



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر أداء مؤسسات التمويل الصغير على نطاق الوصول للعملاء
دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في سورية

The Effect of MFIs' Performance on Outreach
A Study on MFIs in Syria

بحث علمي مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

نورا الجمعة

إشراف الدكتورة

ريم رمضان

العام الدراسي 2015 – 2016

أعضاء لجنة الحكم

الاسم	الصفة	التوقيع
الأستاذ الدكتور طارق الخير	رئيساً	
الأستاذ المساعد الدكتور ريم رمضان	مشرفاً	
الدكتور غزوان علي	عضواً	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿٢٦٠﴾ مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ
أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ
يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾

صدق الله العظيم

(261) The example of those who spend their wealth in the way of Allah is like a seed [of grain] which grows seven spikes; in each spike is a hundred grains. And Allah multiplies [His reward] for whom He wills. And Allah is all-Encompassing and Knowing.

إِلَى الْحَيِّ الْمُبِينِ... صَلَّ اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ...

الْحَقُّ الْوَعْدِ الْأَمِينِ... إِمَامِ الْمُتَّقِينَ...

فَبِخَيْرٍ خَيْرٍ... إِلَهُكُمْ الْمُتَعَالِ...

إلى وطني الحبيب ... سورية ..

إلى مدينة الياسمين ... وعبق التاريخ ... الماضي والحاضر والمستقبل ...

عشقي الأبدي ...

دمشق الفيحاء

إلى مدينة النواير ... جنة الله في أرضه ... الأصالة والكرم والجود ...

حماة أبي الفداء

إلى منارة العلم والعلماء ... الصرح العلمي الشامخ ...

جامعة دمشق العريقة

شكر وتقدير

إلى قدوتي ونبراسي . . . من علّمتني الإخلاص والمثابرة في العلم . . . ومنحتني من علمها الكثير . . . ومن وقتها الكثير . . . ومن خبرتها وإشرافها ما لم يكن لي أن أخطو دونها خطوة في طريق العلم والمعرفة . . .

لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات الشكر عرفاناً وإكباراً . . .

الأستاذة الدكتور

ريم رمضان

الإهداء

قد تعجز الكلمات عن وصف عظمة إنسان ولكن سأخط ما تجود به نفسي . . .
إلى من آلى على نفسه أن يذوب كشمعة تعباً وكذاً وكفاحاً لنرتاح ونسعد . . .
إلى من بذل ولم يخل . . . وضحى ولم يتوانى . . . وأعطى ولم ينتظر . . .
إليك يا من مرضاك الغاية . . . ودعاؤك الزاد . . . وعفوك المبتغى . . .
ماذا أقول بعد والكلمات تنتهي عندما يكون اتسابي لك هو ما أعتبر به . . .

أبي الغالي

إلى المرأة التي جعلت قلبها نرهرة . . . وشذاها حناناً . . . وورقها حباً . . . ومرحيتها دفناً . . .
إلى من جعلت جنة الله تحت قدميها . . .
إلى من تبسم حياتي لبسمتها . . . وتهون عند دمعها . . .
إليك يا من أسير بهدي دعاك ومرضاك . . .

أمي الحبيبة

غادرت الدنيا . . . ولكن لم تغادرني . . .
إلى من ذكره تدفعني للنجاح والصبر . . .
إلى من علمني كيف أحب الحياة . . .
إلى مروحك الطاهرة . . .

جدي مرحمك الله

إلى من عايشتها كل عمري . . .
إلى من لم تتوانى عن مراعاتي وإسعادي . . .
إلى أمي الثانية . . .
أتمنى لك الصحة والعافية والعمر الطويل . . .

جدتي العزيزة

إلى الوردة التي تملأ حياتي حباً وفرحاً ...
إلى من أفديها بكل غالٍ ومرخيص ...
إلى الدرّة النفيسة التي أفتخر باقتنائها ...
إلى توأم مروحى وقرّة عيني ...

أختي الكبرى أماني

إلى رفيق الصغر ... وصديق الشباب وسند المستقبل ...
إلى من تقاسمت الحياة معه سعادة وفرحاً ...
إلى من أتمنى أن يوفقه الله ويسدد خطاه وينير له طريقه بالهداية ...
ويرفع شأنه ويعلي درجاته ...

أخي المهندس حسن

إلى من شاركتني مريع عمري فأبنت أنهاره ...
إلى من تحمل مروحاً صافية وقلباً طاهراً ...
إلى من حبها يسري في دمي ...
إلى من هي هبة الإله العظيم ...

أختي الصغرى نرهماء

إلى الأخ الكبير ...
إلى أيقونة العطاء ...
إلى الجواد الكريم ...

نروح أختي .. سليم

يا من أحبهم أكثر من نفسي ... فليس أغلى منهم سواهم ... براعم العائلة ... أنوار حياتي ... يا أعزّ ما لدي ...
... يا كل ما لدي ... حفظكم الله ...

أولاد أختي

محمد .. إيناس .. إيلاف

بنات أخي

إيمان .. حنان

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل والأمان الجميلة . . .

واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا . . .

وغرس معاني النور والصفاء في قلبي . . .

وعلمني معنى أن أعيش من أجل العلم والحق . . .

دمت متألقاً . . . وشغرك بسام . . .

خالي العزيز

بسام

تُرفع الأيدي . . . تتسابق الدعوات . . .

لتخرج معبرة عن مكنونات قلوبهم . . .

إلى اللواتي امتنن الحب وغزلن الأمل في قلبي . . .

بهن . . . تبقى مرويحي مشرقة متألئة . . .

خالاتي العزيزات

مرهمان . . غادة . . عيبر

أثر أداء مؤسسات التمويل الصغير في نطاق الوصول للعملاء

دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في سورية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها، والتعرف على الفروق في الأداء بين مؤسسات التمويل الصغير والذي يتمثل في خمسة عناصر هي (نمط القيادة الديمقراطي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة القروض، والابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات)، وأيضاً التعرف على الفروق في تحقيق نطاق الوصول للعملاء بين مؤسسات التمويل الصغير، والتحرّي عن أثر الأداء في تحقيق نطاق الوصول للعملاء في مؤسسات التمويل الصغير في سورية.

تم اعتماد منهجية مختلطة Mixed Research Method في هذا البحث تجمع بين الاتجاه النوعي (استبانة المقابلات) والاتجاه الكمي (استبانة الدراسة العملية)، وتمّ توزيع (110) استبانة على الأفراد العاملين في مؤسستين للتمويل الصغير مازالتا مستمرتين في منحّ القروض منذ أكثر من خمس سنوات وحتى الآن في سورية، وهما: مؤسسة الأولى للتمويل الصغير - شبكة الآغا خان FMFI ومؤسسة التمويل الصغير في الأونروا في سورية UNRWA، وحلّلت البيانات واختُبرتْ فروض البحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا للتمويل الصغير ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير لأهدافها.
- 2- تختلف مؤسسة الأونروا للتمويل الصغير عن مؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث بعض عناصر الأداء، ولا تختلف بالنسبة لباقي العناصر.
- 3- تختلف مؤسسة الأونروا للتمويل الصغير عن مؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء.
- 4- يؤثر الأداء في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا للتمويل الصغير ومؤسسة الأولى لنطاق الوصول للعملاء بدرجات متفاوتة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تحثّ واضعي السياسات والجهات المانحة والإدارات في مؤسسات التمويل الصغير على تطوير التمويل الصغير ومؤسساته، حيث أن متغير الأداء بمختلف عناصره يمكنه أن يسهم في تحقيق نتائج أفضل من نطاق الوصول للعملاء.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة القروض، الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات، نطاق الوصول للعملاء، عوامل البيئة الخارجية، التمويل الصغير.

رقم الصفحة	جدول المحتويات
1	القسم الأول: القسم النظري
32-2	الفصل الأول: مقدّمة في مشروع البحث من حيث المشكلة والفروض والأهمية والحدود
3	1- مقدّمة
3	2- مشكلة البحث
6	3- أهمية البحث
7	4- أهداف البحث
8	5- فروض البحث
10	6- حدود البحث ومعوقاته
10	6-1- حدود البحث
11	6-2- معوقات البحث
11	7- منهجية البحث العلمي
13	7-1- مجتمع البحث
14	7-2- عيّنة الدراسة
14	7-3- أدوات البحث العلمي
16	7-4- تحليل البيانات
18	8- الدراسات السابقة
18	8-1- الدراسات العربية
20	8-2- الدراسات الأجنبية
29	9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
29	10- تعريفات متعلّقة بالبحث
29	10-1- تعريف التمويل الصغير
30	10-2- تعريف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر
30	10-3- تعريف مؤسسات التمويل الصغير
31	10-4- تعريف عوامل البيئة الخارجية
31	10-5- تعريف أداء مؤسسات التمويل الصغير
32	10-6- تعريف نطاق الوصول للعملاء
64-33	الفصل الثاني: الإطار النظري للتمويل الصغير
34	1- مقدّمة
34	2- نظرة تاريخية على تطور التمويل الصغير

37	3- مفهوم التمويل الصغير
38	4- تعريف التمويل الصغير
39	5- التمييز بين مفهومي التمويل الصغير والإقراض الصغير
39	6- أهمية التمويل الصغير
41	7- عملاء التمويل الصغير
42	8- تصنيف المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر
45	9- أهمية المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر
46	10- نقاط القوة والضعف في المشروعات الصغيرة
47	11- المبادئ الأساسية للتمويل الصغير
49	12- أنواع مؤسسات التمويل الصغير MFIs
51	13- خدمات ومنتجات منظمات التمويل الصغير
51	1-13- الإقراض
53	2-13- الادخار
53	3-13- التأمين
54	4-13- تحويل الأموال
54	5-13- الخدمات غير المالية
55	6-13- التمويل الصغير الإسلامي
56	14- وجهتي النظر في التمويل الصغير
56	1-14- النظرة الاجتماعية للتمويل الصغير
57	2-14- النظرة المؤسسية للتمويل الصغير
59	15- مثلث التمويل الصغير
61	1-15- البيئة السياسية
61	2-15- البيئة الاقتصادية
62	3-15- البيئة التشريعية
63	4-15- البيئة الاجتماعية
90-65	الفصل الثالث: عناصر الأداء المالي في مؤسسات التمويل الصغير
66	1- مقدمة
67	2- الربحية
68	1-2- التعديلات
69	2-2- نسب الربحية
71	3-2- معدلات الفائدة من أجل الاستمرارية
72	4-2- الربحية في مؤسسات التمويل الصغير

74	3-الاستدامة
75	3-1 عناصر الكفاية الذاتية التشغيلية
78	3-2 الكفاية الذاتية التشغيلية
79	3-3 الكفاية الذاتية المالية
81	3-4 الاستدامة في مؤسسات التمويل الصغير
83	4- جودة المحفظة
84	4-1 التأخر عن السداد
85	4-2 المحفظة في خطر
85	4-3 معدل خسائر القروض
86	4-4 جودة المحفظة في مؤسسات التمويل الصغير
87	5- الكفاءة
87	5-1 كفاءة المؤسسة
88	5-2 الكفاءة التشغيلية
88	5-3 الكفاءة الإدارية
88	5-4 الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التمويل الصغير
89	6- خلاصة
114-91	الفصل الرابع: عناصر الأداء الإداري في مؤسسات التمويل الصغير
92	1- مقدّمة
92	2- نمط القيادة
92	2-1 نمط القيادة الأوتوقراطي
93	2-2 نمط القيادة الديمقراطي
93	2-3 القيادة في مؤسسات التمويل الصغير
95	3- التخطيط الاستراتيجي
95	3-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
96	3-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
98	3-3 التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير
99	4- إدارة الموارد البشرية
99	4-1 الاختيار والتعيين
100	4-2 التدريب والتطوير
101	4-3 الحوافز والإبداع
102	4-4 إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التمويل الصغير
102	5- إدارة القروض

103	5-1- وكيل الإقراض
104	5-2- معدل وحوافز السداد
105	5-3- عملية تقديم القرض
106	5-4- شروط القرض
107	5-5- إدارة القروض في مؤسسات التمويل الصغير
108	6- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج
108	6-1- تكنولوجيا المعلومات
110	6-2- تطوير المنتج
113	6-3- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج في مؤسسات التمويل الصغير ..
114	7- خلاصة
128-115	الفصل الخامس: نطاق الوصول للعملاء
116	1- مقدمة
116	2- مفهوم نطاق الوصول للعملاء
117	3- أبعاد نطاق الوصول للعملاء
118	3-1- عمق الوصول
118	3-1-1- مقاييس غير مباشرة
120	3-1-2- مقاييس مباشرة
122	3-2- اتساع نطاق الوصول
123	3-3- جودة الخدمات المقدمة
124	3-4- القيمة بالنسبة للعملاء
125	3-5- الكلفة بالنسبة للعملاء
126	3-6- المدة الزمنية لنطاق الوصول
126	3-7- مجال نطاق الوصول
127	4- نطاق الوصول في مؤسسات التمويل الصغير
128	5- خلاصة
199-129	القسم الثاني: القسم العملي
131	1- مقدمة
131	2- واقع التمويل الصغير في سورية
131	2-1- الطلب على التمويل الصغير في سورية
132	2-2- الخصائص العامة للتمويل الصغير في سورية
134	2-3- الإطار التنظيمي للتمويل الصغير في سورية

135	4-2- مؤسسات وبرامج التمويل الصغير في سورية
137	1-4-2- مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحص
138	2-4-2- الصندوق السوري لتنمية الريف (فردوس)
139	3-4-2- الهيئة الوطنية للتشغيل وتنمية المشروعات
140	4-4-2- مكتب التنمية وتخفيض الفقر في حماة
140	5-4-2- مشروع التنمية الريفية في إدلب
141	6-4-2- مشروع دعم وتحفيز الشباب (بداية)
141	7-4-2- مشروع تمكين المرأة والحد من الفقر
142	8-4-2- مصرف التوفير
143	9-4-2- مؤسسة فؤادي للتمويل الصغير
143	10-4-2- مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر
144	11-4-2- المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير
146	12-4-2- مؤسسة التمويل الصغير في الأونروا
146	13-4-2- مؤسسة التمويل الصغير الأولى
146	3- أدوات البحث العلمي
146	1-3- أسلوب المقابلة الشخصية
146	1-1-3- أسئلة المقابلة الشخصية
147	2-1-3- تحليل نتائج المقابلة الشخصية
156	2-3- استبانة الدراسة العملية
156	1-2-3- تطوير الاستبانة
157	2-2-3- متغيرات البحث
160	4- تحليل البيانات
160	1-4- تفرغ البيانات
162	2-4- اختبار الثقة والثبات
163	3-4- وصف العينة
163	1-3-4- توزيع الإجابات بحسب المؤسسة
164	2-3-4- توزيع الإجابات بحسب الجنس
165	3-3-4- توزيع الإجابات بحسب العمر
166	4-3-4- توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي
167	5-3-4- توزيع الإجابات حسب المركز الوظيفي
168	6-3-4- توزيع الإجابات عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
170	5- تحليل وتفسير فروض البحث

170	1-5-الفرض الرئيسي الأول
174	1-1-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول
176	2-5-الفرض الرئيسي الثاني
176	1-2-5-الفرض الفرعي الأول
177	2-2-5-الفرض الفرعي الثاني
178	3-2-5-الفرض الفرعي الثالث
179	4-2-5-الفرض الفرعي الرابع
180	5-2-5-الفرض الفرعي الخامس
182	6-2-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني
182	3-5-الفرض الرئيسي الثالث
183	1-3-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث
184	4-5-الفرض الرئيسي الرابع
185	1-4-5-الفرض الفرعي الأول
185	1-1-4-5-اختبار الفرض الفرعي الأول في مؤسسة الأونروا UNRWA
186	2-1-4-5-اختبار الفرض الفرعي الأول في مؤسسة الأولى FMFI
187	3-1-4-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول
187	2-4-5-الفرض الفرعي الثاني
187	1-2-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA
188	2-2-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI
189	3-2-4-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني
189	3-4-5-الفرض الفرعي الثالث
190	1-3-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA
191	2-3-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI
191	3-3-4-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث
192	4-4-5-الفرض الفرعي الرابع
192	1-4-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA
193	2-4-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI
194	3-4-4-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع
195	5-4-5-الفرض الفرعي الخامس
195	1-5-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA
196	2-5-4-5-اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI
197	3-5-4-5-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس

206-200	القسم الثالث: النتائج والتوصيات
202	1- نتائج البحث
202	1-1- نتائج التحليل الإحصائي
203	1-2- نتائج المقابلات الشخصية
204	2- التوصيات والمقترحات
218-207	الملاحق
208	الملحق (1) استبانة المقابلات
212	الملحق (2) استبانة الدراسة العملية
217	الملحق (3) جدول المقابلات
218	الملحق (4) جدول المقابلات
237-219	المراجع
220	المراجع باللغة العربية
227	المراجع باللغة الأجنبية
235	المواقع الالكترونية
236	الملخص باللغة الأجنبية
237	الغلاف باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

القسم الأول: القسم النظري:

43	الجدول رقم (1) تصنيف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر المعتمد في الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات
56	الجدول رقم (2) نماذج تمويلية إسلامية للمشروعات الصغيرة
58	الجدول رقم (3) المقارنة بين وجهتي النظر في التمويل الصغير
76	الجدول رقم (4) التكاليف التشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير
77	الجدول رقم (5) العوائد التشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير
120	الجدول رقم (6) حساب مؤشر عمق الوصول Depth Outreach Index

القسم الثاني: القسم العملي:

-136 137	الجدول رقم (1) الجهات التي تقدم خدمات التمويل الصغير في سورية
144	الجدول رقم (2) أنواع القروض التي يقدمها مصرف الإبداع
145	الجدول رقم (3) مؤشرات الأداء للمؤسسة الوطنية للتمويل الصغير
149	الجدول رقم (4) مؤشرات دائرة التمويل الصغير - سورية UNRWA
152	الجدول رقم (5) مؤشرات مؤسسة التمويل الصغير الأولى - سورية FMFI
162	الجدول رقم (6) قيمة ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
163	الجدول رقم (7) توزيع الإجابات بحسب المؤسسة
164	الجدول رقم (8) توزيع الإجابات بحسب الجنس
166	الجدول رقم (9) توزيع الإجابات بحسب العمر
167	الجدول رقم (10) توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي
168	الجدول رقم (11) توزيع الإجابات بحسب المركز الوظيفي
169	الجدول رقم (12) توزيع الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة
170	الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل البيئة الخارجية في كل من مؤسستي التمويل الصغير الأونروا UNRWA والأولى FMFI
174	الجدول رقم (14) ترتيب عوامل البيئة الخارجية حسب درجة أهميتها في عمل كل من مؤسستي التمويل الصغير الأونروا UNRWA والأولى FMFI
177	الجدول رقم (15a) الانحراف المعياري لمتغير نمط القيادة
177	الجدول رقم (15b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير نمط القيادة
178	الجدول رقم (16a) الانحراف المعياري لمتغير التخطيط الاستراتيجي
178	الجدول رقم (16b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير التخطيط الاستراتيجي

179	الجدول رقم (17a) الانحراف المعياري لمتغير إدارة الموارد البشرية
179	الجدول رقم (17b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير إدارة الموارد البشرية
180	الجدول رقم (18a) الانحراف المعياري لمتغير إدارة القروض.....
180	الجدول رقم (18b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير إدارة القروض
181	الجدول رقم (19a) الانحراف المعياري لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات
181	الجدول رقم (19a) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات
183	الجدول رقم (20a) الانحراف المعياري لمتغير نطاق الوصول
183	الجدول رقم (20b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير نطاق الوصول
185	الجدول رقم (21a) قيمة R^2 لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
185	الجدول رقم (21b) تحليل Anova لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA ...
185	الجدول رقم (21c) قيمة إحصائية (T) لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
186	الجدول رقم (22a) قيمة R^2 لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
186	الجدول رقم (22b) تحليل Anova لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
186	الجدول رقم (22c) قيمة إحصائية (T) لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
187	الجدول رقم (23a) قيمة R^2 لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
188	الجدول رقم (23b) تحليل Anova لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
188	الجدول رقم (23c) قيمة إحصائية (T) لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA .
188	الجدول رقم (24a) قيمة R^2 لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
189	الجدول رقم (24b) تحليل Anova لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
189	الجدول رقم (24c) قيمة إحصائية (T) لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
190	الجدول رقم (25a) قيمة R^2 لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
190	الجدول رقم (25b) تحليل Anova لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
190	الجدول رقم (25c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA .
191	الجدول رقم (26a) قيمة R^2 لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
191	الجدول رقم (26b) تحليل Anova لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
191	الجدول رقم (26c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
192	الجدول رقم (27a) قيمة R^2 لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
193	الجدول رقم (27b) تحليل Anova لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
193	الجدول رقم (27c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
193	الجدول رقم (28a) قيمة R^2 لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

194	الجدول رقم (28b) تحليل Anova لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
194	الجدول رقم (28c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
195	الجدول رقم (29a) قيمة R^2 لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
195	الجدول رقم (29b) تحليل Anova لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
196	الجدول رقم (29c) قيمة إحصائية (T) لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA
196	الجدول رقم (30a) قيمة R^2 لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
196	الجدول رقم (30b) تحليل Anova لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI
197	الجدول رقم (30c) قيمة إحصائية (T) لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

فهرس الأشكال

القسم الأول: القسم النظري:

42	الشكل رقم (1) العملاء المستهدفون لمؤسسات التمويل الصغير
55	الشكل رقم (2) خدمات مؤسسات التمويل الصغير
60	الشكل رقم (3) مثلث التمويل الصغير
113	الشكل رقم (4) العملية المنهجية لتطوير المنتجات

القسم الثاني: القسم العملي:

164	الشكل رقم (1) تكرار الإجابات بحسب المؤسسة
165	الشكل رقم (2) تكرار الإجابات بحسب الجنس
166	الشكل رقم (3) تكرار الإجابات بحسب العمر
167	الشكل رقم (4) تكرار الإجابات بحسب التحصيل العلمي
168	الشكل رقم (5) تكرار الإجابات بحسب المركز الوظيفي
169	الشكل رقم (6) تكرار الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

القسم الأول
القسم النظري

الفصل الأول

مقدّمة في مشروع البحث من حيث المشكلة والفروض والأهمية والحدود

3	1-مقدّمة
3	2- مشكلة البحث
6	3- أهمية البحث
7	4- أهداف البحث
8	5- فروض البحث
10	6- حدود البحث ومعوقاته
10	6-1- معوقات البحث
11	6-2- حدود البحث
11	7- منهجية البحث العلمي
13	5-1- مجتمع البحث.....
14	5-2- عيّنة الدراسة
14	5-3- أدوات البحث العلمي.....
16	5-4- تحليل البيانات
18	8- الدراسات السابقة
18	8-1- الدراسات العربية
20	8-2- الدراسات الأجنبية
29	9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
29	10- تعريفات متعلّقة بالبحث
29	10-1-تعريف التمويل الصغير
30	10-2- تعريف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر
30	10-3- تعريف مؤسسات التمويل الصغير
31	10-4- تعريف عوامل البيئة الخارجية
31	10-5-تعريف أداء مؤسسات التمويل الصغير
32	10-6- تعريف نطاق الوصول للعملاء

1- مقدمة: Introduction

تشير الدراسات التاريخية إلى أن جميع البلدان المتقدمة في الوقت الحاضر كان لها تجاربها الخاصة في مجال التمويل الصغير، وكما في المثل الهندي القديم: "تأسس القرية في المكان الذي تتوافر فيه ثلاثة أشياء: "النهر، ورجل الدين، والمقرض"، فهي الأركان الأساسية لنشوء المجتمعات كما هو معروف، ويُستخلص من هذا المثل أهمية الإقراض والتمويل، وأنه ظهر في المجتمعات الإنسانية الأولى، وهو أقدم بكثير من التمويل المصرفي الرسمي، فالقرض الصغير والتمويل الصغير هما مصطلحان جديان نسبياً في حقل التنمية، لكن حقيقة الأمر، أن الفكرة وراء المصطلحين قديمة قديم الإنسان نفسه. (إسماعيل، 2008: 158-160)

وقد أعلنت الأمم المتحدة أن عام 2005 هو عام دولي للإقراض متناهي الصغر، وذلك تأكيداً لأهمية هذه الآلية ودورها الحيوي في تخفيف منابع الفقر، ومن أصدق الدلائل على جدوى هذه الآلية على المستوى الدولي، هو إنشاء العديد من قطاعات ومؤسسات التمويل بهدف الوصول إلى ملايين الفقراء في العالم، ونجاحها في تزويد هؤلاء الفقراء بالخدمات المالية والتخفيف من حدة الفقر بينهم، وبصورة خاصة بعد أن أثبتت التجارب أن شريحة أفقر الفقراء لها القدرة على استخدام خدمات الائتمان بتكلفة مالية محدودة، داحضةً بذلك القنوات السائدة عن عجز تلك الفئة من الاستفادة من خدمات الإقراض، وارتفاع تكلفة تقديم الخدمات المالية إليها. (عارف، 2009: 155)

ولن يتحقق السلام الدائم دون أن تحصل الفئات ذات الدخل المتدني على وسائل تمكنهم من كسر طوق الفقر، وإن العمل من أجل القضاء على الفقر يمكن أن يُثمر سلاماً دائماً، هذا ما أعربت عنه لجنة جائزة نوبل للسلام عندما منحت جائزتها عام 2006 مناصفةً لبنك الفقراء (بنك غرامين) ومؤسسه "محمد يونس" في بنغلادش، وكما تقول الحكمة المعروفة "أعط رجلاً سمكة تطعمه يوماً، ولكن علمه الصيد، تطعمه مدى الحياة"، فكل إنسان على وجه الأرض لديه كلاً من: الحق والإمكانية في أن يحيا حياة كريمة، وأثبت "يونس" و"بنك غرامين" أنه حتى أفقر الفقراء يمكنهم أن يعملوا من أجل تحقيق تطورهم وتطور مجتمعاتهم. (موقع جائزة نوبل للسلام، 2006)

2- مشكلة البحث: Research Problem

يعيش حوالي (1.4) مليار شخص حول العالم (أي واحداً من كل أربعة) على دخل يقل عن (1.25) دولاراً يومياً في بلدان العالم النامي (البنك الدولي، 2008)¹، وضمن هذه الأرقام المخيفة، ونسب الفقر المرتفعة، تختلف المناهج والوسائل المعتمدة بهدف الحد من ارتفاع معدلات الفقر، ويبرز التمويل الصغير كأداة جديدة وفعالة من أدوات التنمية وتطوير المجتمع، إذ أنها تخدم الفئات المستبعدة من خدمات النظام المصرفي الرسمي، لأن إهمال هؤلاء الفقراء وتركهم بدون تمويل أو دعم هو أمر ينطوي على مخاطرة لا يُستهان بها.

