر:** يمكن أن يُقدّر السعر على المجموعة أو أن يُطلب منها اقتراح السعر. وينبغي أن يفهم فريق استحداث المنتج الأسباب التي يقدّمها العملاء للتوعية بالسعر.
- ◀ **ملحقات المنتج:** ينبغي أن يحدّد فريق استحداث المنتج هل

الجدول 4-21: الحصول على تعليقات العملاء على منتج جديد

مفهوم المنتج	رد فعل العملاء خلال اختبار المفهوم	النموذج الأولي للمنتج
مدة القرض: سنة واحدة	شعر العملاء بأن مدة القرض البالغة سنة واحدة قصيرة أكثر مما ينبغي، وأن الدفعة الشهرية، نتيجة لذلك، كبيرة أكثر مما ينبغي؛ ستكون مدة القرض البالغة سنتين أكثر ملاءمة ومناسبة للتدفقات النقدية للأسر	زيدت مدة القرض إلى سنتين
مبلغ القرض: بين 100 و300 مليون دولار أمريكي	شعر العملاء بأنّ مبلغ القرض مناسب	ظلت مبالغ القروض دون تغيير
الضمانات أو الضمانات الإضافية: 15% من مبلغ القرض	شعر العملاء بأن هذه النسبة مرتفعة أكثر مما ينبغي لأن معظم المنتجات الحالية تشترط نسبة 10% فقط	حُدّدت الضمانة النقدية الإضافية اللازمة بين 10% للقروض التي يعادل مبلغها 200 دولار أمريكي أو أقل و15% للقروض التي تفوق قيمتها 200 دولار أمريكي.

المنتج، إن لزم الأمر، بحيث يستهدف السكان الأكثر ملاءمة بالذات. وكلما اشتمل النموذج الأولي على تفضيلات المستهلك المعروفة، زادت فائدة نتائج الاختبار التجريبي. وفي كلتا الحالتين، سيمنح

وسيسمح اختبار النموذج الأولي الذي يجزى بطريقة جيدة لفريق استحداث المنتج الجديد بمعرفة مستوى جاذبية النموذج الأولي. وستسمح هذه المعلومات للفريق بتحسين الفكرة أو تسويق

أو المؤسسة المالية. وقد تشمل بعض المجالات القبول المؤسسي والقدرات المؤسسية، والجدوى المالية، وكفاية السيولة، والثقافة التنظيمية في اعتماد المنتج الجديد، وسياسات وحوافز الموارد البشرية المنتجة، وشبكات التسليم، والروابط مع العملاء، فضلاً على جاهزية نظم المعلومات الإدارية.

3. **تدريب الموظفين-** التدريب ضروري ل طرح المنتج. وينبغي أن يكون لدى الموظفين، ولا سيما من يوجد منهم في الخطوط الأمامية، فهم واضح للمنتج. وقد تكون التعليقات الواردة من الموظفين قبل طرح المنتج مفيدة أيضًا في تعديل تسويقه. وإذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية كبيرة، فقد يكون منهج تدريب المدربين هو الأكثر فعالية. وقد يكون تدريب موظفي الفرع لزملائهم أكثر فعالية.

4. **تحديث خطة التسويق-** بناء على التعليقات الواردة من موظفي الخطوط الأمامية، ينبغي تحديث خطة التسويق لتضمين أكثر الوسائل فعالية للوصول إلى العميل. وينبغي توطين التسويق والإعلان وفقًا لنطاق الطرح، وينبغي أن يشتمل على إعداد مواد تواصلية متعلقة بالمنتج.

5. **إطلاق وطرح المنتج-** طالما تُتَمَّ مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية جميع الاستعدادات، سيكون المنتج جاهزًا للطرح. ويجب أن يتزامن توقيت إطلاق المنتج مع توافر الموارد الكافية التي قد تكون ضرورية لتلبية الطلب الأولي المتوقع من العملاء.

6. **رصد طرح المنتج والحصول على التعليقات-** يجب على مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية، عند طرح منتج ما، أن تسارع إلى إبلاغ العملاء بأي تغييرات. ويجب أن تمتلك مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية دائمًا للاتفاقات التعاقدية. وقد تجرى تغييرات طفيفة لتحسين عرض المنتج، ولكن ينبغي تجنب تغيير جوانب المنتج الرئيسية، لأن ذلك قد تترتب عليه آثار ضارة على المنتج.

ويخلص الجدول 10-3 الآتي نموذجًا للخطة التنفيذية. ويمكن تقسيم كل مرحلة إلى أقسام فرعية لتفصيل الأنشطة التي ينبغي إجراؤها لتحقيق هذه المرحلة.

الاختبار الأولي من الحصول على أفكار قيّمة عندما يقدم النموذج الأولي للمنتج في بيئة سوق حقيقية. وحالما تتبلور الفكرة من الناحية النوعية، لا بد للمؤسسة المالية الإسلامية من معرفة ما يلي:

- ◀ نسبة العملاء المستهدفين الذين يغدّون الفكرة جذابة؛
- ◀ من الأكثر احتمالاً والأقل احتمالاً أن يشتري المنتج؛
- ◀ مدى اختلاف المنتج عن المنتجات المنافسة، إن وجدت؛
- ◀ إذا كانت جاذبية النموذج الأولي محدودة، فما السبب؟

يجب أن يستند قرار اختبار النموذج الأولي إلى التكلفة والمخاطر. وإذا كان تنفيذ المنتج المقترح سيكلف الكثير (كأن يستلزم تغيير الأنظمة أو استثماراً واسع النطاق) أو يُعَدُّ خطراً كبيراً على المؤسسة المالية الإسلامية (مثل خسارة العملاء أو الإيرادات إن أساء فهمه)، فمن الضروري اختبار النموذج الأولي. ومن المرجح أن تحتاج المؤسسات الأكبر حجماً إلى نماذج أولية للمنتجات قبل إجراء الاختبار التجريبي.

الإطار الزمني لمراحل طرح المنتج

في إطار خطة الأعمال، ينبغي إعداد خطة عمل أو خطة تنفيذية، مع تحديد المراحل، والأطراف المسؤولة، وتاريخ البدء، وتاريخ الانتهاء. وستتضمن كل مرحلة أنشطة ينفذها طرف مسؤول في مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية لضمان طرح المنتج بسلاسة.

المراحل:

1. **تكوين الفريق-** يتطلب طرح أي منتج تحديد فريق وتدريب سيرورة طرح المنتج كاملاً وينبغي أن يشمل الفريق راعي المنتج والفريق المعنى باستحداث المنتج. بيد أنه ينبغي نقل القيادة إلى الشخص المسؤول عن المنتج بعد طرحه. وقد يشمل أعضاء الفريق مديري الفروع، والتسويق، والقانون، والتدريب، وأعضاء آخرين.
2. **فحص القدرات الداخلية-** سيقوم الفريق بعد ذلك بفحص خطة العمل طبعاً للقدرات الداخلية لمؤسسة التمويل الأصغر

الجدول 4-22: عينة من الخطة التنفيذية

المرحلة	الجهة المسؤولة	الأجل النهائي
تكوين الفريق		
فحص القدرات الداخلية		
تنظيم عملية طرح المنتج		
إجراء تحليل لتكلفة المنتج ومناقضه		
تدريب الموظفين		
تحديث الخطة التسويقية		
إطلاق المنتج وطرحه		
رصد طرح المنتج والحصول على الملاحظات		