¹ البنك الدولي. (2008). قاعدة البيانات المتاحة على الموقع: <http://data.worldbank.org>

وبالمقابل، إنَّ الازدياد في عدد الندوات والمؤتمرات وورشات العمل والبرامج التدريبية المتعلقة بالتمويل الصغير، عالمياً وإقليمياً ومحلياً، ما هو إلا مثال حيّ يعكس اهتمام المجتمعات المحلية والعالمية بالتمويل الصغير وتخفيف حدة الفقر عن الفقراء، وإزالة آثاره السلبية من المجتمعات، وقد عُرضت في "قمة القروض متناهية الصغر" في مدينة نيويورك عام 2002 إحصائيات تدلّ على أنه استفاد من برنامج القروض الصغيرة أكثر من 54/ مليون أسرة فقيرة حول العالم، منهم 26.8/ مليوناً من هذه الأسر يعدّون من الفئات الأشد فقراً في العالم، حيث لا يتعدّى دخلهم دولاراً واحداً في اليوم، الأمر الذي يعد تقدماً مذهلاً. (عارف، 2009 : 156)

وتجدر الإشارة إلى نقطتين رئيسيتين:

النقطة الأولى: الفقر هو حالة طبيعية موجودة في كل المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية ولكن بدرجات متفاوتة، وبالتالي تستدعي من الحكومات والمؤسسات العالمية تكثيف الجهود للتخفيف من وطأته والتقليل من حدّته. (أبو الفهم، 2009 : 23 - 25)

النقطة الثانية: التمويل الصغير هو وسيلة فعّالة للحدّ من ظاهرة الفقر في المجتمعات مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا بد من تأمين متطلبات هذه الوسيلة من بيئة قانونية، ومصادر تمويل، وتسهيلات للقيام بعملياتها.

وفي سورية هناك تفاوت في أداء مؤسسات التمويل الصغير التي تمّ تقييمها من قبل فريق إعداد الاستراتيجية الوطنية للتمويل الصغير، من حيث القدرات المؤسسية والهيكلية اللازمة لإدارة عمليات التمويل الصغير بكفاءة وفعالية وبما يتماشى مع أفضل ممارسات العمل. (بوابة التمويل الصغير، 2010)²

يقوم التمويل الصغير بتوفير الخدمات المالية للعملاء من ذوي الدخل المنخفض جداً، بما في ذلك المستهلكين والعاملين لحسابهم الخاص، وهم الذين لا يصلّون عادةً إلى الموارد المالية، وهناك طلب كبير على التمويل الصغير في سورية، ولكن نسبة تغطية هذا الطلب قليلة جداً إذ يحصل تقريباً (41500) عميل فقط من أصل (1000000) عميل محتمل للتمويل الصغير على خدمات التمويل الصغير في سورية اليوم. (Bacci, 2009: 1)

استدلت الباحثة على وجود ذلك من خلال دراسة استطلاعية قامت بها، ورغبةً منها في التعمّق بصورة أكبر، وأكثر تفصيلاً، والبحث في موضوع التمويل الصغير من وجهة نظر مؤسساتية وإدارية، والنقصي عن مدى وجود علاقة بين أداء المؤسسات وتحقيق وصولها للفئات المستهدفة، فقد أقدمت على إجراء هذا البحث.

وتمّ توجيه مجموعة من الأسئلة في الدراسة الاستطلاعية، وقد تبين من خلال الإجابات وجود فجوة بين العرض والطلب، وجاءت الإجابات تحمل درجات منخفضة عن المعرفة في الأساليب

² بوابة التمويل الأصغر، مليون أسرة مستفيدة من قروض التمويل الصغير في سورية (11 فبراير 2010)، متاح على الموقع:

<https://arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/26741>

المستخدمة حالياً لزيادة تحقيق نطاق الوصول وعدم كفاية المعلومات والمفاهيم المنشورة مما يستدعي إجراء البحث وإتباعه بأبحاث عديدة. وتم إجراء بعض المقابلات مع مجموعة من العاملين والمديرين والأكاديميين والمشرفين في وزارات الدولة المعنية، والجهات ذات الصلة بموضوع البحث³، وكانت الأسئلة كالتالي:

- 1- من هم مقدّمو خدمات التمويل الصغير في سورية (البرامج والمؤسسات)؟
 - 2- ما مفهوم التمويل الصغير؟
 - 3- ما المراسيم والقوانين الصادرة والناظمة للتمويل الصغير في سورية؟
 - 4- ما معايير التمييز بين المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في سورية؟
 - 5- ما الخدمات والمنتجات التي تقدّمها مؤسسات التمويل الصغير؟
 - 6- ما مؤشرات الأداء المطبقة في مؤسسات التمويل الصغير السورية (KPI) Key Performance Indicators؟
 - 7- ما هو نطاق الوصول إلى العملاء؟
 - 8- ما هي أهمية عدة عوامل من البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها؟
- وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في أنّ التحدي الأكبر أمام مؤسسات التمويل الصغير هو إشباع الفجوة بين العرض والطلب، وقدرة المؤسسات على المواءمة بين تغطية الفجوة من جهة، وتأدية عملياتها وتقديم الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين بالشكل الذي يضمن استدامتها وحيويتها المالية والمؤسسية Institutional and Financial Viability من جهة أخرى، أي تحقيق الاستدامة في عملها، وتطبيق أفضل الممارسات العملية المتبعة على المستوى العالمي، وأثر ذلك في الوصول إلى عدد أكبر من العملاء Outreach، والانتشار جغرافياً في المناطق الحضرية والريفية (النائية) على حدّ سواء، وتحقيق النفاذ للفئات الأفقر، والتأثير في نوعية حياتهم، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة للشرائح المستهدفة من العملاء، أي دراسة أثر الأداء في تحقيق نطاق الوصول، ودراسة أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها.

من خلال ذلك تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. هل توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير في سورية لأهدافها؟
2. هل توجد فروق بين مؤسسات التمويل الصغير في سورية من حيث الأداء؟
3. هل توجد فروق بين مؤسسات التمويل الصغير في سورية من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء؟
4. هل يؤثر أداء مؤسسات التمويل الصغير في نطاق وصولها للعملاء؟

³ جدول المقابلات الملحق رقم (3).

3- أهمية البحث: Research Importance

(1) توجد ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال التمويل الصغير في سورية خصوصاً، وعلى المستوى العالمي عموماً، وتتبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوع التمويل الصغير وإدارة مؤسساته -كما سبق توضيح ذلك في مشكلة البحث- وخاصةً بعد إصدار المرسوم /15/ لعام 2007، فقد تبيّن من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنّ هناك افتقاراً لمثل هذه النوعية من الأبحاث على مستوى أبحاث الماجستير والدكتوراه، ففي حدود معرفة الباحثة لا توجد أية رسالة ماجستير أو دكتوراه في سورية قد تناولت حتى الآن موضوع أداء مؤسسات التمويل الصغير، أو موضوع نطاق الوصول للعملاء أكاديمياً، أو دراسة مؤسسات التمويل الصغير من الناحية المؤسسية، باستثناء دراسات متفرقة من وجهة نظر الاقتصاد الكلي، أو تلك التي تناولت تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمعوقات التي تواجهها، وباستثناء دراسة واحدة هي رسالة ماجستير "محمود أسعد" التي درست صناديق التنمية الريفية في جبل الحصّ وهي تجربة تمويل إسلامي.

(2) تساعد هذه الدراسة الباحثين والأكاديميين لتوسيع أبحاثهم في التمويل الصغير، ولاكتشاف آفاق أوسع، ولتعزيز المزيد من البحوث في صناعة التمويل الصغير والتي لا تزال في طور النمو، إذ أنّ أغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها تدرس المشروعات الصغيرة والمتوسطة معاً، دون التطرق إلى المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، وهذا بالطبع يستلزم إجراء العديد من البحوث والدراسات التطبيقية عن هذا الموضوع، والتعرّف على ماهية قطاع التمويل متناهي الصغر بشكل أعمق.

(3) ترجع أهمية البحث إلى أهمية قطاع التطبيق في سورية، أي أهمية تمويل المشروعات المتناهية في الصغر، وبدافع من الاهتمام المتزايد من قبل الدولة، فقد عُقدت مؤتمرات قطرية عديدة، ووُضعت استراتيجية لتطوير هذا القطاع في سورية بعنوان: "الاستراتيجية الوطنية للتمويل متناهي الصغر - سورية"، وصدرت كل من الخطة الخمسية العاشرة والخطة الخمسية الحادية عشرة بما يحقّق ربط قطاع التمويل الصغير بخطط التنمية الشاملة وحاجات المجتمع المتطورة، وتمّ إيلاء الاهتمام بإجراء الأبحاث الضرورية للتمويل الصغير، وإصدار القرارات العديدة ذات الصلة، والتي فتحت الباب لاستثمارات خارجية جديدة ومنحت التسهيلات اللازمة لذلك.

(4) يعدّ هذا البحث محاولةً لجمع ما كُتب من الأدبيات العلمية والأكاديمية في موضوع التمويل الصغير عموماً، وحول الدراسات المتعلقة بأداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء، وذلك في قسميه النظري والعملي، وربطه مع واقع التمويل الصغير في سورية.

(5) دراسة أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق قطاع التمويل الصغير لأهدافه، وبالتالي تقديم التوصيات لاتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة من قبل الدولة والمؤسسات معاً، والتي من شأنها أن تخفّف من حدة هذه العوامل.

- 6) تبرز أهمية البحث في اختبار الفروض المتعلقة بالدراسة، ومدى تبني مؤسسات التمويل الصغير للجوانب العلمية والممارسات العملية المثلى في أداء وتشغيل عملياتها ووصولها للعملاء.
- 7) معرفة الأساليب المناسبة لإدارة مؤسسات التمويل الصغير بما يتلاءم مع خصوصية البيئة السورية، وفي مختلف المناطق الجغرافية، لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي.
- 8) التنبؤ والسيطرة على الأداء بالنسبة لممارسي التمويل الصغير، وذلك في معرفة كيفية تحسين أداء مؤسساتهم وبرامجهم التمويلية وجعلها أكثر قدرة في الوصول إلى عدد أكبر من العملاء الحاليين والمحتملين، والعمل على تحسين الخدمات المقدمة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة.
- 9) تكمن الأهمية أيضاً في النتائج التي تقدمها الدراسة للمؤسسات العاملة في هذا المجال، والمعلومات ذات الفائدة للجهات المانحة (المانحين)، والمستثمرين الحاليين والمحتملين، وجذب انتباههم لأهمية هذه الفرصة الاستثمارية.
- 10) بيان أهمية سياسات الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين، والتدريب من خلال تزويد الموظفين بالمهارات المناسبة لزيادة الكفاءة، والحوافز، والإبداع، بما يضمن الاستثمار الأمثل في رأس المال الاجتماعي، وتحقيق الفائدة.
- 11) بيان أثر الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات والتي تعدّ من العناصر الأكثر أهمية في عمل المؤسسات لما تحقّقه من الوصول لشرائح أوسع من العملاء المستهدفين، وتحقيق أداء أفضل، وتعزيز القيمة المضافة التي تخلقها للمؤسسات.

4- أهداف البحث: Research Objectives

تحاول هذه الدراسة تقديم المعرفة للأفراد والمؤسسات العاملة والمشرفة والمهتمة وذات الارتباط بالتمويل الصغير، وذلك من الناحية النظرية، والتطبيقات العملية، وبيان ما إذا كانت مؤسسات التمويل الصغير في سورية تختلف من حيث الأداء (المالي، والإداري)، وفي حال الإيجاب ما هي أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينها، وما هو تأثيره في نطاق الوصول للعملاء، وهل تهتمّ هذه المؤسسات بقياس نطاق الوصول للعملاء، وهل توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية في تحقيق المؤسسات لأهدافها، وبالتالي تهدف الدراسة إلى:

1. تعريف واقع التمويل الصغير في سورية، وما يرتبط به من مؤسسات وبرامج وقوانين ناظمة.
2. دراسة أهمية عدة عوامل من البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها.
3. توصيف أداء مؤسسات التمويل الصغير وأهم العناصر التي تمثل الأداء وترتبط بواقع التطبيق السوري.
4. بيان كيفية إدارة أداء مؤسسات التمويل الصغير، ومدى اختلافه باختلاف المؤسسات.
5. بيان تحقيق نطاق الوصول للعملاء في مؤسسات التمويل الصغير، ومدى اختلافه باختلاف المؤسسات.

6. مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة وبيان أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.
7. توضيح نقاط القوة في أداء المؤسسات وتوظيفها من أجل زيادة نطاق وصولها للعملاء.
8. اقتراح حلول لتوسيع نطاق وصول خدمات المؤسسات إلى العملاء الحاليين والمحتملين الموزعين جغرافياً.
9. توجيه النظر إلى ضرورة الاهتمام بابتكار خدمات جديدة وذات جودة بما يتناسب مع عدة شرائح مستهدفة.

5- فروض البحث: Research Hypotheses

من أجل تحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة في النزاعات والاضطرابات السياسية، والتضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد، والاستقرار الاقتصادي، والأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي، والقوانين السائدة والإطار القانوني للعمل، ودرجة الفقر في المجتمع، وتوافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت، وانتشار الأمية في المجتمع، والآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع، وثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة، في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير لأهدافها.

الفرض الرئيسي الثاني:

فرض العدم الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء.

الفرض البديل الرئيسي الثاني: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

فرض العدم الفرعي الأول: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة.

الفرض البديل الفرعي الأول: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة.

فرض العدم الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي.

الفرض البديل الفرعي الثاني: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي.

فرض العدم الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية.

الفرض البديل الفرعي الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية.

فرض العدم الفرعي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض.

الفرض البديل الفرعي الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض.

فرض العدم الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

الفرض البديل الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

الفرض الرئيسي الثالث:

فرض العدم الرئيسي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الرئيسي الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء.

الفرض الرئيسي الرابع:

فرض العدم الرئيسي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الرئيسي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

وبنيتق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

فرض العدم الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

فرض العدم الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

فرض العدم الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

فرض العدم الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

فرض العدم الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

6- حدود البحث ومواقفه: Research Limits and Limitations

6-1- حدود البحث:

(1) تمت دراسة بعض المتغيرات التي تتعلق بالأداء ونطاق الوصول للعملاء وعوامل البيئة الخارجية.

(2) اقتصرَت الدراسة على مؤشرات الأداء الإداري التالية: نمط القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة القروض، والابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

(3) اقتصرَت الدراسة على مؤشرات الأداء المالي التالية: مؤشر الكفاية الذاتية التشغيلية OSS، ونسبة المصاريف التشغيلية من محفظة القروض، ونسبة القروض المشطوبة من محفظة القروض، ومؤشر المحفظة في خطر $PAR > 30$.

(4) اقتصرَت الدراسة على مؤسسات التمويل الصغير المرخصة وفق المرسوم 15/ عام 2007⁴، ولم تتناول الدراسة البرامج الحكومية التي قامت بها بعض جهات ووزارات الدولة، نظراً لتوقفها عن العمل بشكل جزئي أو كامل.

⁴ المرسوم التشريعي رقم 15/ عام 2007 يسمح لمجلس النقد والتسليف بالترخيص بإحداث مؤسسات مالية مصرفية اجتماعية تهدف إلى تقديم التمويل الصغير والمتناهي الصغر، بالإضافة إلى خدمات مالية ومصرفية أخرى لشرائح معينة من السكان، ونصّ المرسوم التشريعي أنه يمكن أن تُحدث هذه المؤسسات من قبل مؤسسات أو هيئات سورية أو عربية أو أجنبية مشهود لها بالخبرة والمعرفة بهذا النوع من النشاط، ويُستَترَط في الجهة الخارجية طالبة الترخيص أن تحظى بموافقة مسبقة من مجلس الوزراء على العمل في سورية، ويتضمن المرسوم مواد عن النشاطات المسموح بها والمحظورات لهذه المؤسسات والحد الأدنى لرأسمال.

5) شملت الدراسة فقط على مؤسسات التمويل الصغير التي تعمل في سوق التمويل الصغير السورية منذ أكثر من خمس سنوات، وما زالت مستمرة في منح القروض في ظل الأوضاع الراهنة، وبالتالي تشمل عينة الدراسة على مؤسستين فقط تحققان شروط الدراسة.

6) لم تتم المقارنة بين فروع المؤسسة الواحدة من حيث الأداء، وإنما تمت مقارنة أداء المؤسستين مع بعضهما البعض.

2-6- معوقات البحث:

- 1- فقدان الدراسات السابقة حول موضوع التمويل الصغير في سورية، مما أعاق الباحثة عن الاستفادة من تجارب مؤسسات التمويل الصغير السورية بالذات.
- 2- من القيود المفروضة على البحث عدم توافر الشروط المساعدة للبحث مثل محدودية المراجع والدوريات في المكتبات العامة السورية.
- 3- صعوبة تأمين الموافقات والتصريحات اللازمة للحصول على المعلومات من المؤسسات.
- 4- حداثة عهد بعض المؤسسات بممارسة التمويل الصغير وعدم وجود بيانات كافية وتفصيلية عن عملها.
- 5- حذر بعض الإدارات من إعطاء المعلومات للباحثة واعتبارها سرية، فتم استبدال بعض المؤشرات الكمية (مثل: نطاق الوصول الذي يُقاس بعدد العملاء، ونسبة الأميين، ونسبة الفقراء، ونسبة النساء من مجموع العملاء الكلي) والاستعاضة عنها بمجموعة من الأسئلة في الاستبانة والتي تعكس وجهة النظر الشخصية للمجيب في هذا الموضوع، ومن المستحيل على باحث واحد الوصول إلى جميع هذه المعلومات وغيرها بمجهوده الفردي وأن يستطيع حصرها ضمن الفترة الزمنية المحددة لإنجاز البحث.
- 6- عدم إمكانية دراسة المؤشرات المالية في التمويل الصغير بعمق، وذلك نظراً لأن الإدارات لم تزود الباحثة بالمؤشرات الكافية لإجراء دراسات معمقة في الأداء المالي، وبالتالي تم تحليل الأداء المالي اعتماداً على البيانات المالية المتاحة للنشر.
- 7- العمل الميداني لبعض أفراد العينة، مثل وكلاء الإقراض ووكلاء التحصيل، مما اضطر الباحثة للذهاب عدة مرات والقيام بعدة لقاءات، وحرصها على الاستفادة من خبرتهم الميدانية والعملية، رغم صعوبة الوصول.
- 8- عدم تواجد المديرين في مكاتبهم وانشغالهم بالاجتماعات وزيارة الفروع في المحافظات، والزيارات الميدانية لمواقع العملاء.

7- منهجية البحث العلمي: Research Methodology

تتنوع المنهجيات العلمية المستخدمة في إجراء البحوث الإدارية والاجتماعية، وإن المنهجية المعتمدة في هذا البحث هي منهجية مختلطة Mixed Research Method تجمع بين الاتجاه النوعي والاتجاه الكمي.

حيث تم اعتماد الأسلوب النوعي Qualitative Model الذي يستند إلى استبانة المقابلات في القسم العملي من البحث⁵، إذ تم توجيه عدة أسئلة للمديرين المختصين في المؤسسات، منها (60) سؤالاً حول معلومات عامة تتعلق بالمؤسسة مثل (وصفها، وأنواع المنتجات التي تقدمها، ...)، و(10) أسئلة شبه مهيكلية يعكس كل سؤال منها عاملاً من عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أن المقابلة الشخصية تمكن القائم بالمقابلة من استئثار بعض المعلومات والتعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول موضوع البحث. (حسن، 1963: 448)، وتعد المقابلة وسيلة جيدة لجمع البيانات خاصة في مهمة الاستكشاف مع التأكيد على ضرورة التدريب الجيد للباحث في المقابلة؛ لأن ذلك يزيد من مصداقيته. (النجار وآخرون، 2009: 63)

كما تم اعتماد الأسلوب الكمي Quantitative Model من خلال استبانة الدراسة العملية⁶، إذ تم توجيه عدة أسئلة لأفراد العينة، منها (6) أسئلة ديموغرافية، و(100) سؤال تعكس متغيرات الدراسة، ويستند الأسلوب الكمي إلى وصف وتحليل متغيرات البحث، ويعد الأسلوب الوصفي من أكثر المناهج استخداماً وانتشاراً، إذ يُستخدم لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها ومتغيراتها، أو بينها وبين ظواهر أخرى. (الزواوي، 2008: 97)، أما الأسلوب التحليلي فإنه يدرس الحالة أو الظاهرة بهدف توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً للأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة في جزئها العملي، وشرح الأسباب بين المتغيرات المختلفة بالطرق الإحصائية، وبالتالي دراسة السبب والأثر بين المتغيرات المكونة للظاهرة. (الزعيبي، 2010: 61)

وإذ يحاول البحث دراسة مدى أهمية بعض المتغيرات، ومدى تأثير بعض المتغيرات المراد اختبارها على بعضها الآخر، وبالتالي فإن أسلوب المقابلة والأسلوب الوصفي التحليلي يناسب موضوع البحث الحالي الذي يحاول دراسة أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير في سورية لأهدافها، وتأثير الأداء في تحقيق نطاق الوصول للعملاء، واستخلاص بعض النتائج والتوصيات.

وقد تمّ جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة القوانين المتعلقة بالتمويل الصغير ومؤسساته، ودراسة التقارير الرسمية المحلية والعالمية، ومراجعة المقالات والمواقع الالكترونية الرسمية والأبحاث المنشورة عن التمويل الصغير، وأيضاً من خلال الدراسة الاستطلاعية لجميع المؤسسات ذات الصلة، والمقابلات التي أُجريت مع المديرين المختصين فيها⁷، أما البيانات الأولية فقد جُمعت

⁵ استبانة المقابلات في الملحق (1).

⁶ استبانة الدراسة العملية في الملحق (2).

⁷ وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، ووزارة الزراعة، وهيئة التخطيط والتعاون الدولي (هيئة تخطيط الدولة - سابقاً)، ومصرف سورية المركزي، والمكتب المركزي للإحصاء، والأمانة السورية للتنمية، وحاضنة الأعمال ومركز المؤسسات والأعمال السوري، والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة - سابقاً)، ومؤسسة التمويل الصغير في الأونروا، ومؤسسة التمويل الصغير الأولى (شبكة الآغا خان)، والمؤسسة الوطنية للتمويل الصغير، ومصرف الإبداع للتمويل

من خلال الدراسة الميدانية التي تم اعتماد "استبانة الدراسة العملية" و "استبانة المقابلات" فيها والتي أعدت كل منهما لغرض البحث.

1-7 مجتمع البحث: Research Community

يتضمن مجتمع البحث جميع مؤسسات التمويل الصغير في سورية وفروعها المنتشرة في المحافظات والتي ما زالت مستمرة في العمل، وهي (4) أربع مؤسسات: (مؤسسة التمويل الصغير الأولى FMFI، ودائرة التمويل الصغير في الأونروا UNRWA، والمؤسسة الوطنية للتمويل الصغير، ومصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر)، علماً أن عدد المنظمات والبرامج التي تعمل في مجال التمويل الصغير في سورية (المستمرة والمتوقفة) هو (13) ثلاث عشرة منظمة وبرنامجاً، وقد توقف معظمها إما بسبب الظروف الراهنة، أو بسبب انتهاء المدة المحددة للبرنامج، وهي⁸:

- 1- مصرف التوفير.
- 2- مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر.
- 3- مشروع جبل الحص.
- 4- مشروع التنمية الريفية في إدلب.
- 5- مشروع تمكين المرأة والحد من الفقر.
- 6- الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة - سابقاً).
- 7- مكتب التنمية ومكافحة الفقر "زيزون".
- 8- الصندوق السوري للتنمية الريفية "فردوس".
- 9- دائرة التمويل الصغير في الأونروا - الأمم المتحدة MD-UNRWA⁹.
- 10- مؤسسة التمويل الصغير الأولى - شبكة الآغا خان FMFI.
- 11- مؤسسة دعم وتحفيز الشباب "بداية".
- 12- مؤسسة فؤادي للتمويل الصغير.
- 13- المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير.

=الصغير والمتناهي الصغر، وتم إدراج أسماء المديرين في الجهات المذكورة والذين تم إجراء مقابلات معهم في جدول المقابلات في الملحق (3).

⁸ تم الشرح عن المنظمات والبرامج بشكل تفصيلي في القسم العملي - ضمن القسم الثاني من هذا البحث، مع بيان أهم المؤشرات عنها والتي جمعت من خلال "استبانة المقابلات".