قائمة المراجع والمصادر

- Karlan, D., & Zinman, J. (2010). *Expanding credit Access; Using Randomized Supply Decision to Estimate the Impacts*
- Khandker, S. (2003, January). *Micro-finance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh*. The World Bank
- Kenan Bağcı and Erhan Türbedar, Financing for Development: *Alternative Perspectives on Challenges and Opportunities of Financing Development, SESRIC Publication, 2019*.
- Ledgerwood, J. (1999). Microfinance Handbook- Sustainable Banking with the Poor: *Institutional and Financial Perspective*. The World Bank.
- Lih, A. (2011). Islamic Microfinance: *Concept and Mechanism. Economic Empowerment using Islamic Microfinance (p. 74)*. Khartoum: Bank of Khartoum.
- McKernan, S.-M. (2002). The Impact of Microcredit Programs on Self-Employment Profits; Do Noncredit Program Aspects Matter. *The Review of Economics and Statistics, 93-115*.
- Murdoch, J. (1998, June 27). Papers. Retrieved from Princeton University: https://www.princeton.edu/rpds/papers/pdfs/morduch_microfinance_poor.pdf
- Mustafa, S., Ara, I., Banu, D., Hossain, A., Kabir, A., Mohsin, M., . . . Jahan, S. (1996). *Beacon of Hope: An Impact Assessment of BRAC's Rural Development Programme*. BRAC.
- Obaidullah, M. (2008). Role of Microfinance in Poverty Alleviation: *Lessons from Experiences in Selected IDB Member Countries*. IRTI.
- Obaidullah, M., & Khan, T. (2008). Islamic Microfinance Development. Policy Dialogue Paper.
- Oikocredit. (2006). Annual Report 2005.
- Otero, M. (1999). Bringin Development Bank into Microfinance. *Journal of Microfinance, 8-19*.
- Andaloussi, A. S., & Hasnaoui, A. (2010). Islamic Microfinance Business Model. Essay. Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). Poor Economics.
- Buchet, J., Marshall, C., Starita, L., Thomas, J., & Yalouris. (2011). *Latest Findings from Randomized Evaluations of Microfinance*. Access to Finance Forum.
- Calvin Miller and Linda Jones (2010). Agricultural Value Chain Finance- Tools and Lessons
- CGAP. (2014, September 15). CGAP - Clients. Retrieved from CGAP: <http://www.cgap.org/topics/clients>
- Chen, G., Rasmussen, S., & Reille, X. (2010). *Growth and Vulnerabilities in Microfinance*. CGAP.
- Cizakca, M. (1998). Awqaf in History and its Implication for Modern Islamic Economies. *Islamic Economics Studies*.
- Crepon, B., Devoto, F., Duflo, E., & Parienta, W. (2011). *Impact of Microcredit in Rural Areas of Morocco: Evidence from a Randomized Evaluation*.
- Dichter, T. (2007, February 15). A Second Look at Microfinance: *The Sequence of Growth and Credit in Economic History*. Center for Global Liberty and Prosperity: *Development Policy Briefing*.
- Dupas, P., & Robinson, J. (2011). *Savings Constraints and Microenterprise Development; Evidence from a Field Experiment in Kenya*.
- IFC. (2013). *Access to Finance in Sub-Saharan Africa*. IFC.
- Inclusive Resource Management (2015): *Fundamentals of Islamic Finance and Islamic Financial Products*
- International Trade Centre: Kenya- Market Opportunity Study for the Avocado Sector

- Schreiner, M., & Colombet, H. (2001). From Urban to Rural: Lessons for Microfinance from Argentina. *Development Policy Review*, 339-354.
- Shirazi, N. (2012). Targeting and Socio-Economic Impact of microfinance: A Case Study of Pakistan. *Islamic Economic Studies*, 1-28.
- The World Bank. (2014, September 15). Global Financial Inclusion Database. Retrieved from Global Financial Inclusion (FINDEX): <http://go.worldbank.org/TN8C86K630>.
- World Bank, Overview of Financial Inclusion, 2018 https://www.worldbank.org/en/topic/financial_inclusion/overview.
- World Bank, Overview of Poverty, 2020 <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>
- World Bank (2010), Building Competitiveness in Africa's Agriculture- A guide to value chain concepts and application
- World Bank (2013), The New Microfinance Handbook- A Financial Market System Perspective
- Panjaitan-Drioadisuryo, R. D., & Cloud, K. (1999). Gender, Self-Employment, and Microcredit Programs: An Indonesian Case Study. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 769-779.
- Remenyi, J., & Quinones, B. (2000). *Microfinance and Poverty Alleviation*. Routledge..
- Rosenberg, R. (2009). Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors should Track - Technical Guide. CGAP.
- Remenyi, J., & Quinones, B. (2000). *Microfinance and Poverty Alleviation*. Routledge..
- Rosenberg, R. (2009). *Measuring Results of Microfinance Institutions: Minimum Indicators that Donors and Investors should Track - Technical Guide*. CGAP.
- Reportlinker: The global market for Microfinance is projected to reach US\$313.7 billion by 2025, available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/04/2089263/0/en/The-global-market-for-Microfinance-is-projected-to-reach-US-313-7-billion-by-2025.html>
- Sanabel; CGAP; AFD;. (2012). Survey on Islamic Finance in MSME Financing. Sanabel.



IsDB 
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

شارع الملك خالد 8111 
التلة اليمنية
الوحدة 1 جدة 2444-223332
المملكة العربية السعودية
(+966-12) 636 1400 
(+966-12) 636 6871 
idbarchives@isdb.org 
www.isdb.org 