⁹ سيتم الإشارة إلى دائرة التمويل الصغير في الأونروا بـ (مؤسسة الأونروا UNRWA) في كامل البحث، ولا تعكس كلمة (مؤسسة) الشكل القانوني للدائرة، وإنما من أجل توحيد المصطلحات، وتحقيق غايات البحث وبهدف المقارنة.

وقد تمّ تحديد مجتمع البحث بعد قيام الباحثة بزيارات ميدانية لجميع المؤسسات والوزارات والبرامج التابعة لها والجهات ذات الصلة بالتمويل الصغير، وتبين من خلال الزيارات الميدانية أن معظم مؤسسات وبرامج التمويل الصغير قد توقفت عن التمويل.

وقد تمّ تحديد أفراد العينة المراد توجيه الاستبانة لهم بحيث يشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية (علياً - وسطى - إشرافية - تنفيذية)، ودون استثناء وذلك في المراكز الرئيسية والفروع المنتشرة في محافظة دمشق وباقي المحافظات السورية، وهم يتوزعون كما يلي:

1) إدارة عليا: مدير عام، أو نائب المدير العام، أو مدير فرع.

2) إدارة وسطى: مديري الأقسام.

3) إشراف: مشرفين.

4) تنفيذية: وكلاء الإقراض ووكلاء التحصيل.

5) غير ذلك: تبعاً للهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

2-7- عينة الدراسة: Study Sample

تم اختيار (2) مؤسستين من أصل (4) أربع مؤسسات لتكون عينة تمثل مجتمع البحث، وهي التي مازالت مستمرة في العمل ولم تتوقف رغم الأوضاع الراهنة، وقد أكملت خمس سنوات على الأقل في السوق السورية، والمؤسستين وفروعهما التي شملتها الدراسة هي:

1- مؤسسة التمويل الصغير الأولى - شبكة الآغا خان FMFI وفروعها:

1) المكتب الرئيسي في دمشق - المزة.

2) فرع دمشق - الميسات.

3) فرع السلمية.

2- دائرة التمويل الصغير في الأونروا - الأمم المتحدة MD-UNRWA وفروعها:

1) فرع الأمين في دمشق - دمشق القديمة.

2) فرع السويداء.

3) فرع طرطوس.

إن عينة البحث هي عينة ميسرة، حيث تم توزيع (130) استبانة في كل من المؤسستين، وتم استرجاع (115) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم استكمال البيانات فيها، وبالتالي تمثلت عينة الدراسة القابلة للتحليل بـ (110) استبانة تم تعبئتها من قبل العاملين في عدة مستويات إدارية توزعت على الشكل التالي: (57) مجيباً من مؤسسة الأونروا UNRWA، و(53) مجيباً من مؤسسة الأولى FMFI.

3-7- أدوات البحث العلمي: Scientific Research Methods

أولاً: في القسم النظري: تمّ جمع المعلومات والأدبيات اللازمة لإنجاز البحث من خلال مطالعة المراجع العربية والأجنبية، وذلك من المصادر التالية:

- 1- مكتبة الأسد - دمشق.
- 2- مكتبة كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.
- 3- مكتبة كلية الاقتصاد - جامعة حلب.
- 4- مكتبة جامعة قطر.
- 5- تمّ الحصول على الدوريات والمراجع من مصادرها ومواقع دور النشر الأصلية عن طريق الانترنت منها: (MIX Market; Arabic Microfinance Gateway; Emerald; SSRN) (CGAP).
- 6- بعض الأبحاث والدراسات المنشورة التي حصلت عليها الباحثة من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها للجهات ذات الصلة بالتمويل الصغير¹⁰.

ثانياً: في القسم العملي: تمّ جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من خلال:

أ- **الملاحظة الشخصية:** وهذا ما أوحى للباحثة، بدايةً، انتقاء هذا البحث إذ لاحظت اهتمام الحكومة الكبير بموضوع الفقر والمشروعات الصغيرة والتمويل الصغير، والذي تجلّى من خلال الخطة الخمسية العاشرة والخطة الخمسية الحادية عشر وإصدار المراسيم التشريعية والقوانين المتعلقة بذلك¹¹، وما تلاه من مؤتمرات وطنية عن التمويل الصغير في سورية منها على سبيل المثال لا الحصر: المؤتمر الوطني الأول للتمويل الصغير الذي أقامته هيئة تخطيط الدولة تحت شعار "تمويل صغير بداية لنجاح كبير" وذلك في قصر الأمويين للمؤتمرات بدمشق في الفترة من 10-11/ تشرين الثاني 2007، وانهقاد مؤتمر سنابل السابع للتمويل الصغير في دمشق في الفترة من 1-3/ حزيران 2010 تحت عنوان "النمو بمسؤولية بين الاتجاهات العالمية والخبرات الإقليمية".

ب- **أسلوب المقابلة الشخصية:** شملت المقابلات أولاً بعض العاملين في مؤسسات التمويل الصغير في مجتمع البحث وفي الجهات ذات الصلة بالتمويل الصغير من مديري ورؤساء أقسام ومشرفين ووكلاء إقراض، وذلك من خلال إجراء حديث أو فتح حوار مع المجيب بهدف الوصول إلى فكرة

¹⁰ وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، ووزارة الزراعة، وهيئة التخطيط والتعاون الدولي (هيئة تخطيط الدولة-سابقاً)، ومصرف سورية المركزي، والمكتب المركزي للإحصاء، والأمانة السورية للتنمية، وحاضنة الأعمال ومركز المؤسسات والأعمال السوري، والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة- سابقاً)، ودائرة التمويل الصغير في الأونروا، ومؤسسة التمويل الصغير الأولى (شبكة الأغا خان)، والمؤسسة الوطنية للتمويل الصغير، ومصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر.

¹¹ المرسوم رقم 15/ عام 2007، والمرسوم رقم 39/ القاضي بإحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات عام 2006، والقرار رقم 589/ عام 2009 المتضمن السياسات الناظمة لمزاولة عمل التمويل الصغير، والقرار رقم 363/ عام 2008 المتضمن إجراءات الترخيص والتسجيل، والقانون رقم 9/ عام 2010 القاضي بتأسيس مصرف الإبداع للتمويل الصغير ومتناهي الصغر.

أوسع حول الموضوع قيد الدراسة، وذلك خلال الدراسة الاستطلاعية، وقد أفادت منه الباحثة بشكل كبير.

ثم تم إجراء أسلوب المقابلة الشخصية من أجل تعبئة "استبانة المقابلات" حيث تمت مقابلة المديرين المختصين حسب طبيعة الأسئلة في الاستبانة وذلك في المؤسسات في عينة الدراسة، وتتألف "استبانة المقابلات" من قسمين هما:

القسم الأول: يتكون من (60) سؤالاً تتعلق بمعلومات عن المؤسسة مثل (وصفها، وتاريخ البدء بمزاولة نشاط التمويل الصغير، ومؤشرات كمية، ومؤشرات مالية، والمنح والهبات، والتعديلات المحاسبية المتبعة، وأنواع المنتجات التي تقدمها: قروض - ادخار - تأمين - تحويلات مالية)، وقد تم تعبئة القسم الأول من قبل الباحثة بالتعاون مع الإدارة العليا.

القسم الثاني: يتكون من (10) أسئلة مفتوحة، وتتضمن معلومات عن أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسة التمويل الصغير لأهدافها، حيث تم توجيه الأسئلة إلى المديرين ذوي العلاقة وقد تم تفويضهم من قبل الإدارة العليا في المؤسسات في عينة الدراسة، وتم توجيه الأسئلة لكل مدير بحسب اختصاصه.

ج- استبانة الدراسة العملية: وتهدف الاستبانة إلى الكشف عن الأثر والعلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في أداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء، وعوامل البيئة الخارجية، والتي سيتم الوقوف عندها ضمن الفصول التالية من البحث في القسم النظري منه، وقد تم تطوير "استبانة الدراسة العملية" التي تتألف من قسمين هما:

القسم الأول: معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها (6).

القسم الثاني: مكون من (100) سؤال تتعلق بمتغيرات البحث (عوامل البيئة الخارجية، وأداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء)، وقد تم تعبئة الاستبانة من قبل العاملين في كل من مؤسسة الأونروا UNWRA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير.

4-7- تحليل البيانات: Data Analysis

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) النسخة (21) منه، وذلك عن طريق تعريف الأسئلة الواردة في القسم الأول والثاني من استبانة الدراسة العملية وإعطائها رموزاً خاصة، وتم بعد ذلك تفرغ البيانات من أجل تحليلها.

وتم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، تتضمن:

أ- اختبار الثقة والثبات: Reliability Analysis

من أجل اختبار الثقة والثبات، والتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، والدلالة على صلاحيتها للدراسة، تم حساب معامل الثبات والصدق "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لكل

متغير من متغيرات الدراسة، وتدل قيم "ألفا كرونباخ" على صلاحية أداة الدراسة "الاستبانة" وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، إذ أنها أعلى من القيمة /0.60/.

ب- أساليب الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Methods

تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وسمات عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies: وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية Means: وذلك لبيان مدى تطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة في العينة.
- الانحرافات المعيارية Standard Deviation: وذلك لبيان مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة.

ج- أساليب الإحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي): Inferential Statistic Methods

تم استخدام ما يلي:

الأسلوب الأول: اختبار الفروق الإحصائية: Independent Samples T-Test

تم اعتماد دراسة الفرق بين متوسطين لمجموعتين مختلفتين بخصوص متغير ما، وبالتالي الحصول على قيمة (T) لعينتين مستقلتين Independent بهدف المقارنة ومعرفة مدى الاختلاف أو التطابق بين المجموعتين حول المتغير المدروس، ومن ثم تحليل أسباب الاختلاف بينهما.

الأسلوب الثاني: معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون): Pearson Correlation Coefficient

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" من أجل معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ومن أجل الاعتماد عليه في تفسير وتقييم المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتراوح قيمة المعامل بين (1-) و(1+)، حيث تدل القيمة الموجبة على أن الارتباط طردي، أما القيمة السالبة تدل على أن الارتباط عكسي، وإن قيمة معامل الارتباط سواء أكانت إيجابية أم سلبية فهي تدل على اتجاه الارتباط وشدته.

الأسلوب الثالث: تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Linear Regression Analysis

وهو عملية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة، والهدف منه معرفة درجة تأثير المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8- الدراسات السابقة: Previous Studies

1-8- الدراسات العربية:

1-1-8- دراسة براندسما وشوالي (1998)¹² بعنوان:

"إنجاح التمويل بالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"

أهداف الدراسة: تبين الدراسة أفضل الطرق لتطوير مؤسسات التمويل الصغير، والعقبات التي تعترض تنمية صناعة قوية للتمويل الصغير، وإطار الأداء المتعلق بقابلية الاستمرار، وما هي القدرات المؤسسية، وماذا ينبغي على الحكومات عمله في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. عينة البحث: شملت الدراسة نتائج المسح عن عام 1997، متضمنة 60/ برنامج إقراض صغير في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

أهم النتائج: وجدت الدراسة أن الاستدامة الذاتية الكاملة لم تحققها أو توشك على تحقيقها سوى 10/ برامج تمويل صغير، وتحتاج برامج التمويل الصغير في المنطقة على الأقل إلى مبلغ 1.4/ مليار دولار للوصول إلى الفقراء القادرين على تنفيذ المشروعات، والذين يحتاجون إلى تمويل، ويُقدّر عددهم بحوالي 4.5/ مليون شخص في المنطقة، ويستدعي تنمية أنشطة صناعة التمويل بالغ الصغر في المنطقة بناء القدرات المؤسسية المحلية، وزيادة كفاءة وقدرة برامج التمويل البالغ الصغر على الاستمرار، وإشراك القطاع المالي الرسمي في هذه الأنشطة.

2-1-8- دراسة أسعد (2008)¹³ بعنوان:

"مؤسسات تمويل المشاريع بالغة الصغر ودورها في مكافحة الفقر: صندوق القرية نموذجاً"

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- 1- دراسة خصوصية ظاهرة الفقر في سورية مع التركيز على الفقر في منطقة جبل الحص.
 - 2- تقييم تجربة صناديق التنمية الريفية في جبل الحص، والآثار الاقتصادية والاجتماعية للقروض التي تمنحها هذه الصناديق على حياة الفقراء المستفيدين مقارنة بمجموعة أخرى من فقراء المنطقة الذين يعيشون في قرى لم يؤسس فيها المشروع أية صناديق للتنمية الريفية.
 - 3- قياس رضا المستفيدين عن آلية عمل الصناديق، وما إذا كانت تتناسب مع احتياجاتهم المالية، والاتجاهات المستقبلية التي تسير عليها هذه التجربة.
- عينة البحث: تشمل الأفراد المقترضين من الصناديق وعددهم 282/ مبحوثاً، منهم 182/ مستفيداً و 100/ شخصاً تمّ اتخاذهم كمجموعة مقارنة من غير المستفيدين من القروض.

¹² براندسما، جوديث، وشوالي، رفيقة. (1998). إنجاح التمويل بالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي.

¹³ أسعد، محمود. (2008). مؤسسات تمويل المشاريع بالغ الصغر ودورها في مكافحة الفقر صندوق القرية نموذجاً، دراسة ميدانية عن تجربة مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب - كلية الاقتصاد - قسم السكان.

أهم النتائج: وكانت من أهم النتائج ما يلي:

1- لم يصل أغلبية المستفيدين من قروض الصناديق إلى مؤسسات التمويل الرسمي التي شملها البحث، وهذه النسب تتطابق مع الدراسات التي أكدت أن الطلب على خدمات التمويل الصغير في السوق السورية غير مشبع.

2- أدت مشاركة أهالي جبل الحص والاستفادة من خدمات الصناديق التمويلية إلى تحسين وتطوير أنشطتهم المدرّة للدخل، ومستوى إدارتهم لها في بعض الجوانب.

3- كانت استفادة أهالي المنطقة من قروض الصناديق ذات أثر إيجابي وذات دلالة فيما يتعلق بالتحسينات في السكن، ومستوى الغذاء، بحيث تركت الصناديق أثراً إيجابياً على قرى منطقة جبل الحص.

8-1-3- دراسة مجموعة البنك الدولي IFC (2008)¹⁴ بعنوان:

"سورية: تقييم سوق التمويل المتناهي الصغر"

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى الدراسة والاستقصاء عن سوق المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة في مدن دمشق وحمص وحلب لعام 2007، وقد دُعِم المسح باجتماعات لمجموعات بؤرية، ومقابلات فردية مع المستثمرين في مجال الاستثمار المتناهي الصغر والصغير. **عينة البحث:** أُجري المسح على /466/ مشروعاً، منها /86.9%/ تقع تحت تصنيف المشروعات المتناهية الصغر، و/13.1%/ تقع في تصنيف المشروعات الصغيرة، وكان /95.1%/ من بين المستثمرين الذين سُئلوا من الذكور.

أهم النتائج: هناك فجوة كبيرة في ما بين العرض والطلب على الائتمان بالنسبة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة في سورية فعلى الرغم من أن /63%/ من المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة التي أُجري عليها المسح ستكون مهتمة بالحصول على قرض فإن /15%/ منها فقط حصلت على قرض، وفي الواقع /70%/ من تلك المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة التي أُجري عليها المسح لأغراض هذه الدراسة لم تحاول أن تؤمن ائتماناً رسمياً، إذن هناك حاجة إلى مضاعفة المبادرات لسدّ الفجوة القائمة فيما بين العرض والطلب على الخدمات المالية بين المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة، وفي الوقت الحالي تخدم البنوك العامة في سورية احتياجات الحكومة، أما البنوك الخاصة فتستهدف الشركات والأغنياء، وإن هيكل معدل الفائدة الحالي غير كافٍ لتحقيق استدامة مؤسسات التمويل المتناهي الصغر الجديدة، وربما تهدد معدلات الفائدة الاستقرار المالي لمقدمي الخدمات الخاصة بالتمويل المتناهي الصغر، وبالتالي تمنع نمو الخدمات المالية المستمرة لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة.

¹⁴ مجموعة البنك الدولي. (2008). سورية: تقييم سوق التمويل المتناهي الصغر، مؤسسة التمويل الدولي IFC.

8-1-4- دراسة المناصير وسكر (2013)¹⁵ بعنوان:

"مدى توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة العامة في الأردن لأغراض الاستثمار في قطاع المشروعات الصغيرة"

هدف الدراسة: التعرف على واقع توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة العامة لأغراض تشجيع الاستثمار في هذا القطاع الاقتصادي ذي الأهمية، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لأغراض الاستثمار في المشروعات الصغيرة.

عينة البحث: 88/ مديراً من المؤسسات محلّ الدراسة.

أهم النتائج: الغالبية العظمى من المديرين يرون أن أبعاد التخطيط يتمّ توظيفها وبدرجة عالية في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة لأغراض الاستثمار في المشروعات الصغيرة، وبدرجة (مرتفعة)، وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وجعله منهاج عمل وجزءاً أساسياً من ثقافة مؤسسات القطاع العام بشكل عام ومؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة بشكل خاص.

8-2- الدراسات الأجنبية:

8-1-2- دراسة Gutierrez-Nieto & Serrano-Cinca (2006)¹⁶ بعنوان:

"العوامل المفسرة لتصنيف مؤسسات التمويل الصغير"

"Factors Explaining the Rating of Microfinance Institutions"

أهداف الدراسة: دراسة العلاقة بين الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير والتصنيف الذي تحصل عليه من قبل وكالات التصنيف الرائدة، أي دراسة العلاقة المتوقعة بين مؤشرات الأداء (KPI) (حجم المؤسسة، والربحية، والكفاءة والفعالية، ودرجة المخاطرة، والأداء الاجتماعي) والدرجات المقابلة في سلم تصنيف الوكالة الرائدة لمؤسسات التمويل الأصغر (ممتاز، وجيد، وحدّ أدنى مطلوب، وناقص الكفاءة، وغير كفؤ)، وقامت بتوضيح العوامل المفسرة والمستخدمّة في تصنيف مؤسسات التمويل الصغير، وذلك من خلال الفرضيات التي وضعتها وناقشتها الدراسة، وقد أُختبرت الفرضيات إحصائياً، باستخدام معلومات مالية وتصنيفات من الوكالة المختصة، وكما هو متوقع فإن المؤسسة الأكبر، والأعلى ربحية، والأكثر إنتاجية، والأقل مخاطرة، تحصل على تصنيف أفضل، وهذه الدراسة تستمد أهميتها بما تزوده من معلومات لمقدّمي الأموال من مانحين ومستثمرين.

¹⁵ المناصير، علي، وسكر، فاطمة الزهراء أحمد. (2013). مدى توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة العامة في الأردن لأغراض الاستثمار في قطاع المشروعات الصغيرة، المؤتمر العلمي الدولي التاسع عن الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الأردن.

¹⁶ Gutierrez-Nieto, B., & Serrano-Cinca, C.. (2006). Factors Explaining the Rating of Microfinance Institutions, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 439-64.

عينة البحث: شملت العينة 70/ مؤسسة للتمويل الصغير حول العالم.
أهم النتائج: من أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات أهمية بين الأداء الاجتماعي والتصنيف، لذا فإعطاء هدف اجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير وربطها بأهداف العملاء ضروري لتشجيع وكالات التصنيف لتشتغل بتطوير التصنيف الاجتماعي إلى جانب التصنيف المالي والإداري، ويجب أن تكون هذه التصنيفات الاجتماعية مكملّة للتصنيفات المالية بإعطاء معلومات عن درجة إنجاز الأهداف الاجتماعية.

8-2-2-دراسة Ejigu (2009)¹⁷ بعنوان:

"تحليل الأداء لعينة من مؤسسات التمويل الصغير في إثيوبيا"

"Performance Analysis of a Sample Microfinance Institutions of Ethiopia"

أهداف الدراسة: تقييم الأداء لمؤسسات التمويل الصغير في إثيوبيا، من خلال المعايير المختلفة مقارنةً بنشرة الأعمال البنكية الصغيرة MBB للأداء المقارن وذلك من خلال مقارنة هذه النسب بعضها ببعض، إذ أن هذه الصناعة ككل تواجه تحديات من خلال الحاجة للوصول إلى أفقر الفقراء، وفي الوقت نفسه تحقيق الكفاءة الذاتية المالية FSS، وبما أن صناعة التمويل الصغير تنمو بسرعة كبيرة فإن هذه الدراسة تحاول اختبار ما يلي:

1- قدرة مؤسسات التمويل الصغير على تحقيق الوصول لأفقر الفقراء (عمق وصول جيد).

2- إمكانية هذه المؤسسات بناء صناعة تمويل مستدام ذاتياً ومالياً FSS.

عينة البحث: تم الحصول على المعلومات الضرورية من خلال الموقع www.MIXMarket.org

وذلك بأخذ بيانات عن 16/ مؤسسة مالية إثيوبية للتمويل الصغير، ثم تحليل البيانات إحصائياً.

أهم النتائج: تبين نتائج الدراسة أن مؤسسات التمويل الصغير ذات الحجم الكبير أفضل من غيرها، خاصة في تقديمها لخدمات مالية متنوعة واعتمادها على المصادر التجارية لرأس المال، ونسبة المصاريف، ومؤونة خسارة القروض، ونسبة التشغيل ومقاييس الكفاءة والإنتاجية، وأن المؤسسات ذات الحجم المتوسط أفضل من غيرها فيما يتعلق بنسبة العميلات النساء ونسبة العوائد المالية والمصاريف المالية ودرجة المخاطرة لمحفظه القروض، حيث أن درجة مخاطرة محفظة القروض للمقترضات النساء أقل مخاطرة من تلك المتصلة بالرجال.

¹⁷ Ejigu, L. (2009, May). Performance Analysis of a Sample Microfinance Institutions of Ethiopia, University Business School, Panjab University, Chandigarh, India, *International NGO Journal*, 5(4), 287-298.

8-2-3-دراسة Agarwal & Sinha (2010)¹⁸ بعنوان:

"الأداء المالي لمؤسسات التمويل الصغير في الهند"

“Financial Performance of Microfinance Institutions of India”

أهداف الدراسة: تحليل أداء مؤسسات تمويل صغير مختلفة في الهند، واختبار العلاقة ذات الدلالة والأهمية بين قدرة مؤسسات التمويل الصغير في أن تصل للكفاية الذاتية المالية FSS رغم ندرة رأس المال، وبين كفاءتها في خدمة المهتمّين اقتصادياً واستمرارها في تحقيق أهدافها النبيلة. **متغيرات الدراسة:** المؤشرات الستة الأساسية وهي: (الهيكل المالي، والعوائد، والنفقات، والكفاءة، والإنتاجية، والمخاطرة).

عينة البحث: تمت دراسة 22/ مؤسسة للتمويل الصغير في الهند.

أهم النتائج: استنتجت الدراسة أن مؤسسات التمويل الصغير التي يكون أدائها جيداً تتبع نماذج مختلفة للأداء، وفي المناطق ذات المخاطر المرتفعة، ربما يوجد تشابه فيما بين مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات، مثل نسبة حقوق الملكية، والإنتاجية، والكلفة لكل مقترض، والكفاءة المالية التشغيلية، وإن وجه الشبه في الأداء لا يعود إلى عامل الحظ وإنما لنماذج أعمال مدروسة، تنبثق من طبيعة عملاء كل مؤسسة أي جماعات الإقراض والتركيز الريفي للمؤسسات في شبه القارة الآسيوية.

8-2-4-دراسة Luzzi & Weber (2006)¹⁹ بعنوان:

"قياس أداء مؤسسات التمويل الصغير"

“Measuring the Performance of Microfinance Institutions”

أهداف الدراسة: تفترض الدراسة أن قياس أداء مؤسسات التمويل الصغير ليس بالمهمة السهلة أبداً، وأن مؤشر الاستدامة المالية FSS لهذه المؤسسات يعكس خاصية واحدة من جوانب الأداء، فكل مؤسسات التمويل الصغير تنشأ بدايةً لخدمة أفقر الفقراء لكنها يجب أن تحتوي على جانب ذو أهمية وهو نطاق وصول جيد للعملاء (الفقراء المهتمّين اقتصادياً)، وبالتالي فإن أداء مؤسسات التمويل الصغير هو أداء متعدد الأبعاد.

أي توضيح العلاقة بين نطاق الوصول والاستدامة المالية.

متغيرات الدراسة: حزمة خدمات المؤسسة، وحجم العمليات، وعدد العملاء النشطين، ونسبة العملاء الريفيين، وعدد موظفي القرض في كل فرع، وسقف الفائدة، والوقت اللازم لتسليم القرض، والمنافسون، وعدد العملاء لكل موظف قرض؛ وبدراسة هذه المتغيرات نستنتج السبب في أن أداء

¹⁸ Agarwal, P. K., & Sinha, S. K. (2010). Financial Performance of Microfinance Institutions of India, *Delhi Business Review*, 11(2).

¹⁹ Luzzi, G. F., & Weber, S. (2006). *Measuring the Performance of Microfinance Institutions*, University Of Geneva, Switzerland, In <http://ssrn.com/abstract=918750>.

بعض مؤسسات التمويل الصغير أفضل من غيرها، وهي تمثل أداة جيدة لتحديد أداء مؤسسات التمويل الصغير إذا ما كان جيداً أم لا.

عينة البحث: تشمل /45/ مؤسسة للتمويل الصغير تم فحصها من قبل معهد دراسات التنمية في جنيف في الفترة 1999-2003.

أهم النتائج: استنتجت الدراسة أن التمويل الصغير غالباً ما يُروّج له على أنه أداة فعالة لمساعدة الفقراء، وأن العوائد المرتفعة لأصحاب هؤلاء المشروعات تبرر كون أصحابها مستعدّون لدفع معدلات فائدة مرتفعة، وإن هدف وغاية مؤسسات التمويل الصغير هو إشباع الفجوة بين العرض والطلب على التمويل الصغير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الفقراء والتوسّع في منحهم القروض وخدمات مالية إضافية، وأيضاً الاهتمام بتحقيق الاستدامة المالية FSS.

8-2-5-دراسة Ylinen (2010)²⁰ بعنوان:

"الربحية، ونطاق الوصول، نظرية انحراف المهمة: ودليل عملي من أوغندا"

"Profitability and Outreach of Microfinance: Mission Drift Theory and Evidence from Uganda"

أهداف الدراسة: اختبار العلاقة المتبادلة بين الربحية ونطاق الوصول، وقياس مدى "انحراف المؤسسات عن المهمة" في أوغندا، إذ تناقش الأطروحة أن الهدف الرئيسي والجوهري لمؤسسات التمويل الصغير هو تقديم خدمات مالية للفقراء الذين هم محرومون ومستبعدون عن مثل هذه الخدمات نظراً لفقركم وانعدام وجود سجل ائتماني لهم، وعدم امتلاكهم لضمانات أو كفالات تضمن قدرتهم على السداد، أي دراسة ظاهرة انحراف هذه المؤسسات عن مهمتها الأساسية المتمثلة في "تقديم الخدمات للفقراء" وانحرافها إلى تقديم القروض لمن هم أحسن دخلاً -الذين لا يُعدّون من الفقراء- وهم قادرون على الإيفاء بالمستحقّات وسداد الدفعات في مواعيدها، ولديهم كفالات وضمانات للقروض، سعياً وراء تحقيق مؤشرات أداء جيدة (مثل الربحية وجودة محفظة مرتفعة)، وتخفيضاً للمخاطر المتوقعة من إقراض الفقراء، فالهدف من الدراسة إذن هو تسليط الضوء على النقاشات الدائرة حول ظاهرة "انحراف المهمة" وما إذا كانت هذه الظاهرة موجودة في أوغندا، وما إذا كانت تدعو إلى القلق إلى هذا الحدّ.

عينة البحث: درست هذه الظاهرة من خلال /4/ مؤسسات تمويل صغير في أوغندا، تعطي صورة نموذجية لعمل التمويل الصغير في هذا البلد، وتمّت الدراسة من خلال مقارنة الأداء لمجموعات مختلفة من المؤسسات، ودراسة تحليل الانحدار للمقترضين الفرديين، ودراسة العلاقة المتبادلة والتأثير لكل من الربحية ونطاق الوصول، لتحديد فيما إذا كانت مؤسسات التمويل الصغير معرّضة أو قابلة لخطر الانجراف عن هدفها أي انحراف المهمة.

²⁰ Ylinen, T. (2010). *Profitability and Outreach of Microfinance: Mission Drift Theory and Evidence from Uganda*, Master's Thesis, Helsinki School of Economics.

أهم النتائج: تتمثل نتائج الدراسة في أن انحراف المهمة تحظى باهتمام من قبل مؤسسات التمويل الصغير، وأن المناهج والصيغ المؤسساتية للعمليات لها تأثير في تحديد إمكانيات الربحية ونطاق الوصول، وأن الاهتمام بزيادة الربحية يؤدي إلى نطاق وصول أسوأ، على الرغم من أن هذه النتيجة غير حاسمة فمن الضروري تركيز الاهتمام على المدى البعيد لتحسين العلاقة بينهما (الربحية ونطاق الوصول) وأن تُصمّم ممارسات المقرضين بشكل يتلاءم مع أهداف التمويل الصغير ومنعها من الوصول إلى الانحراف عن المهمة الأصلية لها في تخفيف حدة الفقر عن الفقراء وتخفيف منابعه.

8-2-6-دراسة Milly (2011)²¹ بعنوان:

"الإدارة ومؤشرات الأداء في مؤسسات التمويل الصغير في أوغندا"

“Management and Performance Indicators of MicroFinance Institutions in Uganda”

أهداف الدراسة: اختبار مدى تأثير إدارة مؤسسات التمويل الصغير في أوغندا على مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات، وفيما إذا كانت الإدارة في هذه المؤسسات هي المسؤولة عن فشلهم، ونشأت الحاجة لتنفيذ هذه الدراسة لأن مؤسسات التمويل الأصغر في أوغندا فشلت في تحقيق مؤشرات الأداء المخطط لها، إلى درجة أن معظمها قد أغلقت، على الرغم من النشاط الكبير في بدايتها لدعم المشروعات والبيئة المواتية المتمثلة في سياسة الحكومة.

وشجعت معظم المؤسسات التي فشلت في تحقيق مؤشرات أدائها، في البحث عن السبب الكامن وغير الواضح وراء الفشل، وبالتالي تركّز الدراسة على وضع تصوّرات أصحاب المصلحة في إدارة مؤسسات التمويل الصغير، والعلاقة بين إدارتها (تخطيط وتنفيذ البرامج المخطط لها، والمراقبة) و(مؤشرات أدائها).

عينة البحث: تمّ اختيار المشاركين من 56/ مؤسسة أُختيرت عشوائياً من مؤسسات التمويل الصغير العاملة في وسط أوغندا وهي تمثل 75% من المؤسسات العاملة في البلاد في كانون الأول عام 2009، وتمّ جمع البيانات الكمية من عينة مؤلفة من 454/ شخصاً شملهم الاستطلاع، بما في ذلك 64/ مديراً و177/ موظفاً، و213/ من العملاء، واستخدمت المؤسسة الاستبانات لجمع البيانات، وتمّ تحليل البيانات باستخدام اختبار كاي مربع Chi-Square، واختبار ANOVA، والتحليل العاملي Factor Analysis، والارتباط والانحدار كأساليب تحليل إحصائي بمساعدة برنامج SPSS.

أهم النتائج: تظهر النتائج أن 79.2% من الأطراف المعنية (المديرين، والموظفين، والعملاء) ينظرون أن إدارة مؤسساتهم لم يكن أداؤها جيداً من حيث التخطيط وتنفيذ الخطة، والمراقبة عليها،

²¹ Milly, K. (2011). *Management and Performance Indicators of Micro-Finance Institutions in Uganda*, Degree of Doctor of Philosophy of Business Management, Nelson Mandela Metropolitan University.

وكان نسبة 81٪ من المديرين والموظفين على حدّ سواء، و83.4٪ من العملاء يعتقدون بأن المؤسسات فشلت في تحقيق مؤشرات أدائها كما هو مخطط لها، وعلاوةً على ذلك، وصّف ما نسبته 81.7٪ من المديرين والموظفين مؤسساتهم من حيث "البيئة الداخلية" المتمثلة بالإشراف، بأنها غير مُرضية، وكشفت نسبة 66.9٪ من العينة عن مؤسساتهم من حيث "البيئة الخارجية" التي تمّ تعريفها من خلال "العلاقات الأسرية"، أن هذه العلاقات أثّرت سلباً على الملكية، وصنع القرار، وتوظيف الموظفين، والنشر في المؤسسات.

ومن النتائج أيضاً توجد علاقات إيجابية ولكنها ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة (من حيث التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتعامل مع البيئة الداخلية وتأثير البيئة الخارجية) ومؤشرات الأداء في المؤسسات، وأدركت إدارة المؤسسات نسبة لا تتجاوز 24.8٪ من مؤشرات الأداء وتنبّأت بها.

ومن أصل 13/ فرَضاً تمت صياغته من أجل هذه الدراسة، تمّ رفض 7/ فروض وقبول الفروض البديلة لها، في حين تم قبول 6/ من الفروض الباقية، ويُستخلص أن كل أبعاد إدارة مؤسسات التمويل الصغير هي ضرورية في أوجدا ويجب الأخذ بها، وذلك يُسهم في تحسّن أداء المؤسسات والارتقاء به للمستويات المرجوة.

8-2-7-دراسة Waithaka, Gakure & Wanjau (2003)²² بعنوان:

"أثر الخصائص القيادية على الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير في كينيا"

"The Effects of Leadership Characteristics on Microfinance Institutions' Social Performance in Kenya"

أهداف البحث: دراسة تأثير الخصائص القيادية على درجة الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير.

عينة البحث: تتألف من أعضاء Association of Microfinance Institutions AMFI وهي الهيئة التي تمثّل مظلة تجمع مؤسسات التمويل الصغير في كينيا، أي المديرين التنفيذيين في 39/ من مؤسسات التمويل الصغير.

أهم النتائج: تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين حجم مجلس الإدارة وإدارة الأداء الاجتماعي، وتكشف الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تجربة الرئيس التنفيذي وخصائص القيادة العامة مع الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجنس الرئيس التنفيذي (الجنس) وخبرته الأكاديمية على الأداء الاجتماعي في المؤسسات، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات عليها أن توقف الازدواجية في دور الرئيس التنفيذي عن رئاسة مجلس

²² Waithaka, S. M., Gakure, R., & Wanjau, K. (2003). The Effects of Leadership Characteristics on Microfinance Institutions' Social Performance in Kenya, *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 26-43.

الإدارة، وأن تقوم بتوظيف رؤساء تنفيذيين أكثر خبرة تنفيذية، ويكون لديهم درجات أفضل في الأداء الاجتماعي.

8-2-8- دراسة Straton (2010)²³ بعنوان:

"التكاليف التشغيلية، وسياسات الإقراض، ونطاق الوصول للعملاء في بنك أوريجو للتمويل

الصغير، في رواندا"

"Operational Costs, Lending Policies and Outreach of Urwego Opportunity Microfinance Bank Ltd, Rwanda"

أهداف الدراسة: أجريت الدراسة بهدف التحقيق والبحث في انخفاض مستويات نطاق الوصول للعملاء، نتيجةً لسياسات الإقراض وارتفاع التكاليف التشغيلية لمصرف URWEGO للتمويل الصغير، وقام البحث بدراسة العلاقة بين التكاليف التشغيلية وسياسات الإقراض ومعدلات السداد ونطاق الوصول للعملاء في هذا المصرف.

عينة البحث: تتألف العينة من 50/ موظفًا، و171/ من عملاء بنك التمويل الصغير URWEGO.

أهم النتائج: تشير النتائج إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التكاليف التشغيلية ونطاق الوصول للعملاء، وكشفت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التكاليف التشغيلية ومعدل السداد، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإقراض ومعدل السداد، وتشير النتائج إلى أن التكاليف التشغيلية وسياسات الإقراض تسهم في توقع 59%/ من التباين في نطاق الوصول للعملاء.

لذا ينبغي على بنك URWEGO للتمويل الصغير في رواندا أن يعتمد الابتكارات التكنولوجية (IT)، وتحسينات المنتج، وتعزيز القدرات اللازمة لخفض التكاليف، وزيادة نطاق الوصول للعملاء، وتعزيز الربحية الإجمالية، وهناك حاجة من قبل التمويل الصغير للحد من معدلات الفائدة الفعلية المفروضة على المقترضين والتي قد تؤثر على عمق الوصول للعملاء والشرائح الأدنى من الفئات المستهدفة.

8-2-9- دراسة Mulumba (2011)²⁴ بعنوان:

"سياسة الائتمان، والكفاءة الإدارية، ونطاق الوصول للعملاء، والاحتفاظ بالعملاء في مؤسسات

التمويل الصغير، دراسة مؤسسات التمويل الصغير في أوغندا"

"Credit Policy, Managerial Competence, Outreach and Customer Retention in Microfinance Institutions. A Study of Microfinance Institutions in Uganda"

²³ Straton, N. (2010). *Operational Costs, Lending Policies and Outreach of Urwego Opportunity Microfinance Bank Ltd, Rwanda*, Master Thesis, Makerere University.

²⁴ Mulumba, J. (2011). *Credit Policy, Managerial Competence, Outreach and Customer Retention in Microfinance Institutions. A Study of Microfinance Institutions in Uganda*, Master Thesis, Makerere University.

أهداف الدراسة: اختبرت الدراسة العلاقة بين سياسة الائتمان، والكفاءة الإدارية، ونطاق الوصول للعملاء، والاحتفاظ بالعملاء في مؤسسات التمويل الصغير في أوغندا. وكان الدافع للدراسة هو انسحاب العملاء من مؤسسات التمويل الأصغر إلى المؤسسات المالية الأخرى والقطاع غير الرسمي للخدمات المالية، وبالتالي تهدف الدراسة إلى تعزيز التفاهم وممارسة المهارات الإدارية ذات الصلة من قبل المديرين مع دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في صنع القرار.

عينة البحث: تتألف من 54/ موظفاً و 104/ عميلاً من العملاء التابعين لحوالي 63/ من مؤسسات التمويل الصغير البالغ عددها 75/ في أوغندا.

أهم النتائج: أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سياسة الائتمان، والكفاءة الإدارية، ونطاق الوصول للعملاء والمحافظة على العملاء في مؤسسات التمويل الصغير، وأن الكفاءة الإدارية تمثل مؤشراً كبيراً في التنبؤ، فقد تبين أنه عندما يمتلك المديرون مهارات وكفاءات إدارية مختصة فإن ذلك يمكن أن يؤثر على الموظفين في تحقيق الأهداف والغايات التي تنطوي عليها سياسة الائتمان والتأثير في المحافظة على العملاء، وأوصت الدراسة بتخصيص تمويل جزئي لتدريب المديرين على إدارة علاقات العملاء CRM Clients Relationship Management من أجل زيادة نطاق الخدمات والوصول للفقراء لتلبية الغرض والمهمة الرئيسية للإقراض والتمويل الصغير.

8-2-10-دراسة Ikeanyibe (2009)²⁵ بعنوان:

"إدارة الموارد البشرية لمؤسسات التمويل الصغير المستدامة في نيجيريا"

"Human Resource Management for Sustainable Microfinance Institutions in Nigeria"

أهداف الدراسة: تساهم العديد من العوامل في تحقيق استدامة مؤسسات التمويل الصغير في نيجيريا، ولكن عامل الموارد البشرية يعدّ الأكثر أهمية بين جميع العوامل، وتمت الدراسة باستخدام أساليب التحليل التاريخي وتحليل المحتوى، ويقوم هذا البحث بدراسة تأثير سوء إدارة الموارد البشرية عموماً على المؤسسات وعلى نحو أكثر تحديداً على تطوير مؤسسات التمويل الصغير في نيجيريا، ويحلّل البحث بعض أحكام سياسات التمويل، والإطار التنظيمي والرقابي في نيجيريا عام 2005، ويشرح البحث بعبارات بسيطة آثار إدارة الموارد البشرية من بعض الأدوار المنصوص عليها في الجهات المعنية الرئيسية من مؤسسات التمويل الأصغر.

عينة البحث: تتألف من 300/ مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغير والمؤسسات غير الحكومية في نيجيريا.

أهم النتائج: من العوامل التي أثرت على الاستدامة في مؤسسات التمويل الصغير في نيجيريا: هي تنمية مهارات الفقراء، وتطوير الموظفين الفقراء، أما التوظيف والتعويض والأجور كانت غير فعّالة، وأيضاً ضعف الإشراف والرقابة على مقدّمي التمويل من قبل السلطات التنظيمية، ويوصي

²⁵ Ikeanyibe, O. M. (2009). Human Resource Management for Sustainable Microfinance Institutions in Nigeria, *Global Journal of Social Sciences*, 8(1), 119-134, ISSN 1596-6216.

الباحث بتركيز الجهود بشكل واضح في بناء قدرات الفقراء، وتحسين الإشراف والتنظيم من قبل السلطات النقدية وضمان تطوير الموظفين بشكل سليم، ومنح أجور وتعويض مجزٍ للموظفين في مؤسسات التمويل الصغير، مما يحقق الاستدامة في هذه المؤسسات.

8-2-11-دراسة Mbogo & Ashika (2012)²⁶ بعنوان:

"العوامل المؤثرة على ابتكار المنتج في مؤسسات التمويل الصغير في كينيا: دراسة حالة

مؤسسات التمويل الصغير المسجلة في هيئة مؤسسات التمويل الصغير"

"Factors Influencing Product Innovation in Micro Finance Institutions in Kenya: A Case Study of MFIs Registered With the Association of Microfinance Institutions"

أهداف الدراسة: إبراز الدور الحيوي الذي تقوم به مؤسسات التمويل الصغير في التنمية الاقتصادية في العديد من البلدان النامية من خلال توفير نطاق واسع من الخدمات والمنتجات المالية للفقراء، ولذوي الدخل المنخفض، وللمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

تكشف الدراسة عن العوامل التي تؤثر على ابتكار منتج للتمويل الصغير، من هذه العوامل: البيئة القانونية، وشدة المنافسة، والعوامل التنظيمية مثل: الرافعة المالية، السيولة، وتحديات إدارة المخاطر، وتحديات الموارد البشرية والتوزيع.

عينة البحث: تتألف من 39/ مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغير المسجلة في كينيا.

أهم النتائج: توجد علاقة إيجابية بين كل من البيئة القانونية والبيئة التشريعية، وإدارة السيولة، والموارد البشرية لمؤسسات التمويل الصغير، وابتكار منتج.

وأُسهم البحث في مجالين: الأول: أنه دليل على وجود علاقة بين البيئة القانونية والبيئة التشريعية، وإدارة السيولة، والموارد البشرية لمؤسسات التمويل الصغير، وابتكار منتج، والثاني: أنه يساعد على فهم وتوضيح أن كلاً من شدة المنافسة، وإدارة المخاطر، وقنوات التوزيع ونقص التمويل المناسب له تأثير سلبي على ابتكار منتج.

8-2-12-دراسة Dary & Issahaku (2013)²⁷ بعنوان:

"الابتكارات التكنولوجية في مؤسسات التمويل الصغير في ثلاث مناطق في غانا"

"Technological Innovations in Microfinance Institutions in the Three Northern Regions of Ghana"

أهداف الدراسة: إن مؤسسات التمويل الصغير في ثلاث مناطق في شمال غانا تعمل جاهدة بكل الوسائل المتاحة لإلهام الفقراء وتحقيق تطلعاتهم، وإحدى هذه الطرق هي من خلال تبني الابتكارات

²⁶ Mbogo, M., & Ashika, C. (2012). *Factors Influencing Product Innovation in Micro Finance Institutions in Kenya: A Case Study of MFIs Registered With The Association of Microfinance Institutions*, 1-16, Paper Presented At 56th Annual ICSB World Conference, International Council for Small Business, Sweden, 2012.

²⁷ Dary, Stanley Kojo., & Issahaku, Haruna. (2013). *Technological Innovations in Microfinance Institutions in the Three Northern Regions of Ghana*, *British Journal of Economics*, 3(4), 372-388, Management & Trade.

التكنولوجية، وتم استخدام التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج المستخلصة عن العلاقة بين تبني الابتكارات التكنولوجية وخصائص المؤسسة.

عينة البحث: تتألف من 41/ مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغير المسجلة في غانا.

أهم النتائج: وجدت النتائج أن الكمبيوتر هو الأكثر استخداماً بين التقانات التكنولوجية، يليه الهاتف، والعداد الآلي للنقود، والانترنت، والفاكس، والصراف الآلي ATM، ووجدت أيضاً علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني هذه التقانات وبين عدة عوامل تمثل حجم مجلس الإدارة، وعدد الذكور في المجلس، وفترة تولي المجلس، واللقاءات المتكررة للمجلس، وحجم قوة العمل، وعدد الموظفين من حملة التعليم العالي، وعدد الفروع، ومصادر التمويل.

9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هدفت إلى دراسة مجموعة من المتغيرات والعوامل المختلفة التي قد تؤثر في نطاق الوصول للعملاء، ومدى وجود علاقات ارتباط بين مختلف عناصر الأداء مع بعضها البعض ومع متغير نطاق الوصول، وأثر البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسات، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات أنها تهدف إلى حث المانحين والممارسين والدارسين للتمويل الصغير على إدراك أهمية عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها، وعلى إدراك أهمية متغير الأداء بمختلف عناصره المتضمنة في الدراسة، ومدى تأثيره في تحقيق نطاق الوصول للعملاء، وإمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين الأداء وزيادة الوصول للعملاء.

10- تعريفات متعلقة بالبحث:

10-1- تعريف التمويل الصغير²⁸:

نشاط التمويل الصغير Microfinance: هو عبارة عن تقديم الخدمات المالية التي تشمل الإقراض وتلقي الودائع، إضافة إلى خدمات مالية ومصرفية أخرى لشرائح معينة (فقيرة ومحدودة الدخل) من السكان بغية مساعدة الأسر على خلق الفرص لامتلاك وزيادة تراكم الأصول وضبط الاستهلاك. (مجلس النقد والتسليف، 2009²⁹؛ 2008³⁰)

ويتضح الهدف الأساسي لمؤسسات التمويل الصغير بالوصول إلى الفقراء من خلال تزويدهم بخدمات مالية على أساس مستدام، وتقوم الجهات المانحة بتقديم التمويل اللازم لبرامج ومؤسسات التمويل الصغير على شكل منح وهبات وإعانات مالية بميزانيات محدودة، وفترات زمنية محدودة، وفي مناطق جغرافية محدّدة. (Christen, 1997 ; Ledgerwood, 2000)

²⁸ تشير جميع المصطلحات الآتية إلى معنى "التمويل الصغير" ذاته في سياق البحث: التمويل الأصغر، التمويل متناهي الصغر، التمويل الميكروي، التمويل الصغير، تمويل المشروعات بالغة الصغر، تمويل المشروعات متناهية الصغر، تمويل المشروعات الميكروية، وباللغة الانكليزية Microfinance.

²⁹ مجلس النقد والتسليف. (2009). القرار رقم (589/م/ن/ب 4)، دمشق، سورية.

³⁰ مجلس النقد والتسليف. (2008). القرار رقم (363/م/ن/ب 4)، دمشق، سورية.

القروض الصغيرة: هي قروض تقدم لإنجاز المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر في المناطق الريفية والحضرية، وهي تشمل القروض المقدمة للأفراد أو الأسر التي تمتلك نشاط أعمال كمصدر للدخل.

10-2- تعريف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر:

المشروعات بالغة الصغر والمشاريع الأسرية Micro Enterprises: هي المشروعات التي لا يتجاوز رأسمالها /1500000/ مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية ولا يقل عن /100000/ مائة ألف ليرة سورية. (المرسوم رقم /39/ القاضي بإحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات) **المشروع الصغير Small Enterprise:** هو كل مشروع يمارس نشاطاً اقتصادياً أو إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً ولا يتجاوز رأسماله /5000000/ خمسة ملايين ليرة سورية ولا يقل عن /1500000/ مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة. (المرسوم رقم /39/ القاضي بإحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات)³¹

10-3- تعريف مؤسسات التمويل الصغير³²:

مؤسسة التمويل الصغير Microfinance Institution: تُعرّف مؤسسة التمويل الصغير في الجمهورية العربية السورية بأنها: المؤسسة المالية المصرفية الاجتماعية التي ينحصر نشاطها المالي والمصرفي بتقديم خدمات التمويل الصغير والمتناهي الصغر بالإضافة إلى الخدمات المالية والمصرفية الأخرى لشرائح معينة من السكان (أي المستبشرين عن النظام المصرفي الرسمي)، ويمكن أن يتم إحداث هذه المؤسسات من قبل مؤسسات أو هيئات سورية أو عربية أو أجنبية مشهود لها بالخبرة والمعرفة بهذا المجال، ويجوز للمصارف العامة المساهمة فيها بعد موافقة مجلس الوزراء.

وتشمل النشاطات المسموح للمؤسسات بممارستها ما يلي:

1. قبول الودائع.
 2. تقديم القروض الصغيرة.
 3. تقديم خدمات التأمين الصغيرة المرتبطة بقروضها المقدمة للشرائح السكانية المستهدفة.
 4. القيام بإعادة التأمين على القروض الصغيرة من قبلها لدى إحدى شركات التأمين المرخصة.
- (مصرف سورية المركزي، 2007³³؛ مجلس النقد والتسليف، 2008)

³¹ المرسوم التشريعي رقم /39/ لعام (2006). إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات، دمشق، سورية.

³² يشير المصطلحات التالية إلى ذات المعنى في كامل البحث وهي: مؤسسة التمويل الصغير، ومؤسسة التمويل بالغ الصغر، ومؤسسة التمويل الأصغر، ومؤسسة الإقراض الصغير، وباللغة الانكليزية Microfinance Institution واختصارها MFI.

³³ مصرف سورية المركزي. (2007). دراسة تقييمية حول التمويل الصغير وشرح للمرسوم /15/ لعام 2007، مديرية الدراسات والتخطيط والإحصاء، قسم الدراسات، دمشق، 2007.

10-4- عوامل البيئة الخارجية:

عوامل البيئة الخارجية External Environmental Factors: وتشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية (Socioeconomic) التي تعمل ضمنها المؤسسة، بالإضافة إلى السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء المؤسسات المالية، وهذه التطويرات التي تحدث في بيئة صنع القرار (الدائرة الخارجية) تسهم كل منها في تطوير الأداء الكلي للمؤسسات المالية مما يتطلب إجراء مقارنة بين تكلفة العمل والعائد منه. (الخير ورمضان، 2007)

10-5- أداء مؤسسات التمويل الصغير:

الأداء Performance: يعرفه دراكر (P.Druker) على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققةً التوازن بين رضا المساهمين والعاملين، أما (Miller & Bromily) فيعرفان الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الشيخ الداوي، 2010)

ويرى آخرون أن الأداء مرتبط بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها وقدرتها على استخدام مواردها المتميزة بالندرية النسبية، وبعبارة أخرى يُستخدم للتعبير عن مستوى الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. (مزهودة، 2001)

وقد اطلّعت الباحثة على أحدث المراجع المتوفرة والمنشورة حول هذه النماذج والمنهجيات وقامت بانتقاء ما يتناسب مع أهداف الدراسة، وسيتمّ عرض الأداء من الجانبين المالي والإداري، لأن الاستمرارية المالية والاستمرارية المؤسساتية تُشكّلان معاً العناصر الضرورية لدعم أهداف المؤسسات في توسيع خدماتها، لتصل هذه الخدمات إلى أعداد أكبر من الأفراد والعملاء المستهدفين مع مرور الزمن، أي يمكن توضيح كل من مفهوم الأداء المالي والمؤسساتي حسبما أورد كل من (قريشي، 2004: 90) و(الخير ورمضان، 2007: 49) و(Parveen, 2009: 3-4) كالتالي:

الأداء المالي Financial Performance: يتميّز نشاط المؤسسات المالية بالتنوع في المنتجات، كما يتميّز بالتغيّر والتجدّد المستمر خاصة على مستوى آليات العمل الداخلي (خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة) وإن تقييم الأداء المالي هو عملية التأكد من أن الموارد المتاحة للمؤسسة قد أُستُخدمت بكفاءة، وذلك بعد جمع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للمؤسسة وتحديد كيفية إدارة مواردها خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي تشخيص نقاط القوة والضعف بحيث تتمكّن المؤسسة من صياغة الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأصول والخصوم لديها.

الأداء الإداري Managerial Performance: يتمثل في نوع المؤسسة ومجلس إدارتها وملكيّتها بالإضافة إلى طاقتها وقدرتها، والهيكل التنظيمي، والأنظمة، والعمليات، والموارد البشرية، ونمط الإدارة، والقيادة الفعّالة والقوية التي يكون لديها الرغبة في أن تحقّق مؤسستها الكفاية الذاتية،

وتحقيق نطاق وصول أوسع لخدماتها، والأثر الإيجابي في نوعية حياة العملاء، مما يساعدها بالتالي على تطوير قدرات المنظمة وطاقاتها.

10-6- نطاق الوصول للعملاء:

نطاق الوصول Outreach: يعرف بأنه القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وفي الوقت ذاته المحافظة على جودة الخدمات ونوعيتها، ويقاس نطاق الوصول عدد المقترضين الحاليين ومدى فقّر المقترضين من مؤسسة التمويل البالغ الصغر. (الخير ورمضان، 2007: 44)

الفصل الثاني

الإطار النظري للتمويل الصغير

34	1- مقدمة
34	2- نظرة تاريخية على تطور التمويل الصغير
37	3- مفهوم التمويل الصغير
38	4- تعريف التمويل الصغير
39	5- التمييز بين مفهومي التمويل الصغير والإقراض الصغير .
39	6- أهمية التمويل الصغير
41	7- عملاء التمويل الصغير
42	8- تصنيف المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر
45	9- أهمية المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر
46	10- نقاط القوة والضعف في المشروعات الصغيرة
47	11- المبادئ الأساسية للتمويل الصغير
49	12- أنواع مؤسسات التمويل الصغير MFIs
51	13- خدمات ومنتجات مؤسسات التمويل الصغير
51	1-13- الإقراض
53	2-13- الانخار
53	3-13- التأمين
54	4-13- تحويل الأموال
54	5-13- الخدمات غير المالية
55	6-13- التمويل الصغير الإسلامي
56	14- وجهتي النظر في التمويل الصغير
56	1-14- النظرة الاجتماعية للتمويل الصغير
57	2-14- النظرة المؤسسية للتمويل الصغير
59	15- مثلث التمويل الصغير
61	1-15- البيئة السياسية
61	2-15- البيئة الاقتصادية
62	3-15- البيئة التشريعية
63	4-15- البيئة الاجتماعية

1- مقدمة: Introduction

تأتي فكرة دعم المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر من منطلق أن توفير العمل للفقير يحقق له دخلاً يعينه على تحسين شروط معيشته بشكل تدريجي، من خلال تطوير السلوك الادخاري لديه، ولا يكون ذلك بمنحة أو إعانة مالية أو هبة يحصل عليها هذا الأخير من الحكومة أو من أي جهة أخرى بقصد توفير قوت يومه فحسب، وإنما من خلال إنشاء مؤسسات متخصصة بتقديم الخدمات المالية لصغار المقترضين، الذين لا يملكون ضمانات تخولهم الحصول على التمويل من المصارف التقليدية، فالضمانات المطلوبة في مؤسسات التمويل الصغير تكون صغيرة، أو على شكل تضامن للسداد فيما بين المقترضين إذا كانوا شركاء في المشروع الصغير، أي أن التمويل الصغير يمثل إحدى الوسائل الهامة في مواجهة الفقر وتحسين مستويات المعيشة للشرائح الفقيرة في المجتمع، وخاصة النساء اللاتي يُعْلَنُ أسرًا كبيرة في الريف. (مصرف سورية المركزي، 2007)

سيتم في هذا الفصل الوقوف على التطور التاريخي للتمويل الصغير، ومفهوم التمويل الصغير، والتمييز بين مفهومي الإقراض الصغير والتمويل الصغير، وتعريف التمويل الصغير، وأهميته، وعملائه، وتصنيف المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر، وأهميتها، ونقاط القوة والضعف التي تميزها، والمبادئ الأساسية للتمويل الصغير، وأنواع مؤسسات التمويل الصغير، وخدمات ومنتجات التمويل الصغير، ووجهتي النظر في التمويل الصغير، ومثلث التمويل الصغير.

2- نظرة تاريخية على تطور التمويل الصغير:

Historical Review of Microfinance

تاريخياً يصعب تحديد أو تتبع نقطة البداية لفكرة التمويل الصغير، لكن من المؤكد أن بدايات التمويل الصغير تعود إلى ممارسات فطرية في المجتمعات البشرية تقوم على مبدأ التكافل والتضامن والثقة التي يتميز بها المجتمع، وهو موجود منذ نشوء التجمعات الإنسانية، ويمكن حصر البدايات في الأشكال التالية: الصندوق التقليدي، والجمعية، والدَّيْن، والسَّلَم، والمُقْرِض (المرابي)، وهكذا لم يكن هنالك هيكل رسمي يعمل على تنظيم عملية الدَّيْن أو الإقراض للأهل أو الأقارب أو الجيران خاصة في المجتمعات الريفية العربية. (العوض، 2008: 3-4)

وفي التاريخ الإسلامي، تجارب مشرقة في التمويل الصغير، عن الزُّبَيْرِ بْنِ الْعَوَّامِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: ((لَأَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلَهُ، فَيَأْتِيَ بِحُزْمَةٍ حَطَبٍ عَلَى ظَهْرِهِ فَيَبِيعَهَا، فَيَكْفِيَ اللَّهُ بِهَا وَجْهَهُ، خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ، أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ)). (صحيح البخاري: 1471، ص239)، وهذا دليل على أن الإسلام يوجّه إلى ضرورة العمل، وتأمين مصدر رأس المال والكسب الحلال مهما كان العمل صغيراً.

وفي عهد أمير المؤمنين "عمر بن عبد العزيز"، فاض بيت مال المسلمين من أموال الزكاة والصدقات ولم يجد من يأخذ منه، فأصرَّ أمير المؤمنين على تزويج الشباب منه، ثم عرض على الفقراء سداد ديونهم منه، وتطوّر الوضع بسبب الفائض الموجود في بيت المال فسمح للفقراء

بالاقتراض قروضاً حسنة من بيت مال المسلمين ليقوموا بافتتاح مشروعات لهم يعيشون من خلالها. (أبو الفهم، 2009: 30)

وتتفق الديانات السماوية الثلاثة في موضوع العناية بالفقراء ومحاربة ظلمهم وإهمالهم، لأن شرائع الله لا يمكن أن تهمل هذه الفئة دون عناية ورعاية ورحمة، فالخلق كلهم عيال الله، وأهم ما امتاز به الإسلام في معالجة الفقر حسب ما ذكره السباعي (2002: 30-31):
أولاً: لم ينظر الإسلام إلى هذه المشكلة على أنها مشكلة قائمة بذاتها، بل هي متصلة بغيرها من شؤون الحياة، ولا بد لمعالجتها من معالجة تامة صحيحة لكل شؤون الحياة.
ثانياً: لم يقتصر الإسلام على المواعظ والوصايا الأخلاقية، بل وضع قوانين واضحة، تحدّد الواجبات والمسؤوليات، وتقوم على تنفيذها دولة ترهب المسيئين، وتأخذ على أيدي الظالمين، وتحمل الذين لا تجدي فيهم الوصايا والموعظ على تنفيذ تلك القوانين، فتلك سنة الله في استقامة الحياة وانتظام المجتمعات.

ويرى بعض الباحثين أن بداية التمويل الصغير كانت من خلال البرامج الحكومية المتمثلة في القروض الزراعية التي شاعت خلال حقبة الخمسينيات، لكن هناك دلائل تشير إلى ما قبل تلك الفترة بكثير، ففي القرن الخامس عشر والقرن السادس عشر الميلادي كانت هذه الظاهرة منتشرة في نيجيريا وغانا وغرب إفريقيا حيث يوجد ما يُسمّى نظام SUSU وهو نظام كان سائداً لمئات إن لم يكن لآلاف السنين، وهو واحد من أقدم المجموعات المالية في إفريقيا إذ يقوم جامعو الأموال SUSU بحفظ الأموال مقابل رسوم رمزية، بحيث تضمن الحفظ الآمن ووصول الأفراد إلى أموالهم الخاصة، وبالمقابل تأمين القروض (الائتمان) لأفراد آخرين، وهو شكل من أشكال (التمويل الصغير)، حيث يُعتقد بأن العبيد الذين تمّ استيرادهم من إفريقيا هم الذين حملوا هذه الكلمة، ونقلوا هذه الفكرة إلى منطقة الكاريبي وأمريكا كجزء من رأسمالهم الاجتماعي. (Seibel, 2003: 4)

وفي أوروبا تعود ولادة التمويل الصغير إلى الزيادة الهائلة في نسبة الفقر والفقراء منذ القرن السادس عشر، والتجربة الأوروبية ترتبط نشأتها بعدد من البلدان، ومن أشهر التجارب في هذا الصدد تجربة كل من أيرلندا وألمانيا، والتجربة الأيرلندية أقدم من التجربة الألمانية إذ ترجع إلى القرن السابع عشر، وكانت إثر الزيادة المتصاعدة للفقر في أيرلندا فقد امتدّ تاريخ التمويل الصغير في الفترة ما بين 1720 حتى 1950 حيث اعتمدت صناعة التمويل فيها على المساعدة الذاتية وكان للدعم القانوني دور بارز في خلق حركة واسعة وشاملة للتمويل الصغير، إلى أن تم تحديد سقف لأسعار الفائدة، ويُذكر أن عام 1720 شهد أول قرض موجه للفقراء في أيرلندا حيث ظهرت صناديق القروض Kreditkassen خلال فترة 1720s، التي أستخدم فيها المراقبة من قبل النظراء لضمان السداد، وكان السداد يتم في أقساط أسبوعية، وفي البداية كانت قروضاً بدون فوائد، وكان مصدر الأموال من التبرعات، ثم بعد قرن من النمو البطيء بدأت الطفرة حوالي عام 1840، حيث كان نحو 300/ من صناديق التمويل الصغير قد برزت كمؤسسات مالية قادرة على الاعتماد على

ذاتها وأصبحت مستدامة مالياً، وتقوم بتوليد مواردها الخاصة من خلال جمع الودائع وتقديم القروض الصغيرة للفقراء، واستطاعت تمويل توسعها من الأرباح والودائع وصولاً في نهاية المطاف إلى تغطية 20% من الأسر في أيرلندا، لكن العديد من العوائق سببت تراجعها التدريجي خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، إلى أن اختفت نهائياً في 1950s. ويتلخص تاريخ الإقراض الصغير الأيرلندي في ثلاث مراحل هي: قرن من النمو التدريجي والمؤسسات الرسمية؛ وبضعة عقود من التوسع السريع والمؤسسات الرسمية في بيئة تنظيمية مواتية؛ وقرن من التدهور بسبب القمع المالي وتحديد أسعار الفائدة. (Hollis, 1999: 2-9)

أما في دول أمريكا فإن أقدم مؤسسة مالية هي محل رهن في الساحة المركزية لمدينة المكسيك، وهذا المحل أنشئ عام 1775 بموجب مرسوم من التاج الإسباني لمساعدة الناس في الأزمات المالية، وكان يدعى "مونت دو بيدا" أي جبل الرحمة أو جبل الشفقة، وتأتي الرحمة والشفقة على شكل إعطاء النقد مقابل الأشياء النفيسة.

أما ألمانيا التي ظهر فيها التمويل الصغير منذ عام 1778 إلى الآن، حيث أصبحت في عداد الدول المتقدمة، فقد اعتمدت على ذاتها في التمويل، وبالتنظيم والمراقبة أقامت أكبر نظام تمويل صغير في العالم، ونظام العمل مع الفقراء كان اعتماده على موردين اثنين غير رسميين وهما: المورد الأول: وفور الأموال في المجتمع (الفائض من الأموال).

المورد الثاني: تعاونيات الائتمان والادخار في الريف والحضر على حد سواء.

وبدأت هذه المؤسسات المملوكة للمجتمع المدني نشاطها خلال الجزء الأخير من القرن الثامن عشر، ومن هذه المؤسسات Darlehnskassen-Verein، وبنك شيكاغو Chicago's Shorebank، وحركة بنك القرية Germany's Village Bank Movement، وقد وصل عددها في منتصف فترة ثمانينيات القرن التاسع عشر إلى أكثر من 245/ تعاونية ريفية، وحتى عام 1914 ارتفع عدد التعاونيات الريفية في ألمانيا إلى أكثر من 15000/ تعاونية، وامتدت إلى العديد من البلدان الأخرى مثل أستراليا وبلجيكا وفرنسا وهولندا والنمسا وإنجلترا خلال القرن الثامن عشر، وأصدرت الدولة الألمانية العديد من القوانين للإشراف على هذه المؤسسات والتعاونيات من أجل تنظيم العمل فيها، وهذا كله أدى إلى النجاح الباهر لتمويل المشروعات الصغيرة في ألمانيا. (Dacheva, 2009)

أما النظام المالي في الهند فهو أعقد الأنظمة المالية في العالم، وموجود منذ زمن بعيد فهو يشتمل على مدى واسع من المؤسسات المالية تحت اسم مؤسسات التمويل الصغير.

وفي إندونيسيا يعتقد بعض الباحثين أن بنك Badan Kredit Desas BKDs عام 1896 هو أقدم مؤسسة تجارية تقدم التمويل الصغير في العالم.

وفي كولومبيا بدأت منظمة Opportunity International وهي منظمة غير ربحية ذات أصول مسيحية، بالإقراض عام 1971.

وفي البرازيل قدمت منظمة ACCION وهي منظمة غير ربحية، أول قرض لها في عام 1973.

وفي بنغلاديش قام محمد يونس بتقديم قروض لا تتجاوز قيمتها 27/ دولاراً لمجموعة من السيدات في قرية مجاورة للجامعة التي كان يعمل فيها في عام 1976، وسرعان ما أصبح مشهوراً بصورة غير عادية، وبذلك وضع أسس نظام تمويل غير تقليدي يقوم على تقديم القروض الصغيرة للفقراء ولأن هناك احتياجاً شديداً لتمويل المشروعات الصغيرة في بنغلادش، فقد وجد أسلوب يونس كثيراً من المتحمسين له، وتحولت فكرته إلى بنك "غرامين" Grameen Bank، وهي كلمة تعني "قروي" باللغة البنغالية، وأصبح أول بنك في العالم يقدم القروض للفقراء الذين لا ترغب البنوك التقليدية في إقراضهم، وتحول "بنك غرامين" أو "بنك الفقراء" كما اشتهر أو "بنك القرية"، إلى نموذج تم تقليده في بلاد كثيرة بأسماء مختلفة، لكن المفهوم واحد وهو: "تقديم قروض صغيرة للفقراء لتمويل مشروعاتهم الصغيرة التي تهدف لإخراجهم من الحلقة المفرغة للفقر". (القصاص، 2006؛ إسماعيل، 2008: 158-160)

3- مفهوم التمويل الصغير³⁴: The Concept of Microfinance

يستهدف التمويل الصغير شرائح وفئات متعددة من المجتمع منهم أصحاب الأعمال الصغيرة، وصغار المزارعين، والنساء، وذوي الدخل المنخفض، حيث أن المشروعات الصغيرة غالباً ما توظف أقل من خمسة عمال، ويتولى أصحابها إدارتها، وغالبيتهم من أصحاب المشروعات المنزلية، ففي المناطق الريفية، عادة ما يزاول المزارعون الصغار أنشطة صغيرة مدرة للدخل، مثل تربية المواشي وصناعة الحليب ومشتقاته، وإعداد وبيع المأكولات المنزلية وغيرها من أنواع التجارة البسيطة، أما في المناطق الحضرية، تكون الأنشطة أكثر تنوعاً وتشتمل على أصحاب المحلات وموفري الخدمات والحرفيين والباعة المتجولين وأصحاب المهن التقليدية اليدوية، وهذه المشروعات ليست مؤهلة للتعامل مع البنوك التجارية. (الإسكوا، 2001: 4)

والسوق المستهدف في التمويل الصغير هو مجموعة من العملاء المحتملين الذين يتمتعون بخصائص معينة، تميل إلى التصرف بطرق متشابهة، ويرجح أن تنجذب إلى حزمة معينة من المنتجات والخدمات، والسوق المستهدف يمثل شريحة من السوق الذي يحتوي على العملاء المحددين من طالبي خدمات المؤسسة، ويمثل الطلب المحتمل على خدمات التمويل الصغير، وهذا يؤثر في اختيار السوق المستهدفة لخدمات المؤسسة، وتحتاج مؤسسات التمويل الصغير إلى تحديد الأهداف الخاصة بها، مما يحفز مجموعة من العملاء على الاستفادة من منتجاتها، وتقييم ما إذا كان الهدف ناجحاً ويمكن الوصول إلى السوق بطريقة من شأنها أن تكون المؤسسة في نهاية المطاف

³⁴ تشير جميع المصطلحات التالية إلى نفس المعنى المبين أعلاه: التمويل الأصغر، التمويل متناهي الصغر، التمويل الميكروي، تمويل المشروعات الصغيرة، تمويل المشروعات متناهية الصغر، تمويل المشروعات بالغة الصغر، تمويل المشروعات الميكروية، وباللغة الانكليزية Microfinance.

مستدامة مالياً، والأهم من ذلك، لا بدّ أن يتم اختيار السوق بناءً على الطلب الفعّال للخدمات المالية وقدرة هذه السوق على الاستدانة والوفاء. (Ledgerwood, 2000: 33-61)

أي أن عميل التمويل الصغير: هو الشخص الذي تسنح له فرصة اقتصادية ولا ينقصه لاستغلالها سوى مبلغ صغير من المال، وعلى هذا الأساس يكون العميل فقيراً ولكنه مشارك في أحد الأنشطة الاقتصادية المستقرة أو المتنامية ولديه مقدرة واضحة على تنفيذ أفكاره بجدية. (النايلسي والشليبي، 2009)

وتقدّم مؤسسة التمويل الصغير خدمات مالية للفقراء جداً، ومعظم هذه المؤسسات هي منظمات غير حكومية ملتزمة بمساعدة جزء من السكان محدودي الدخل من خلال الخدمات المالية والخدمات غير المالية.

وتتفق كل تجارب التمويل الصغير على أن التمويل الصغير هو نشاط يستهدف الأشخاص الذين ترفض البنوك التجارية (النظام المصرفي الرسمي) التعامل معهم، بسبب أنهم فقراء ومعدومي الدخل، وللاعتقاد السائد أن الفقير لا يستطيع أن يسدّد قرضه. (العوض، 2008)

4- تعريف التمويل الصغير: Definition of Microfinance

تعرف Ledgerwood (1999) التمويل الصغير Microfinance على أنه تقديم الخدمات المالية لذوي الدخل المنخفض لإيجاد مصادر عمل ذاتية لهم، وتشمل الخدمات المالية: خدمات الادخار، وخدمات الإقراض، مع ملاحظة أن بعض المؤسسات تقدم خدمات التأمين، وخدمات الوساطة المالية، وتقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات اجتماعية مثل تشكيل المجموعات، وتطوير الثقة بالذات، وخدمات التدريب المختلفة، وتطوير الأعمال والاستشارات.

ويُعرف التمويل الصغير بأنه: توفير الخدمات المالية كالإقراض والإيداع التي تتكيف مع احتياجات الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات. (براندسما وشوالي، 1998)

وعرفت الاستراتيجية القومية للتمويل متناهي الصغر الصادرة عن البنك المركزي في مصر (2005) هذا النوع من التمويل على أنه: توفير الخدمات البنكية والمالية وهي الإقراض في المقام الأول، والأوعية الادخارية التي تُقدّم للعملاء من الفقراء النشيطين اقتصادياً، وغير القادرين بصفة عامة على الحصول على الخدمات التي تقدّمها مؤسسات مالية رسمية.

وفي سورية عرّف المرسوم التشريعي رقم 15/ عام 2007 التمويل الصغير بأنه: تقديم الخدمات المالية كالإقراض والإيداع، بالإضافة إلى خدمات مالية ومصرفية أخرى، للشرائح الفقيرة من السكان، لمساعدة الأسر على خلق الفرص لامتلاك وزيادة تجميع الأصول وضبط الاستهلاك. (مصرف سورية المركزي، 2007؛ مجلس النقد والتسليف، 2009)

تركز التعريفات السابقة على ضرورة تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية وليس خدمات الإقراض فقط هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركز على تقديم تلك الخدمات المالية المتنوعة إلى

شريحة الأفراد القادرين على خلق المشروعات المدرة للدخل، والذين أهملهم النظام المصرفي الرسمي.

5- التمييز بين مفهومي التمويل الصغير والإقراض الصغير:

The Difference between Microfinance and Microcredit

ولا بدّ من التمييز بين مفهوم التمويل الصغير وبين مفهوم الإقراض الصغير، فقد توسّع مفهوم التمويل الصغير إلى مجموعة من العمليات المالية الأكثر شمولاً من مفهوم الإقراض الصغير الذي كان سائداً في البدايات، فالتمويل الصغير يعكس ما شهده حقل الإقراض الصغير من تطوّر، ففي الماضي كان محور اهتمام المؤسسات المالية العاملة في ذلك الحقل مقصوراً على منح القروض فقط، ولكن بمرور الوقت ونتيجة لاكتساب الخبرة أصبح واضحاً أن الفئات التي تستفيد من القروض أضحت بحاجة إلى المزيد من الخدمات لاسيما إلى مكان آمن لحفظ مدّخراتهم فيه، وخدمات التأمين الصغير، وتحويلات مالية. (عارف، 2009: 159)

لذا من الخطأ استخدام مصطلحي "التمويل الصغير Micro Finance" و"الإقراض الصغير Micro Credit" بنفس المعنى، لأن المصطلح الأول هو المفهوم الأعمّ والأشمل، وقد أثبتت الدراسات أن التوفير (الادخار) للفقراء هو بنفس أهمية الاقتراض لديهم، مما يظهر أهمية التمويل الصغير باعتباره مزيجاً من الخدمات المالية المختلفة بالنسبة للعملاء. (الخير ورمضان، 2007: 19)

6- أهمية التمويل الصغير: Importance of Microfinance

ترجع أهمية التمويل الصغير وما يمنحه من قروض صغيرة إلى دوره الكبير في محاربة الفقر ومساعدة الفئات الفقيرة بل والمعدمة في المجتمع على كسب قوتها بشكل منتظم، الأمر الذي يضمن لها الحياة الكريمة التي تتفق مع واجبات المسؤولية الاجتماعية، وتخفيف حدة الفقر عن الفقراء والمُعْدِمِينَ والمستبعدين من النظام المالي الرسمي بما يحقّق لهم الرخاء الاجتماعي. حيث تستفيد الأسر الفقيرة جداً من القروض والودائع والخدمات المالية الأخرى التي يؤمّن لها مقدّم التمويل الصغير، حيث تؤمّن لها الحماية من المخاطر، وتوفّر لها الفرص للبدء بأنشطة إنتاجية وتنمية مشروعاتهم وأعمالهم الصغيرة وزيادة إيراداتهم مع مرور الوقت، ويعمل التمويل الصغير وبصورة غير مباشرة على تحسين الخدمات المدرسية والرعاية الصحية وتمكين المرأة، إلا أن التمويل الصغير لا يصل في معظم حالاته إلى أدنى الفئات على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، أي الفئات الأشد فقراً وهذا ما يمثّل تحدياً رئيسياً أمام مؤسسات التمويل الصغير كي توسّع نطاق وصولها إلى مختلف شرائح المجتمع، وتعمّق وصولها إلى أدنى تلك الشرائح.

(Hashemi & Rosenberg, 2006 ; Gonzalez, 2008 ; براندسما وشوالي، 1998: 7)

لكن الفقراء ليسوا كباقي عملاء الخدمات المالية، فهم يتميّزون بعدم امتلاكهم للضمانات الكافية وليس لديهم تاريخ ائتماني يخولهم الاقتراض من مؤسسات تجارية أو ما يسمى "النظام المالي

الرسمي"، ولا توجد نظم قانونية تدعم وضعهم أو تدافع عنهم إذا تخلّفوا أو لم يستطيعوا أداء ما عليهم من ديون، لذا فإن وضعهم يزيد من عدم قدرتهم على الاستفادة من هذه الخدمات، وبالتالي يوقعهم في شرك فقر دائم ومستمر Persistent، وعدم العدالة في توزيع الدخل Inequality. (World Bank, 2008)

لذا من أجل التخفيف من مشكلة الفقر بكفاءة لا بدّ من بناء صناعة تمويل صغير قادرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس مع المحافظة على بقاء واستدامة المؤسسة في تقديم خدماتها، أي إنجاز الأهداف الاجتماعية المتوخاة من التمويل الصغير والمتمثلة في تخفيف حدّة الفقر، مع تحقيق عائدات تغطي تكاليفها، وتحقيق الربحية. (الخبر ورمضان، 2007)

وهناك ثلاثة أسباب على الأقل للاهتمام بالتمويل الصغير والبالغ الصغر حسب النابلسي والشلبي (2009) هي:

السبب الأول: وهو السبب الأهم ويتمثل في أن القطاع المالي والرسمي أهمل أكثر من نصف سكان البلدان النامية، أو قدّم إليهم خدمات أقل من المطلوب.

السبب الثاني: يتمثل في قدرة مؤسسات الأعمال بالغة الصغر ومؤسسات الأعمال الصغيرة على رفع مستويات معيشة الفقراء في معظم البلدان النامية.

السبب الثالث: يتمثل في أن التحول نحو تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي جعل التمويل الصغير جزءاً من الاستراتيجية العامة لتنمية القطاع الخاص، وذلك استجابةً لدور الحكومة في الأنشطة الاقتصادية.

ويؤدي التمويل الصغير دوراً رئيساً في التنمية من خلال تمكين الفقراء، والاهتمام بإتاحة الفرصة لهم بوصفهم مستبشرين من النظام المصرفي الرسمي للحصول على الخدمات المالية. (Wrenn, 2005: 1)

وقد وصل التمويل الصغير إلى شرائح لم يكن يصل إليها عادةً مثل الفقراء المدقعين في الفقر وهم الذين يقعون في أدنى مستويات السلم الاقتصادي، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد بأن غالبية عملاء القروض الصغيرة إما يقعون تحت خط الفقر بقليل أو يتجاوزونه بقليل، ولا شك أن ذلك إنجاز لا يُستهان به، إذ لا تتوفر لمعظم هؤلاء العملاء خيارات أخرى إلا مصادر تمويل غير رسمية تكون غالباً أكثر تكلفة وأقل موثوقية. (Ledgerwood, 2000 ; Christen, 1997 ; هاشمي ودي مونتسكيو، 2011)

وهذه الأهمية للتمويل الصغير جعلت منه أحد الأهداف الرئيسة للألفية الجديدة بالنسبة للأمم المتحدة، فقد قررت تخفيض أعداد الفقراء إلى النصف بحلول عام 2015، وذلك لأن قرابة نصف سكان العالم أي 3/ مليارات شخص يعيشون بأقل من دولارين يومياً، وقرابة نصف هذا العدد يعيشون على أقل من دولار واحد يومياً، ونظراً إلى الأعداد الكبيرة فإن مساعدة تلك الفئات

سيضمن قاعدة قوية لتحقيق نمو المجتمع الدولي بأسره، وتتلخص الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة كما يلي³⁵:

- أ- تقليل نسبة الذين يعيشون على أقل من دولار في اليوم إلى النصف.
- ب- تقليل نسبة الذين يعانون من الجوع إلى النصف.
- ت- تحقيق المساواة بين الجنسين فيما يتعلق بحق التعليم.
- ث- تقليل نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة إلى الثلث.
- ج- تقليل نسبة وفيات الأمهات إلى الربع.
- ح- وقف تفشي فيروس نقص المناعة البشري (الإيدز) والملاريا وسائر الأمراض الخطيرة والتصدي لها.
- خ- تقليل نسبة الذين لا يستطيعون الحصول على مياه الشرب النقية الميسورة إلى النصف.
- د- تحقيق تقدم ملموس وتحسين حياة ما لا يقل عن 100 مليون/ شخص في المناطق الفقيرة بحلول عام 2020. (إسماعيل، 2008: 153-154 ; دالي، 2009: 46)

7- عملاء التمويل الصغير: Clients of Microfinance

إن عملاء التمويل الصغير هم "الفقراء النشطون اقتصادياً"، أو الأفراد ذوي الدخل المتدني غير القادرين على الدخول إلى مؤسسات التمويل الرسمي، أي الأشخاص الذين ترفض البنوك التجارية التعامل معهم، فهم مُستبعدون مالياً، لا شيء إلا لأنهم فقراء ومُعَمَّي الدخل، إذ يسود الاعتقاد بأن "الفقير لا يستطيع أن يسدّد القرض"، ويجب أن يكون لدى هؤلاء العملاء فرصاً اقتصادية ومهارات أعمال، حيث يجب أن تستخدم الأموال التي يستلمونها لأغراض منتجة وليس لأغراض الاستهلاك، ولهذا السبب، يعتبر الفقراء، خارج الفئة المستهدفة لمؤسسات التمويل الصغير، وببين الشكل رقم (1) أن معظم هؤلاء العملاء يعيشون حول خط الفقر، وأن جزءاً منهم فقط يتم الوصول إليهم بواسطة التمويل الصغير. (Tempus - Meda, 2003-2006: 10)

وتتميز الجهات العاملة في مجال التنمية بين فئتين من الفقراء:

الفئة الأولى: فئة الذين يستطيعون زيادة دخولهم بأنفسهم، وبإمكان هذه الفئة إذا ما تمت مساعدتهم على الوجه السليم تنفيذ أنشطة اقتصادية تمكّنهم من الاقتراب من خط الفقر أو تجاوزه، ويطلق عليهم "الفقراء القادرين على تنظيم المشروعات"، ولا يحتاج أعضاء هذه الفئة مساعدات لأنفسهم، وإنما يحتاجون إلى عون لإقامة أنشطة اقتصادية وإدارتها بهدف زيادة دخولهم. وعلى وجه الخصوص يحتاجون إلى مساعدة للحصول على الموارد اللازمة لتنمية هذه الأنشطة، وفي كثير من الأحيان، وليس بالضرورة دائماً، تكون خدمات الائتمان من ضمن هذه الموارد.

الفئة الثانية: فئة الذين لا يستطيعون زيادة دخولهم بأنفسهم، وهم يفتقرون إلى القدرة على أداء أي نشاط اقتصادي، إما لعدم توافر أية مهارات لديهم، أو لأنهم مُعَمَّمون للغاية. ويطلق عليهم

³⁵ موقع الأمم المتحدة على الانترنت: الأهداف الإنمائية للألفية وما بعد 2015 تم استرجاعه بتاريخ 2014/09/10

<http://www.un.org/ar/millenniumgoals>

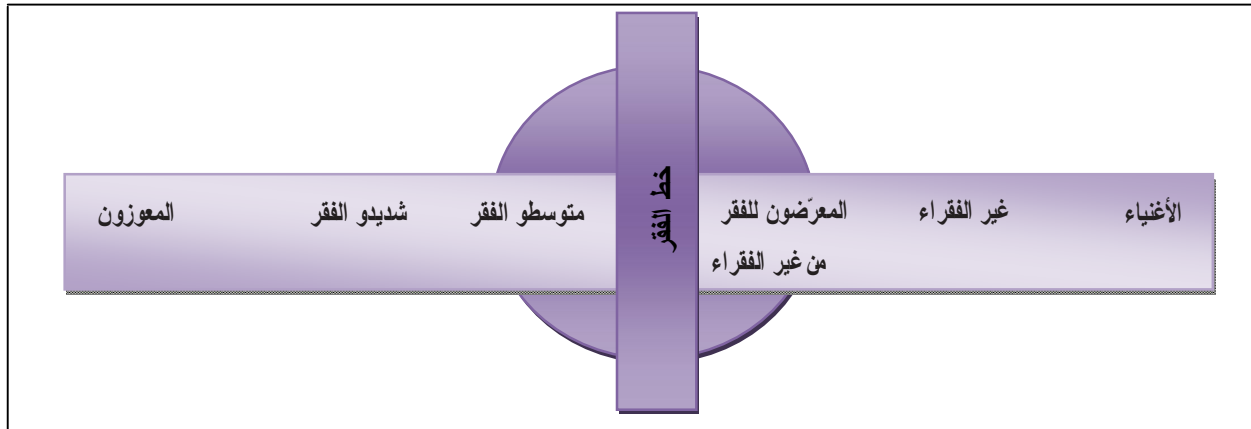
"المُعَمَّمُونَ" أو "المُعَوَّضُونَ"، وهؤلاء غير قادرين على تنظيم المشروعات، لذا يحتاجون إلى مساعدات مباشرة لمجرد البقاء على الحياة.

وللتمييز بين هاتين الفئتين من الفقراء توجّه السياسات الحكومية لمكافحة الفقر للانتقال من تقديم المساعدات المباشرة الصرفة (كالدعم المالي)، إلى تقديم مزيج من المساعدات المباشرة وغير المباشرة، مثل تقديم أنواع من الدعم المالي إلى الفقراء غير القادرين على تنظيم المشروعات، وتقديم خدمات ائتمانية للفقراء القادرين على تنظيم المشروعات، ويزداد اهتمام الحكومات والجهات المانحة للتمويل الصغير بالمساعدات غير المباشرة لأنها تستهدف التصدي لأسباب الفقر أكثر مما تستهدف الفقراء أنفسهم، وتجعل من سياسات مكافحة الفقر أكثر فعالية. (براندسما وشوالي، 1998:

(4)

الشكل رقم (1) العملاء المستهدفون لمؤسسات التمويل الصغير

المصدر: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2003، يوليو). المساعدة في تحسين فعالية الجهات المانحة في



مجال التمويل الأصغر: أثر التمويل الأصغر، موجز الجهات المانحة رقم 13.

8- تصنيف المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر: MSEs Classification³⁶

يعد أصحاب المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر من أهم عملاء التمويل الصغير، لذا لا بدّ من بيان الفروق بين هذين النوعين من المشروعات، إذ توجد مجموعة كبيرة من المؤشرات تدخل في تصنيف المشروعات مثل طبيعة النظام الاقتصادي في كل دولة، ولا يوجد إجماع حول تصنيف أو تعريف موحد للمشروع الصغير أو المتناهي في الصغر، وبذلك تختلف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعتها إذا ما كانت صغيرة جداً أم صغيرة أم متوسطة أم كبيرة، ومن هذه المعايير:

أ) عدد العمال في المشروع.

ب) حجم رأس المال في المشروع.

³⁶ MSEs هي المشروعات الصغيرة والمشروعات المتناهية في الصغر Micro and Small Enterprises.

ت) التكنولوجيا المستخدمة في المشروع.

ث) القيمة المضافة.

وقد تُستخدم تعريفات وفقاً للخصائص الوظيفية مثل نوع الإدارة أو التخصص أو أساليب الإنتاج أو اتجاهات السوق، ويعدّ التعريف ضرورياً لتقديم الخدمات والحوافز المشجّعة لدعم هذه المشروعات وزيادة كفاءتها (الفليت، 2011: 1091)، ويختلف تعريف المشروعات الصغيرة بحسب الاختلاف في الظروف الاقتصادية والاجتماعية، واختلاف الغرض من هذا التعريف، سواء كان للأغراض التمويلية أم الإحصائية أو أغراض أخرى، لذا تواجه معظم الدول صعوبة في وضع تعريف محدّد للمشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر لتمييزها ويختلف تصنيفها باختلاف الدول وقطاعات الأعمال (الربيعي، 2009: 4-5)، لكن هناك اجتهادات نادرة لبعض الأكاديميين والعلماء والحكومات في تعريفها وتصنيفها وتمييز خصائصها وسيتم الوقوف عليها كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة.

ولتحديد تصنيف واضح يجب توفّر عدة عوامل، منها توفّر المعلومات ودقّتها، والبناء الهيكلي للمشروعات حسب الأنشطة المختلفة، ورغم أن صياغة تعريف مبسّط لا يعتبر أمراً يسيراً، خاصّة مع تعدّد المعايير، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر الأكثر قبولاً على المستوى الدولي. (خضر، 2002: 4)

وفي الدول العربية تُقسّم المشروعات إلى صغيرة جداً أي متناهية الصغر Micro وهي التي يعمل فيها أقل من 5/ عمال، وصغيرة Small وهي التي يعمل فيها 5/15- عمالاً، ومتوسطة Medium وهي التي يعمل فيها 16-25/ عمالاً (الصرايرة، 1996: 6).

أما التصنيف المعتمد في الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات وفق المرسوم التشريعي رقم 39/ لعام 2006، يظهر في الجدول رقم (1):

البيان	عدد العمال	رأس مال المشروع
المشروعات متناهية الصغر	-	من 100 ألف/ ل.س حتى 1.5 مليون/ ل.س
المشروعات الصغيرة	لا يقل عن 6/	من 1.5 مليون/ حتى 5 مليون/ ل.س

الجدول رقم (1) تصنيف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر المعتمد في الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات المصدر: المرسوم التشريعي رقم 39/ لعام (2006). إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات، دمشق، سورية.

ويحدّد التعريف الوطني الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (2008)³⁷ ما يلي:
أولاً: المشروعات الصغيرة جداً يعمل فيها أقل من 10/ عمال، ومبيعاتها السنوية أقل من 3/ مليون/ ليرة سورية.

³⁷ تم اعتماد التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة رسمياً بموجب كتاب رئيس مجلس الوزراء 9471/1 تاريخ 2008/11/4 وذلك استناداً إلى توصية اللجنة الاقتصادية بالجلسة رقم 38 تاريخ 2008/10/27

ثانياً: المشروعات الصغيرة يعمل فيها أقل من 50/ عامل، ومبيعاتها السنوية أقل من 50 مليون/ ليرة سورية.

ويمكن توصيف كل من المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر كما يلي:

أولاً: المشروعات الصغيرة:

تضمّ المشروعات الصغيرة أنواعاً متعددة من الأنشطة والأعمال مثل: الأنشطة الزراعية، والأنشطة الصناعية (وتشمل الصناعات التحويلية)، والأنشطة الخدمية (وتشمل المهن الحرة، وخدمات الصيانة والتصليح، والتجارة وغيرها)، (الأسرج، 2012: 3-4)، كما تضم الأعمال الحرفية التي تعكس ازدهار الثقافي والاجتماعي في أي مجتمع، كما أن المشروعات الحرفية هي الحامل الأمين والمستودع للملائم للثقافات البشرية وغالباً ما تحميها من الاندثار والضياع ومن الشواهد عليها: (التراث الدمشقي الإسلامي- التراث الفلسطيني - التراث المصري - التراث الصيني)، (حرب، 2006: 120)، وتعرّف منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها: وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلعاً وخدمات وتتألف من مُنتِجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية من البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، وبعضها الآخر قد يستأجر عمالاً وحرفيين، ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير أو ربما بدون رأس مال ثابت. (كنجو، 2007: 6).

ثانياً: المشروعات المتناهية في الصغر:

وتصنّف Ledgerwood (1999: 43-44) المشروعات متناهية الصغر بصفة عامة إلى ثلاثة أنماط حسب نوع النشاط:

النمط الأول: أنشطة غير مستقرّة وغير قادرة على الاستمرار: يقصد بها الشركات التي لم يجد القائمون عليها أعمالاً أخرى، ولديها في أغلب الأحيان مشروعات غير مستقرّة وتظل لفترة محدودة من الزمن، من أمثلتها الصناعات المنزلية، والأنشطة الحرفية، والتجارية، وأنشطة تربية الحيوانات.

النمط الثاني: أنشطة غير مستقرّة وقادرة على الاستمرار: هي المشروعات التي تحقّق للقائمين عليها حياة متواضعة ولكنها كريمة، وبدون أن تشهد نمواً حقيقياً، إن الأنشطة التجارية أو الحرفية والأنشطة الخدمية الصغيرة كثيراً ما تندرج تحت هذا التصنيف.

النمط الثالث: الأنشطة القادرة على النمو: وهي عادة المشروعات التي تكون منتجة وتمتلك إمكانية النمو وتصبح بالفعل مشروعات صغيرة ديناميكية.

9- أهمية المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر:

The Importance of Micro and Small Enterprises (MSEs)

تؤكد بيانات المقارنة الدولية الصادرة عام 2007 عن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية³⁸ OECD على أن نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة قد تجاوزت 55% من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المرتفعة الدخل، وتجاوزت 35% في الدول متوسطة الدخل، ولم تتجاوز 15% في الدول منخفضة الدخل، أما مساهمتها في التشغيل في الدول المرتفعة الدخل كانت حوالي 70%، وفي الدول متوسطة الدخل 55% وأقل من 30% في الدول منخفضة الدخل. (WBCSD, 2007: 3)

وتقدم مؤسسات التمويل الصغير قروضاً تتراوح في مدتها بين 3/ إلى 12/ شهراً، وذات أحجام صغيرة تتراوح بين 50/ إلى 1000/ دولار أمريكي. وبشكل عام فإن القروض التي تقل عن متوسط دخل الفرد السنوي في بلد ما تدخل تحت هذا المفهوم، والجدير بالذكر أن الوصول إلى المؤسسات المالية الرسمية مرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى فقر المقترض، فكلما ازداد فقر المقترض ضعف الأمل في إمكانية وصوله إلى هذه المؤسسات الرسمية، وصغر حجم القرض، إذ لا يسعى للحصول على القروض الصغيرة سوى أشد الناس فقراً، ويمكن قياس فعالية برامج الإقراض الصغير في استهداف الفقراء بمقارنة متوسط رصيد القروض القائمة مقابل متوسط دخل الفرد في البلد المعني ومقابل حد الفقر. (الإسكوا، 2001: 4)، لا يخدم التمويل الصغير شديدي الفقر فقط، بل يمكن أن يستفيد منه الأقل فقراً أيضاً، ومهما كان مستوى فقر العميل، يجب أن تكون هناك مصداقية، فإذا كان الوصول إلى مستوى فقر معين يبلغ الحد الأدنى، على سبيل المثال، ما نسبته 25% ضرورياً للمشروع، فيجب أن يستخدم المشروع الأدوات المتاحة لاختبار مستوى فقر العميل. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2002 رقم 1)³⁹

لذا أصبحت المشروعات الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظراً لما تقدّمه من فرص عمل وتحسين للدخل وزيادة التنمية على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي، وقد سعت كافة الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في العالم إلى توفير البنية التحتية للمشروعات الصغيرة كي تنمو وتزدهر، وتسهم إيجابياً في دورة الاقتصاد القومي، وتتلخص أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أنها:

³⁸ OECD: هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تتولى مهمة تطوير السياسات بهدف تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للسكان حول العالم، وتمثل منتدى يجمع الحكومات لإيجاد حلول للمشكلات المشتركة، ودراسة أسباب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتقيس معدلات الإنتاج وحجم تدفقات التجارة العالمية والاستثمار، وتضم 34/ دولة متقدمة ونامية.

³⁹ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002). مشاريع الجهات المانحة في مجال التمويل الأصغر 12 سؤالاً حول الممارسة الفعالة، رقم 1، واشنطن، أمريكا.

- (1) وسيلة فعالة لتوليد الدخل للعاملين فيها وذلك في ظل الظروف الاقتصادية التي تنقشَى فيها ظاهرة الفقر وخاصة في مجتمعات بلدان العالم الثالث، والحدّ من الأوبئة الاجتماعية وانتشار الجريمة والانحرافات السلوكية، وتحسين التعليم والتغذية للفقراء وأطفالهم.
 - (2) تعد من أفضل الطرق للحدّ من مشكلة البطالة، من خلال توفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشاريع الكبيرة والمؤسسات الحكومية، حيث تتراوح نسبة الفقر في البلدان العربية ما بين 8-30%، وتتيح المجال للشباب الطموح بتحقيق دخول مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع دخول الوظائف الحكومية، وربما تسهم في تهيئتهم مستقبلاً للانتقال إلى وظائف أفضل والتوسع بمشروعاتهم أو البدء بمشروعات صغيرة جديدة وربما متوسطة أو كبيرة.
 - (3) قادرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير، وبالتالي تكون بديلاً مناسباً للسلع المستوردة، ورفع قيمة موجودات المصرف المركزي من العملات الأجنبية، ومن ثمّ رفع قيمة الناتج الإجمالي.
 - (4) خلق القيمة المضافة في السلع والخدمات، وإمكانية التكامل مع المشاريع الكبيرة وتوفير بعض الخدمات والسلع الوسيطة لها بكلفة منخفضة نوعاً ما، والاستخدام الأمثل للموارد المحلية المتاحة.
 - (5) استثمار المدخرات الشخصية مما يدعم الاقتصاد الوطني، والتخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف الأموال المعطّلة في دورة الإنتاج. (حرب، 2006: 119-120)
- 10- نقاط القوة والضعف في المشروعات الصغيرة:**

Strengths and Weaknesses of MSEs

لا بد من الإشارة إلى أن المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر تحتاج إلى التمويل خلال فترة حياتها بدءاً من تأسيس المشروع وانطلاقه، وأثناء تشغيله، وعند تنميته وتطويره، حتى في حالة استعداده للانطلاق بذاته ومنتجاته نحو الأسواق التصديرية، إضافة إلى أن هذه المشروعات تحتاج للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطور الإنتاج، خاصة في الأحداث الاستثنائية التي يمر بها المشروع، لذا من الضرورة بمكان توضيح نقاط القوة لهذه المشروعات وما تمتاز به من خصائص في السوق، وفي الوقت ذاته بيان نقاط الضعف والمعوقات التي تحول دون استمرارها وتسبب فشلها في العمل والنمو. (النجار، 1999: 6-7 ; عفانة وأبو عيد، 2004: 21)

أولاً: نقاط القوة والمميزات في المشروعات الصغيرة:

- أ- سوق التصريف محدود وعدد مميّز من المستهلكين مما يسمح بتغطية سريعة للسوق وبالتالي معرفة عادات شرائهم وأنماط استهلاكهم.
- ب- محدودية حجم القوى العاملة اللازمة وانخفاض تكلفة العمل نسبياً، وإمكانية تحقيق روح الفريق وخاصة في الأسرة العاملة الواحدة، إذ يديره صاحبه بشكل فعّال.
- ت- بساطة العمل وعدم تعقّد التكنولوجيا، وسهولة الاعتماد على المستشارين، والاستفادة من الخبرات الجديدة.

ث- البيئة المناسبة للتجديد والابتكار وتمييز السلع (التعبئة والتغليف مثلاً) حسب رغبة السوق، وبمعدل ينافس الشركات الكبيرة.

ج- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال وبالتالي سرعة استرداد رأس المال المستثمر.

ح- الاعتماد على المصادر الداخلية للتمويل من أجل النمو.

خ- يتميز بكونه ذو شهرة محلية إلى حد كبير في منطقته.

ثانياً: نقاط الضعف وأسباب الفشل في المشروعات الصغيرة:

أ. نقص الخبرة الإدارية والتسويقية في مجال العمل، والافتقار إلى تجارب سابقة.

ب. نقص كفاءة الإدارة، بسبب عدم التدريب.

ت. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي.

ث. سوء الإدارة المالية، وبالتالي ارتفاع معدلات الفشل.

ج. النمو غير المسيطر عليه.

ح. قلة المصادر المتاحة للتمويل، وهو السبب الأهم.

خ. ضعف السيطرة على المخزون.

د. الموقع غير الملائم.

ذ. عدم القدرة على التحول.

11- المبادئ الأساسية للتمويل الصغير: Key Principles of Microfinance

قامت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء بتطوير "المبادئ الأساسية للتمويل الصغير"، وتم قبول هذه المبادئ من قبل مجموعة الثماني لدى اجتماعها في ولاية جورجيا بتاريخ 10 حزيران عام 2004، وتمثل المبادئ مرجعية ذات أهمية في عمل مؤسسات التمويل الصغير، وتعدّ (أفضل أساليب التمويل الصغير)، وفيما يلي خلاصة المبادئ والقواعد الأساسية التي تضمن تصميم وتشغيل أفضل البرامج للتمويل الصغير، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

11-1- ملائمة خدمات التمويل الصغير لحاجات وتفضيلات العملاء: أي أن تكون رغبات وحاجات العملاء مفهومة ومحددة بوضوح، وذلك للوصول إلى منتجات وخدمات مالية تناسبهم، وأن يكون حجم القرض يفي باحتياجات مشروعاتهم الصغيرة، وكذلك لا بدّ من الاهتمام ببناء علاقات صداقة ودّية مع العملاء، كأن يكون مكان تقديم الخدمات قريباً من أماكن سكنهم وعملهم، ولا بدّ من السرعة في دراسة وتقييم مشروعاتهم، والمرونة بتعديل سياسة الائتمان حسب حاجة العملاء وتفضيلاتهم، والقياس الدقيق لمدى رضا العملاء.

11-2- الفقراء لا يحتاجون إلى القروض فقط بل إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية: يحتاج الفقراء مثلهم مثل عملاء البنوك التقليدية، إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية

الملائمة والمرنة وبأسعار معقولة، ولا يحتاج الفقراء إلى القروض فقط، بل يحتاجون أيضاً إلى الادخار والتحويلات النقدية والتأمين الصغير.

11-3- التمويل الصغير يعتبر أداة قوية لمكافحة الفقر: الحصول على الخدمات المالية باستمرار، يمكن الفقراء من زيادة الدخل وتكوين الأصول، والحد من تعرضهم للصدمات الخارجية، ويخفف من مخاطر الحوادث الطارئة، وينقل الأسرة الفقيرة من مجرد البقاء على قيد الحياة يوماً بيوم، إلى التخطيط للمستقبل، والاستثمار في تحسين تغذيتهم ومعيشتهم، وصحة وتعليم أطفالهم.

11-4- التمويل الصغير يعني بناء أنظمة مالية تقدم خدمات للفقراء: يشكل الفقراء نسبة كبيرة من سكان الدول النامية، إلا أنهم يفتقرون إلى الوصول للخدمات المالية الأساسية، ورغم أن التمويل الصغير يحظى باهتمام العديد من الجهات المانحة والحكومات والمستثمرين ذوي المسؤولية الاجتماعية، لكن لا بد من بذل جهود كبيرة من أجل الوصول إلى الأعداد الكبيرة من الفقراء بحيث يصبحون جزءاً لا يتجزأ من القطاع المالي الرسمي.

11-5- الاستدامة المالية ضرورية للوصول إلى عدد كبير من الفقراء: إن إنشاء مؤسسات مالية قابلة للاستمرار هو الطريقة الوحيدة لتحقيق الأثر في حياة الفقراء، وتحقيق أكثر مما يمكن أن تحققه برامج التمويل التي تقدمها الجهات المانحة، وتعني الاستدامة أن تكون المؤسسات قادرة على تغطية جميع تكاليفها، وتحقيق الأرباح لضمان استمراريتها في تقديم الخدمات للفقراء، وبالتالي تخفيض تكاليف الائتمان، وتقديم خدمات أفضل وتلبية احتياجات العملاء، وفتح آفاق مستقبلية للابتكار، والوصول إلى الفقراء المحرومين من التعامل مع البنوك.

11-6- التمويل الصغير ليس هو الحل دائماً: التمويل الصغير لا يناسب دائماً كل الأشخاص وكل الظروف، مثال ذلك الفقراء الجائعون والمُعَدَمون الذين ليس لهم دخل نقدي ثابت، إذ أنهم يحتاجون إلى أشكال أخرى من الدعم قبل أن يصبحوا قادرين على استخدام القروض والاستفادة منها، وفي العديد من الحالات تكون المنح الصغيرة، وتحسين البنية التحتية، وبرامج التدريب والتوظيف، والخدمات والاستشارات غير المالية الأخرى، أفضل وسيلة للتخفيف من حدة الفقر، وحينما تكون الفرصة مناسبة فإن مثل هذه الخدمات يجب أن تقتنر ببناء المدخرات.

11-7- تحديد سقف لأسعار الفائدة يمكن أن يضرّ بقدرة الفقراء في الحصول على الخدمات المالية: إن تكلفة تقديم عدد كبير من القروض الصغيرة، أكبر بكثير من تكلفة تقديم عدد قليل من القروض الكبيرة، وكي تتمكن مؤسسات التمويل الصغير من تغطية التكاليف، فإنها تضطر لأن تتقاضى أسعار فائدة أعلى من البنوك، لتحقيق الاستمرارية، وعندما تحدّد الحكومات أسعار الفائدة التي يجب أن تتقاضاها المؤسسات، وتضعها عند مستويات منخفضة للغاية، فإنها بذلك تمنع هذه المؤسسات من تغطية تكاليفها، وبالتالي لا تحقق الاستدامة، وينعكس ذلك في شكل أسعار فائدة ورسوم أعلى بكثير مما يجب.

8-11- دور الحكومة هو التسهيل، وليس تقديم الخدمات المالية بشكل مباشر: تُسهم الحكومة في خلق بيئة تشريعية وقانونية داعمة، بحيث تكون حافزاً لتطوير الخدمات المالية مع حماية مدخرات الفقراء، وبالتالي الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي، وتجنب تحديد أسعار الفائدة، والامتناع عن تشويه السوق ببرامج إقراض مدعوم، وتحسين بيئة الأعمال لأصحاب مشروعات العمل الحر، وقمع الفساد، وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق وتوفير خدمات البنية التحتية، وفي حالات خاصة، قد يكون التمويل الحكومي على شكل مؤسسات وبرامج تمويل صغير مبرراً، وذلك عند الافتقار إلى أنواع أخرى من التمويل.

9-11- الدعم من الجهات المانحة يجب أن يكون مكملاً، وليس مزاحماً لرأس المال من القطاع الخاص: يجب أن تقدم الجهات المانحة المنح والقروض بشكل مؤقت، ريثما يتم بناء القدرة المؤسسية لمؤسسات التمويل الصغير المحلية، وتطوير البيئة الأساسية المساندة (مثل هيئات التصنيف المالي، ومكاتب المراجعة)، ودعم الخدمات المالية في مرحلة التجريب، وفي بعض الحالات قد يكون الدعم المالي طويل الأمد ضرورياً للوصول إلى المناطق النائية، ولتحقيق الفعالية يجب أن تسعى الجهات المانحة إلى إدماج الخدمات المالية للفقراء في الأسواق المالية المحلية، وأن تتم الاستفادة من الخبرات المتخصصة المحلية في تصميم المشروعات وتنفيذها، وأن تستوفي المؤسسات المالية مع شركائها الحد الأدنى من معايير الأداء كشرط لاستمرار الدعم، وأن تخطط الجهات المانحة للخروج منذ البداية.

10-11- نقص القدرات المؤسسية والبشرية يعد من أهم المعوقات: التمويل الصغير من أهم الميادين المتخصصة والتي تجمع بين الأعمال المصرفية ذات الأهداف الاجتماعية، وبين القدرات التي يجب بناؤها على جميع المستويات، بدءاً من المؤسسات المالية، وصولاً إلى جهات الإشراف والإدارة وأنظمة المعلومات وهيئات التنمية الحكومية والهيئات المانحة، لذا يجب أن تركز معظم الاستثمارات في هذا القطاع سواء العام أو الخاص على بناء القدرات وتهيئة الموارد البشرية والمؤسسية المتميزة، وليس فقط على نقل الأموال.

(CGAP, 2004 ; World Education Australia Limited, 2005)⁴⁰

12- أنواع مؤسسات التمويل الصغير: Types of Microfinance Institutions

تُقدّم خدمات التمويل الصغير في العديد من الدول عبر مؤسسات مالية غير حكومية NGOs، وغالباً ما تنتظر هيئات التمويل الحكومية إلى مؤسسات التمويل الصغير MFIs على أنها خارج النظام المالي السائد، فتتعامل معها بنوع من الإهمال، وتحظى بدرجة أقل من الإشراف، لكن الوضع مختلف في الجمهورية العربية السورية فهذه المؤسسات تخضع لإشراف المصرف المركزي، وتعمل وفق المرسوم 15/ لعام 2007 (مصرف سورية المركزي، 2007)، وتتنوع أشكال مؤسسات التمويل الصغير بدءاً من المؤسسات المملوكة للدولة، وانتهاءً بالمؤسسات غير

⁴⁰ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP (2004) المبادئ الأساسية للتمويل بالغ الصغر، واشنطن، أمريكا.

الحكومية والبنوك التجارية. (Tempus - Meda, 2003-2006)، ومن أشكال هذه المؤسسات حسب ما ذكر كل من (الخير ورمضان، 2007: 27-30 ; Ledgerwood, 2000: 97-106 ; Ledgerwood, 2013: 171-196) كالتالي:

1-12- مؤسسات التمويل الصغير المتخصصة:

Specialized Microfinance Institutions

بدأت مؤسسات التمويل الصغير البديلة على شكل منظمات غير حكومية أو مؤسسات مالية غير مصرفية مرخصة رسمياً، وقد نشأت معظم هذه المؤسسات من "ثورة التمويل الصغير" التي بدأت تكتسب قوة دفع في الثمانينات من القرن العشرين، وهي عادةً ما تركز على القروض، وتستخدم أساليب ناجحة لمنح قروض صغيرة بلا ضمانات، ومن ثمّ تحصيلها، وغالباً ما تقتصر الإيداعات على ضمانات مالية إلزامية للقروض، وأصبحت بعض هذه المؤسسات مرخصة، وتشرف عليها السلطات الحكومية، وتقدم إيداعات طوعية لعملائها المستهدفين (خدمات الاخر الطوعي)، وتحصل على التمويل من إيداعات الجمهور العام أو من مصادر التمويل التجاري.

2-12- مؤسسات التمويل الصغير التابعة للبنوك التجارية:

Microfinance Institutions of Commercial Banks

لا تهدف البنوك التجارية إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تميز مؤسسات التمويل الصغير، وقد أنشأت العديد من البنوك التجارية برامج مستقلة أو إدارات متخصصة للقروض الصغيرة إضافة إلى عملياتها التقليدية، وهي بذلك تستهدف عملاء تحت المستوى الذي تستهدفه البنوك التجارية عادةً، وإن بعض المؤسسات المالية البديلة عن مؤسسات التمويل الصغير المتخصصة تأخذ صورة بنوك تجارية.

3-12- التعاونيات المالية (وتشمل الاتحادات الائتمانية): Financial Cooperatives

تشمل هذه الفئة مجموعة متنوعة من مؤسسات الادّخار والإقراض التي يملكها أعضاؤها، وتستند العضوية فيها إلى نوع "الرابطية المشتركة"، أي العمل في إحدى الشركات أو الإقامة في إحدى القرى، وتتجه التعاونيات المالية إلى أن تكون صغيرة نسبياً، وتهدف التعاونيات الجيدة بشكل خاص إلى التركيز بصورة أكبر على المدخّرات بدلاً من القروض، كما أدرجت ضمن هذه الفئة بعض منظمات الادّخار والقروض التي تملكها البلديات.

4-12- البنوك الريفية أو ذات رأس المال المنخفض:

Rural and Community Banks

تمنح العديد من البلدان رخصة خاصة لهيئات الوساطة المالية الصغيرة، وغير التعاونية، والمملوكة محلياً (مثل: بنوك الفلبين، والبنوك الريفية الإندونيسية، وبنوك المجتمعات المحلية النيجيرية، والبنوك الريفية الغانية في غانا، وتعاونيات القروض الريفية الصينية)، وبعض هذه المؤسسات مملوكة لأفراد، وبعضها مملوكة لمجموعات من الحكومات المحلية والإقليمية، وهي تُرخص في المعتاد برأسمال مدفوع يبلغ بضع عشرات من آلاف الدولارات. وقد ينمو بعضها إلى

حدّ كبير لكن تلك البنوك تظلّ صغيرة النطاق بالمقارنة مع هيئات الوساطة المالية الأخرى الخاضعة للوائح التنظيمية، وباستثناء هيكل إدارتها العامة الذي يتركز في المعتاد في يد مالكين قليلين قد تبدو "إلى حدّ ما" مثل الاتحادات الائتمانية من حيث حجم الخدمات ونطاق وصولها.

12-5- البنوك الزراعية والإيمانية التابعة للدولة:

Agricultural Development Banks and State-Owned

سمحت العديد من الحكومات بإنشاء بنوك مملوكة للدولة لتعزيز الزراعة أو غيرها من القطاعات ذات الأولوية في التنمية المخططة، والتي لا تخدمها البنوك التجارية، وهذه البنوك ضخمة في الغالب ويركز العديد منها على القروض بدلاً من المدخرات، ممّا يجعلها بشكل خاصّ معرضة للتدخلات السياسية.

12-6- بنوك التوفير البريدية: Postal Savings Banks

يتطلب توصيل البريد وجود شبكة واسعة النطاق من مكاتب البريد التي تغطّي المناطق الريفية، ووجود نظام يعمل بكفاءة لنقل الوثائق والمعلومات فيما بين المكاتب، حيث لا يستغرق تداول البريد كل وقت الموظفين، لذلك تستفيد بلدان عديدة من البنية الأساسية البريدية لديها لتقديم خدمات مالية، ولا تقدّم عادةً بنوك المكاتب البريدية قروضاً، إذ تقتصر خدماتها على المدخرات والمدفوعات أو التحويلات، وتنحو الحسابات وأحجام المعاملات عادةً إلى أن تكون صغيرة.

12-7- بنوك التوفير غير البريدية: Non-Postal Savings Banks

تشمل هذه الفئة كلاً من المؤسسات الخاصة والعامة، وهذه الأخيرة غالباً ما تكون ضخمة جدّاً، وكما يشير اسمها فإنها تركز على المدخرات تركيزاً كبيراً، وبعضها لديه محفظة للقروض، ولكن معظم أموال القروض فيها توجّه إلى قروض استثمارية ضخمة بدلاً من قروض صغيرة للأفراد.

13- خدمات ومنتجات مؤسسات التمويل الصغير:

Products and Services of Microfinance Institutions

13-1- الإقراض (الائتمان): Loans (Credit)

يعتمد نجاح العديد من مؤسسات التمويل الصغير على قدرتها في دمج الممارسات الناجحة لمؤسسات القطاع غير الرسمي (مقرضي الأموال) مع ممارسات مؤسسات القطاع الرسمي، وتشمل تلك الممارسات كل من المرونة، والسرعة في الوصول إلى الأموال، والسهولة والوضوح في شروط وسياسة الائتمان، إضافة إلى تخفيض نسب الفوائد المطبقة، وتبقى نسب الفوائد هذه أعلى من تلك التي تفرضها البنوك التقليدية، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة إدارة العدد الكبير من القروض الصغيرة في مؤسسات التمويل الصغير MFIs نظير عدد أقل من القروض الأكبر حجماً في البنوك التقليدية. (الخبر ورمضان، 2007: 63-67)

ويقترح محمد يونس (Yunus, 2006:1-2) مؤسس بنك "غرامين" أو كما يطلق عليه أيضاً "بنك القرية" تصنيفاً واسعاً للإقراض الصغير نذكر منه:

- 1) الإقراض الصغير التقليدي غير الرسمي مثل: القروض الممنوحة من مقرضي الأموال، ومحلات الرهن، وقروض من الأصدقاء والأقارب، والائتمان الاستهلاكي في السوق غير الرسمية.
- 2) الإقراض الصغير من خلال البنوك التقليدية أو المتخصصة مثل: القروض الزراعية، وقروض الثروة السمكية، وقروض الدواجن والمواشي وقروض نول يدوي والنسيج وغيرها.
- 3) الإقراض الصغير التعاوني من خلال الجمعيات والاتحادات الائتمانية وجمعيات القروض والادخار، وبنوك التوفير والقروض الريفية.
- 4) قروض المستهلك الصغيرة.

1-1-13- الإقراض الجماعي: Group Lending

يعتبر الإقراض بضمان المجموعة Group Guaranteed Lending من أنجح أنظمة الإقراض المنتبعة في العديد من دول العالم، وتقوم فكرته الأساسية على اختيار أفراد المجموعة لأنفسهم إذ تتكون المجموعة عادةً من 3/ إلى 10/ أشخاص، للحصول على قرض بضمان بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى وجود تمثيل داخل المجموعة نفسها لتنفيذ أنشطتهم وكذلك للرقابة ما بين أعضاء المجموعة أنفسهم، فكل عضو مسؤول عن دفعات القرض الخاص بزميله في المجموعة، وتشمل هذه الخاصية احتمال خسارة الحصول على قرض مستقبلي، وبالتالي يساعد هذا النظام على تشجيع التعاون والمشاركة الجماعية بين أفراد المجموعة. (الخير ورمضان، 2007: 104-107)

ظهرت منهجية الإقراض بضمان المجموعة كوسيلة لتقديم الخدمات المالية للفقراء لتطوير أعمالهم التجارية وبالتالي زيادة الدخل والحد من ظاهرة الفقر، إذ تمتاز هذه المنهجية بإمكانية وصولها إلى عدد كبير من الفقراء بما يتناسب مع مشاريعهم وإمكانياتهم المادية، وبالتالي تخفيض التكاليف المتزايدة الناتجة عن منح قروض كثيرة وصغيرة الحجم، وحل مشكلة النقص في الضمانات لدى العملاء، ففي الإقراض الجماعي يساهم العملاء في دراسة العملاء المتوقعين والمتابعة، ومعرفة العملاء الجيدين واستبعاد العملاء السيئين والسيطرة على استخدام الأموال من قبل أفراد المجموعة. (الصفدي، 2004: 31)

2-1-13- الإقراض الفردي: Individual Lending

يستخدم الإقراض الفردي الأساليب التقليدية للعمل المصرفي غير أن الفرق الأساسي هو حقيقة القبول بضمانات غير تقليدية، وتسمى هذه الأنواع من الضمانات باسم الضمانات البديلة والتي يمكن أن تكون دراجة أو طاولة. وفي الإقراض الفردي، تم تقليص عمل البنوك التقليدية من أجل مقابلة حاجة الفقراء، حيث يؤدي وكيل الإقراض دوراً رئيسياً بزيارة العملاء في منازلهم وأماكن عملهم بغرض جمع المعلومات الحساسة التي تشكل أساساً للموافقة على القرض، ويعتبر هذا الإجراء

محاولة لتقييم القدرة على الوفاء بالالتزام للبنك، وبذلك يتم تجاوز عقبة النقص في الضمانات. (مغوانغا وإن إيه، 2010)⁴¹.

2-13- الادّخار: Savings

يحتاج الكثير من المزارعين الفقراء جداً إلى مكان آمن حتى يدّخروا فيه العائد من المحصول والذي يتم استهلاكه عادة علي مدار عدة شهور للإبقاء بمتطلبات الحياة اليومية، أكثر من حاجتهم إلى أن يقترضوا، وقدّم "الجيل الأول" من مؤسسات التمويل الصغير القروض إلى العملاء اعتقاداً منهم أنها الخدمة الوحيدة التي يحتاجونها، وقد تمّ إثبات أن هذا الافتراض خاطئ، وأن الخدمات المالية الإضافية الأكثر أهمية والتي يحتاجها الفقراء هي خدمات التوفير (الادخار)، حيث أن القروض التي تهدف إلى بدء المشروعات الصغيرة لها أهميتها فقط عند أولئك الذين تتوفر لديهم الفرص الاقتصادية والمهارات الإدارية، بينما هناك عدد أكبر من الناس يحتاجون التوفير بدلاً من اقتناء الأصول الأكثر خطورة أو إبقاء النقود في المنزل. (الخير ورمضان، 2007: 61)

ويجب أن تتصف خدمة الادخار بما يلي:

أولاً: الأمان: هذه الصفة هامة جداً وخاصة في الأماكن الريفية حيث لا تتوفر أماكن لحفظ الأموال من السرقة.

ثانياً: السيولة: أي توافر الإمكانية للعميل في سحب المبلغ الذي يريده لتلبية حاجاته الآنية.

ثالثاً: الملاءمة: وتظهر في التكاليف وعدم تعقيد الإجراءات.

رابعاً: العائد الملائم للادّخار: أي أن تحافظ المدّخرات على قيمتها مع الوقت.

ويتمّ التمييز في أدبيات التمويل الصغير بين نوعين من الادخار، هما:

المدّخرات الطوعية: فهي تقابل خدمات التوفير والإيداع المقدّمة من البنوك التجارية التقليدية.

والمدّخرات الإلزامية: فهي تؤخذ كضمانات للقرض، وليس بالضرورة أن تقدم هذه الحسابات أية

عوائد على الودائع بل يتم الاحتفاظ بها في المؤسسة حتى الوفاء بالقرض. (Ledgerwood, 2000: 71-74)

3-13- التأمين: Insurance

بدأت بعض مؤسسات التمويل الصغير بإضافة خدمات التأمين إلى مجموعة الخدمات المالية التي تقدّمها، وذلك استجابة لحاجة عملائها من ذوي الدخل المنخفض، وبذلك تقدّم التأمين الصغير إلى جانب القروض، أي حزمة من الخدمات المالية المتكاملة لعملائها، رغم أن الحصول على ترخيص للقيام بذلك ليس أمراً سهلاً، ولا تدعمه أغلب التشريعات القانونية، حيث أن الحكومات تسيطر على شركات التأمين مثل سيطرتها على المؤسسات التي تجمع المدّخرات، وذلك لحماية

⁴¹ مغوانغا، تريفور، وإن إيه، فنكاتا. (2010). خصائص منتجات الإقراض الفردي، مذكرة ميكرو سيف MicroSave

التلخيصية رقم 86، متاح على الموقع: www.MicroSave.org.

العملاء، لكن تستطيع مؤسسة التمويل الصغير أن تعمل كوسيط بين العملاء وشركة التأمين نظراً لافتقارها للخبرة في هذا المجال.

في الواقع إن أصحاب المشروعات الصغيرة من ذوي الدخل المتدني، مثلهم كمثل غيرهم معرضون للمخاطر، مثل المرض، والإصابة، والسرقة، والوفاة، والحوادث المختلفة، والفيضانات، لذلك تكون الخدمات المالية المخصصة للتقليل من أثر تلك الصدمات، ذات قيمة عالية بالنسبة لهم. ويجب أن تكون خدمات التأمين المقدمة للفئات المستهدفة من التمويل الصغير مصممة بما يتلاءم مع احتياجاتهم الخاصة، ولحمايتهم من المخاطر الخاصة بهم، وقد تشمل التأمين الصحي، وتأمين المواشي والمحاصيل. (الخير ورمضان، 2007: 61-62 ; Ledgerwood, 2000: 74-75).

4-13- تحويل الأموال (التحويلات المالية): Money Transfer

تحويل الأموال هي خدمة مالية ذات أهمية، إذ أن تحويل الأموال من المهاجرين إلى أقاربهم هو عملٌ أخذ في النمو السريع، وعادةً ما تتم إدارته عن طريق ترتيبات غير رسمية وذات مخاطر وتكاليف عالية.

يمكن لمؤسسة التمويل الصغير أن تقدم هذه الخدمة مباشرة أو عن طريق شراكة مع شركات تحويل الأموال، وذلك يعتمد على التشريعات المحلية والتكلفة، لكن مؤسسة التمويل الصغير تتمتع بميزة تنافسية بسبب علاقتها مع عملائها، إضافة لإمكانية ربط هذه الخدمة بالخدمات الأخرى التي تقدمها، كما ويمكن أخذ هذه التحويلات بعين الاعتبار عند دراسة قدرة العميل على تسديد المبالغ المقترضة، وإن هناك إمكانية لربط هذه الدفعات مع القروض، عندما لا تستخدم تلك التحويلات في عمليات الاستهلاك بل لأغراض الإنتاج، عن طريق دمج مصادر الأموال المختلفة. (الخير ورمضان، 2007: 62 ; Ledgerwood, 2000: 75-76)

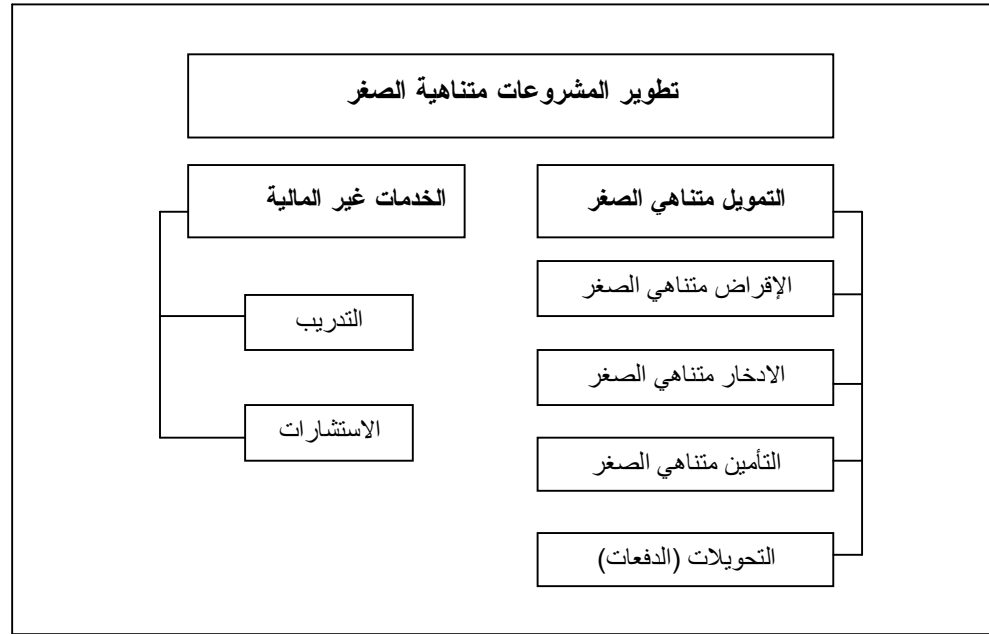
5-13- الخدمات غير المالية: Non-Financial Services

تتنوع الخدمات غير المالية بين "الوساطة الاجتماعية" بهدف بناء رأس المال الاجتماعي والمهارات الأساسية من المجتمع المحلي، وبين "خدمات تطوير أنشطة الأعمال التجارية" لصالح أصحاب المشروعات الصغيرة. ويمكن للوساطة الاجتماعية أن تساعد الفقراء والفئات المهمشة بالاستفادة من الفرص الاقتصادية من خلال التدريب على الإلمام بالقراءة والكتابة أو المهارات المالية الأساسية، وتوحيد الجهود الجماعية لبناء القدرات، وإتاحة المعلومات عن أصحاب المشروعات التجارية المتوفرة، كما تعالج العوامل المعيقة لإنشاء مشروعات وتحقيق النمو، وتشمل:

- خدمات التدريب والنصح والمشورة.
- خلق تكنولوجيا منخفضة التكلفة، ومرتفعة القيمة المضافة.
- إقامة روابط وشبكات للأعمال التجارية وتشجيع التعاون بين الشركات.
- إتاحة المعلومات عن السوق من خلال وكلاء السوق، وقواعد البيانات، والمطبوعات، والزيارات.

• الربط بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمشتريين المحتملين والأسواق المناسبة، أي تسويق منتجات العملاء.

(المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، رقم 20، 2006⁴²؛ 76-79: Ledgerwood, 2000)
كما يبين الشكل رقم (2) خدمات التمويل الصغير عبر برامجه ومؤسساته المختلفة.



الشكل رقم (2) خدمات مؤسسات التمويل الصغير

المصدر: Tempus-Meda Project, Microfinance at the University of Turin, (2003- 2006). *Microfinance Text and Cases*, SAA, School of Management- University of Turin, Turin, Italy.

في الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ص20.

13-6- التمويل الصغير الإسلامي: Islamic Microfinance

تتفق الكثير من عناصر نظام التمويل الصغير مع أهداف النظام المصرفي الإسلامي، ويشهد كلا النظامين (المالي الإسلامي، والتمويل الصغير) نمواً سريعاً، ويدعو كل من هذين النظامين إلى تشجيع إقامة المشروعات، واقتسام المخاطر، وأن المال في حد ذاته ليس أصلاً مدرراً للربح، وأن الفقراء يجب أن يشاركوا في الأنشطة الاقتصادية. (كريم وآخرون، 2008)

ويعتبر دفع القروض دون ضمانات مثلاً على اشتراك النظام المصرفي الإسلامي ونظام التمويل الصغير في الأهداف ذاتها، حيث يمكن أن يكمل أحدهما الآخر، من جوانب أيديولوجية وعملية على حد سواء، وتتيح الأساليب المصرفية الإسلامية فرصة لآلاف من الفقراء ومن أصحاب المشروعات الصغيرة للحصول على التمويل البالغ الصغر، وهو خيار ربما لا يفكرون في

⁴² المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2006). *التمويل الأصغر والمنح والاستجابات غير المالية لتخفيض*

أعداد الفقراء: أين يكون الائتمان الأصغر ملائماً؟، مذكرة مناقشة مركزة رقم 20، واشنطن، أمريكا.

استخدامه إذا عُرِضت عليهم القروض التقليدية المستندة إلى الفوائد. (الخير ورمضان، 2007: 336، 324)

خلال السنوات الماضية قَدِّمت العديد من مؤسسات التمويل الصغير منتجات مالية مبتكرة باستخدام نماذج تمويلية إسلامية للمشروعات الصغيرة، وقد أورد كل من إسماعيل (2012) وفرحان (2011) وحسن (2007) وصفاً لعددٍ من نماذج المنتجات الإسلامية للتمويل الصغير وقد تم تصنيفها ضمن الجدول رقم (2).

التمويل بعقود المشاركة	التمويل بعقود البيوع	التمويل بعقد الإجارة	التمويل بعقود التبرع والارتفاق
• الشركة • المضاربة • المشاركة المتناقصة • المنتهية بالتملك	• المرابحة • السلم • الاستصناع		• القرض الحسن • الهبة • الوصية • إحياء الموات

الجدول رقم (2) نماذج تمويلية إسلامية للمشروعات الصغيرة

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن أنجح التجارب التي أثبتت جدارتها في مجال التمويل الصغير الإسلامي نموذج "جبل الحص" في سورية، وهو البرنامج الوحيد والمتفرد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والذي ذهب إلى أبعد مدى في تطبيق المفهوم الإسلامي المتعلق بالمخاطرة وتقاسم الربح، وهو برنامج يشبه المصرف القروي (بنك القرية)، ويموله برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جبل الحص في سورية، وهنا يشتري القرويون أسهماً ويصبحون المالكين للبرنامج. وتقدم القروض باستخدام نموذج المرابحة، وتوزع العوائد سنوياً على حملة الأسهم إذا كانت الأرباح كافيةً لذلك. (براندسما وبيرجوري، 2004: 30)

يقدم النظام المصرفي الإسلامي أنواعاً من القروض تستند إلى أصول غير ملموسة، مثل خبرة صاحب العمل وشخصيته. ولدى برامج التمويل الصغير خبرة واسعة في مجال الإقراض استناداً إلى شخصية المقترضين، نظراً لأن معظم أصحاب المشروعات الصغيرة يفتقرون إلى الضمانات العينية المقبولة. لذلك فإن هناك توافقاً محتملاً بين احتياجات أصحاب المشروعات الصغيرة، وممارسات النظام المصرفي الإسلامي، وبالتالي تتيح الشريعة الإسلامية مجالاً للابتكار في مجال المعاملات المالية، ويمكن الجمع بين عدة ترتيبات تعاقدية إسلامية لتصميم نموذج مختلط. (الخير ورمضان، 2007: 336)

14- وجهتي النظر في التمويل الصغير: The Two Views in Microfinance

14-1- النظرة الاجتماعية للتمويل الصغير: The Welfarists View

تشتد الحاجة إلى المبادرات الهادفة لتأكيد البُعد الاجتماعي في عملية التنمية، ونشر الوعي بأهمية توسيع نطاق المشاركة في الحياة الاقتصادية لأوسع شريحة من القوة البشرية من خلال بناء أدوات تلبي الحاجة إلى تحقيق الأهداف الوطنية المتعلقة بخلق فرص عمل مستدامة وتحسين الأحوال المعيشية للفئات الهشة اقتصادياً، وذلك من خلال تبني وجهة النظر الاجتماعية، أي مدخل

تخفيف الفقر وتجفيف منابعه وتحقيق الرفاه الاجتماعي للفقراء، وبالتالي تحقيق "المنافع الاجتماعية من التمويل الصغير" أي تحسين حياة الفقراء. (Schreiner, 2002:1 ; Kidane, 2007: 12)

يركز الأسلوب الاجتماعي على عمق نطاق الوصول (مستوى فقر العملاء) أكثر من تركيزه على اتساع نطاق الوصول (عدد العملاء الذين يتم الوصول إليهم)، ويقبل المنح والهبات بشكل مستمر، ويقبل مؤيدو الفكر الاجتماعي المنح المقدمة لهم لأنهم يؤمنون بأنه إذا تم أخذ هدف "الاستمرارية" بعين الاعتبار على أنه أحد المتطلبات الرئيسية، فإن تحقيق "الهدف الاجتماعي" للتمويل الصغير يكون على المحك، وإن التمويل الصغير يجمع بين أعمال المصارف والأهداف الاجتماعية، ويركز الأسلوب المؤسسي على الأولى، أما الأسلوب الاجتماعي فتركيزه ينصب على الثانية، وبالتالي فإنهم يقبلون بأهمية الاكتفاء الذاتي المالي دون اعتباره أمراً ضرورياً، وهم يهتمون بعدد حسابات القروض، أو الادخار، والتحسين في الإنتاجية، والعوائد، وتراكم رأس المال، والإنفاق على الغذاء لدى العملاء، والحصول على الخدمات الاجتماعية. (Congo, 2002)

يكون محور التركيز في وجهة النظر الاجتماعية منصّباً على العملاء وليس المؤسسة، كما هو مبين الجدول رقم (3) الذي يلخص ويقارن بين وجهتي النظر (المؤسسية، والاجتماعية)، ويرى مؤيدو الفكر الاجتماعي أن المؤسسات الهادفة للربح إذا لم تقدم خدماتها إلى أفراد من ذوي الدخل المتدني، فإنها ستحول نظرها حتماً إلى منفعتها وإلى خدمة فئات مستهدفة أخرى، وبالتالي، تقف رسالتها الاجتماعية، وهذا ما يطلق عليه "انحراف المهمة". (Ylinen, 2010)

14-2- النظرة المؤسسية للتمويل الصغير: The Institutionalists View

يؤمن أصحاب وجهة النظر المؤسسية أنه لمحاربة مشكلة الفقر بكفاءة لا بد من بناء صناعة تمويل صغير قادرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس مع المحافظة على بقاء واستدامة المؤسسة في تقديم خدماتها، أي إنجاز الأهداف الاجتماعية المتوخاة من التمويل الصغير والمتمثلة في تخفيف الفقر، مع تحقيق عائدات تغطي تكاليفها، أي تحقيق الربحية، واستناداً إلى تقديرات مؤسسة "غرامين" لخدمات التمويل الصغير تظهر "فجوة" في السوق بين الطلب المحتمل وحصّة الصناعة في السوق تصل إلى حوالي 70%. هذا يعني أن أغلب الناس الذين يحتاجون هذه الخدمات هم غير قادرين على الوصول إليها أو الحصول عليها، وكي يتمكن مزودو التمويل الصغير من تأمينها فإنهم يحتاجون إلى موارد مالية ضخمة، غير متوفرة غالباً لدى الجهات المانحة، لذا بدأ مؤيدو هذه النظرة بإثبات فرضية واضحة وأساسية مفادها أن الجهات المانحة لا تستطيع تقديم العون المالي لكل مؤسسات التمويل الصغير القائمة والتي تقدّم بدورها الخدمات المالية لعملائها الحاليين والمحتملين. (الخير ورمضان، 2007)

وهناك العديد من النماذج الناجحة التي تبنت التوجه المؤسسي في العالم، منها:

- بنك راكيات الإندونيسي Bank Rakyat Indonesia BRI.
- بانكوسول في بوليفيا Banco Solidario - BancoSol in Bolivia.

• بنك غرامين The Grameen Foundation.

والجدير بالذكر أن البرامج التي تقدّم خدمات مالية للعملاء الأفقر حاليًا يكون أدائها في مجمله أقل جودة من أداء البرامج التي تقدم خدمات مالية للفقراء الأحسن حالاً، ومع ذلك فإنها تتطور بنفس المعدل السريع الذي كانت تتطور به البرامج الأخرى من قبل. وبشكل تدريجي، فإن استمرارية النشاط في المؤسسات سيؤدي يوماً ما إلى نجاحها في الوصول إلى أعداد أكبر من العملاء. وهي بناءً على ذلك تسعى إلى تحقيق أفضل معدلات الجودة في عملياتها، وتهتم بدراسة متغيرات السوق، مثل معدل السداد، وتكاليف المعاملات، ودرجة الاكتفاء الذاتي المالي FSS. (Congo, 2002)

أصبحت وجهة النظر المؤسساتية أو (التوجه نحو بناء النظم المالية) هي المسيطرة والبارزة حالياً في ساحة التمويل الصغير، وفي البنك الدولي ولدى الجهات المانحة أيضاً، ويحث مؤيدو النظرية المؤسساتية Institutionalists مقدّمي خدمات التمويل الصغير على متابعة استدامتهم بإصرار وثبات حتى وإن اضطروا إلى رفع أسعار الفائدة وتخفيض التكاليف. من خلال هذا المدخل فإنه عندما تبدأ منظمات التمويل الصغير بالاعتماد على ذاتها وتوقف اعتمادها على تمويلات المانحين والإعانات المالية وتتبنّى أفضل الممارسات المصرفية ستكون حينها مجبرةً على الابتكار والتجديد وتخفيض التكاليف. وتشجع كل من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، كونها مانح رئيسي في جمعية المانحين في البنك الدولي World Bank، وأيضاً وكالة الولايات المتحدة للتنمية العالمية USAID، وبكل وضوح وقوة على تبني هذا التوجه المؤسساتي من خلال الأدبيات والنشرات الدورية، وبشكل متزايد تُقيّد المنح والهبات وتفرض ضمانات على القروض لإنجاز وتحقيق الأداء الواعي وأهداف الاستدامة، وبالتالي تصبح صناعة التمويل الصغير صناعة رابحة مثمرة وجاذبة للمستثمرين مثل أي صناعة مالية ناجحة على الصعيدين المادي والاجتماعي. (Conning, 1999: 52)

نقاط المقارنة	النظرة المؤسساتية	النظرة الاجتماعية
محور الاهتمام	المؤسسة	العملاء
التركيز	اتساع الوصول Breadth (عدد العملاء الذين وصلت إليهم)	عمق الوصول Depth (مستوى فقر العملاء)
الإعانات المالية	مقبولة فقط في مرحلة البدء	مقبولة ومطلوبة بصفة مستمرة
الكفاية الذاتية المالية FSS	مؤشر نجاح رئيسي	مرغوب ولكنه غير ضروري
مصادر التمويل	مصادر تجارية	الجهات المانحة

الجدول رقم (3) المقارنة بين وجهتي النظر في التمويل الصغير

المصدر: Tempus - Meda Project Microfinance at the University (2003- 2006),

Microfinance: Text and Cases, SAA, School of Management- University of Turin, Turin, Italy. p17

15- مثلث التمويل الصغير: The Triangle of Microfinance

تتلخص الأهداف الرئيسية الثلاثة للتمويل الصغير في السؤال التالي: كيف يمكن لمؤسسة التمويل الصغير أن تغطي التكاليف، وأن تحقق نطاق الوصول للعملاء، وأن تحقق التأثير الإيجابي في العملاء، في آن واحد؟

لقد تغيرت أهداف السياسات المالية، حيث كان التركيز فيها يقوم على تحسين سبل وصول مؤسسات التمويل الصغيرة إلى الفقراء (اتساع نطاق الوصول)، أي خدمة عدد أكبر من الفقراء، بالإضافة إلى خدمة شرائح أكثر فقراً وتعاني من الفقر المدقع (عمق نطاق الوصول)، وأصبح التركيز بعد ذلك يتناول مدى قدرة تلك المؤسسات المالية على الاستمرار والاعتماد على ذاتها مالياً وتغطية كافة تكاليفها بنفسها. وناقش بعض المفكرين بأن زيادة نطاق الوصول إلى الفقراء، والاستقلال المالي للمؤسسات يعتبران هدفين مترابطين.

ويرى مفكرون آخرون في هذا المضممار أن هناك مقايضة تجريها المنظمة بأن تركز على تحقيق أحد الأبعاد على حساب عدم تحقيق البعد الآخر، وذلك حسب الأهداف الاستراتيجية التي تنوي المنظمة الوصول إليها، وهذا يختلف من مؤسسة تمويلية إلى أخرى، وهذه الأهداف هي: أولاً: تغطية التكاليف وتحقيق الاستقلال المالي والاعتماد على الذات للمؤسسات المعنية بذلك، وهو ما يسمى بالاستمرارية المالية.

ثانياً: تطوير مدى الوصول إلى الفقراء وتوسيعه، وعلى الأخص الوصول إلى شرائح الفقر المطلق والفقر المدقع⁴³، من خلال إيجاد طرائق وأساليب أكثر فعالية في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، أو إدخال تقانات إقراض تؤدي إلى جذب مجموعات مستهدفة ومحددة من الزبائن.

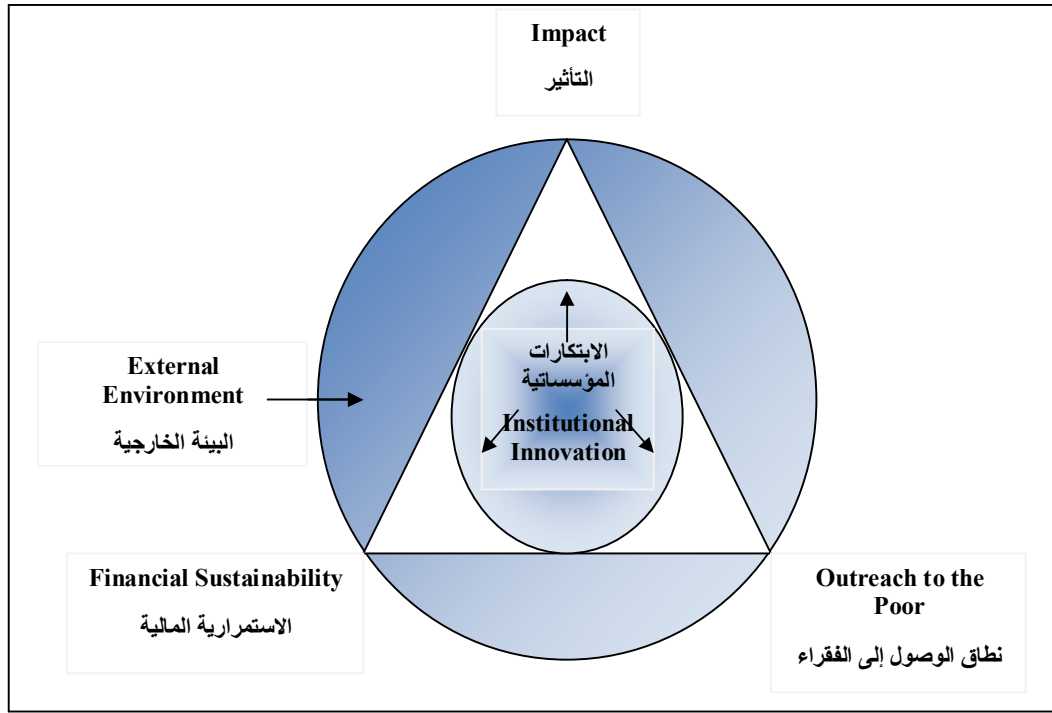
ثالثاً: التأثير أي أثر القروض في حياة العملاء، ونوعية حياتهم، وتحقيق الرفاه الاقتصادي، ويشمل ذلك تصميم خدمات تتناسب مع درجة الطلب عليها من قبل الفقراء، أو تقديم خدمات إضافية للعملاء كالتدريب مثلاً، والأهداف الثلاثة موضحة في الشكل رقم (3) ويطلق عليها مسمى "مثلث التمويل الصغير".

(الخبر ورمضان، 2007: 39-49 ; Ledgerwood, 2000: 80 ; Zeller & Meyer, 2002)

⁴³ الفقر المدقع Abject Poverty: هي حالة من حالات الفقر التي لا يستطيع الإنسان معها الحصول على الحد الأدنى من الحاجات الغذائية الأساسية اللازمة للحصول على الحد الأدنى من السعرات الحرارية لبقائه حياً يمارس نشاطاته الاعتيادية.

الفقر المطلق Absolute Poverty: هي حالة من حالات الفقر التي لا يستطيع الإنسان معها الحصول على الحد الأدنى من الحاجات الأساسية الغذائية وغير الغذائية معاً.

الفقر النسبي Relative Poverty: عرّف البعض الفقر النسبي باعتبار أن من يقل دخله عن الوسيط يعتبر فقيراً فقراً نسبياً، في حين عرّفه آخرون بأنه الدخل الذي يعادل 40% من مدى الدخل من الأسفل.



الشكل رقم (3) مثلث التمويل الصغير

المصدر: Zeller, M., & Meyer, R. L. (2002, November). *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*, IFPRI, International Food Policy Research Institute, The Johns Hopkins University Press. Maryland, USA., N.W. Washington, D.C., No 40 في الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ص40.

يشير الشكل رقم (3) إلى مجموعة العوامل التي يجب على أصحاب القرار وصانعيه وممارسي التمويل الصغير والباحثين في هذا المجال أن يأخذوها بعين الاعتبار، لابتدء من إجراء عملية مقارنة وتوازن بينها عند اتخاذ القرارات وذلك بما يتفق مع كل مؤسسة تعمل في هذا المجال ومع أولويات عملها.

ويمثل كل من المثلث والدائرة الداخلية في الشكل رقم (3) البيئة الداخلية: بما تتضمنها من التطويرات والابتكارات المؤسسية التي تسهم في زيادة تغطية التكاليف ودعمها، مثل تبني نظم معلومات حديثة تؤدي إلى رفع كفاءة العمل وبالتالي تخفيض التكاليف، وهذه التطويرات التي تحدث على المستوى المؤسسي (الدائرة الداخلية)، أما الدائرة الخارجية في الشكل رقم (3) فتتمثل البيئة الخارجية: وتشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية Socioeconomic التي تعمل ضمنها المؤسسة، بالإضافة إلى السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى القطاعات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء المؤسسات المالية، وهذه التطويرات التي تحدث في بيئة صنع القرار (الدائرة الخارجية) تسهم كل منها في تطوير الأداء الكلي للمؤسسات المالية مما يتطلب إجراء مقارنة بين تكلفة العمل والعائد منه، ويمكن توضيح عوامل البيئة الخارجية كما يلي:

1-15- البيئة السياسية: Political Environment

تتمثل البيئة السياسية في النزاعات والاضطرابات السياسية، حيث يمكن أن تؤثر النزاعات التي تنشأ على مستوى البيئة المحلية، وكذلك الاضطرابات السياسية، على عدم استقرار الأوضاع العامة في الدولة، فتؤثر بالتالي على الأنظمة الاجتماعية السائدة ووسائل الاتصال، وهذه العناصر مجتمعة يمكن أن تؤثر في أعمال مؤسسات التمويل الصغير.

والبيئة السياسية تعدّ العامل الأكثر أهمية وتأثيراً على عمل التمويل الصغير، نظراً لتأثيرها على المنظمات والعملاء في آنٍ واحدٍ معاً، إذ أن التمويل الصغير في الأساس يتعامل مع فئات محدودة الدخل لا تستطيع الحصول على الخدمات المالية من مصادرها التقليدية الرسمية، وترعى هذه الفئة أنشطة إنتاجية وخدمية بسيطة، وبالتالي تعتبر من أكثر الفئات تعرّضاً للأضرار الاقتصادية أثناء الاضطرابات الأمنية والسياسية. (الخير ورمضان، 2007: 79 - 80)

وتمّت دراسة مجموعة كبيرة من عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على عمل مؤسسات التمويل الصغير، وقد وردت في عدة دراسات ومراجع تمّ الرجوع إليها، منها على سبيل المثال لا الحصر ما خلصت إليه دراسة (براندسما وشوالي، 1998: 13-15) إلى أن "عدم التيقن السياسي وعدم استقرار الاقتصاد الكلي" أي: (العوامل السياسية وتشمل الصراعات المسلحة، والعوامل الاقتصادية المتغيرة)، تعيق تطوير صناعة التمويل البالغ الصغر في بعض بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومع ذلك استطاعت بعض البرامج المعروفة جيداً من تقديم الائتمانات حتى في ظل ظروف أشدّ قساوة.

وذكرت أحدث الدراسات التي قامت بها شبكة سنابل للتمويل الصغير في الوطن العربي Sanabel بالمشاركة مع بوابة التمويل الأصغر Microfinance Gateway والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP (اللاعي، 2012: 17-23) أن الأوضاع الأمنية غير الآمنة في اليمن وإغلاق مناطق جغرافية إغلاقاً كاملاً، أدى إلى إغلاق بعض فروع مؤسسات التمويل الصغير، إضافة إلى إجماع الأهالي عن إرسال أبنائهم إلى العمل، وانقطاع التيار الكهربائي مما أصاب العمل بشلل الكتروني شبه كامل، إضافة إلى عدم توفر المشتقات النفطية، وصعوبة التنقل ورفع أسعار المواصلات، كلها من العوامل الخارجية التي تعيق عمل مؤسسات التمويل الصغير.

2-15- البيئة الاقتصادية: Economic Environment

يمكن تقديم خدمات الإقراض الصغير بنجاح في مجالات واسعة من الأنظمة الاجتماعية المختلفة، والبيئات الاقتصادية المتنوعة، بالإضافة إلى المناطق المختلفة من العالم، وذلك حسب ما أثبتته التجربة فعلياً. ومهما يكن من أمر، فهناك مجموعة محددة من العوامل التي تؤثر في حيوية جميع مؤسسات التمويل الصغير Viability of MFIs، منها التضخم Inflation وهو عامل مهم في اتخاذ القرارات المالية، إذ تختلف نسبة التضخم بين الدول، ولكنها تبقى عاملاً هاماً في عمل مؤسسات التمويل الصغير، لذا يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم عمليات الإقراض، ويظهر تأثير التضخم في زيادة التكلفة الحقيقية للقرض الصغير، وذلك لكل من العملاء والمؤسسات على

حدّ سواء، ويجب تغطية التضخم، من خلال الفائدة المفروضة على القروض، وإلا أدى التضخم إلى استنزاف رأسمال القروض Loan Capital وحقوق الملكية Equity، وفي بعض الأحيان يعتمد الزبائن إلى الادخار بأساليب أكثر أمناً مثل شراء البضائع (المخزون) أو الذهب وحتى المواشي، بدلاً من النقود، وعلى الرغم من ذلك، تستطيع مؤسسات التمويل الصغير أن تعمل بنجاح في بيئات يسودها التضخم، لأن هناك استراتيجيات فعالة تستطيع أن تتبناها للتخفيف من تأثير التضخم وتحقيق الحيوية والاستمرارية.

يعدّ التضخم وعدم الاستقرار الاقتصادي بشكل عام من العقبات ذات التأثير على عمل منظمات التمويل الصغير، إلا أن منظمات التمويل الصغير تشتهر بديناميتها ومرونتها، وقدرتها على الابتعاد بشكل عام عن آثار عدم الاستقرار الكلي في الاقتصاد، لكن اجتماع عدم استقرار الاقتصاد الكلي وعدم التيقن السياسي يؤثر في آخر الأمر على هذه المشروعات البالغة الصغر، وبالتالي على منظمات التمويل الصغير. (الخير ورمضان، 2007: 75 - 80)

وقد وجدت دراسة (مجموعة البنك الدولي IFC، 2008: 41-46) أن التضخم، ونقص التمويل، والضرائب المرتفعة، والعدد المتناقص من الزبائن، وزيادة المنافسة هي من أهم العوائق التي تحدّ من نمو تمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

15-3- البيئة التشريعية: Legislative Environment

تتمثل البيئة التشريعية من خلال عدة عناصر مثل القوانين السائدة في البيئة الخارجية: يمكن للأنظمة والقوانين التي تفرضها الدول على أعمال مؤسسات التمويل الصغير، مثل تحديد أسعار فائدة ثابتة Interest Rates، والقوانين النازمة لعمل المؤسسات، أن تؤثر على حيوية المؤسسات واستمراريتها، لأن قدرة المؤسسات على تقديم العديد من القروض الصغيرة، يتطلب تكاليف مرتفعة، تختلف حسب أعداد القروض المقدّمة، وإن وجود معدل ثابت للفائدة يؤثر أيضاً على زيادة تكاليف التشغيل، ومن ثم على حيويتها واستمراريتها.

وأيضاً هناك الإطار القانوني للعمل: حيث أن توافر الإطار القانوني Legal Framework في المجتمع قد يكون مفيداً لأعمال مؤسسات التمويل الصغير، وإن وجود الأوراق النظامية مثل عقود البيع وحقوق الملكية وغيرها، يمكن أن يسهل أعمال مؤسسات التمويل في المحافظة على الضمانات المالية، دون تكبد تكاليف مرتفعة، وكي تستطيع المؤسسات الاستمرار في عملها عليها أن تضع أسعار فائدة أعلى من أسعار المصارف التقليدية لتغطية التكاليف المرتفعة المترتبة على أعمالها، وإن وجود قيود قانونية سوف يؤثر على الاستمرارية، وسوف يفقد الفقراء أو العملاء الذين يحتاجون إلى قروض صغيرة المصدر الوحيد الذي يمكن أن يقدم لهم خدمات ائتمان. فالمصارف تقدّم قروضاً كبيرة بأسعار فائدة أقل، بينما تقوم مؤسسات التمويل الصغير بتقديم قروض صغيرة وبأسعار فائدة أعلى. (الخير ورمضان، 2007: 80 - 81)

وتتشكل الأطر التنظيمية والتشريعية عانفاً أمام عمليات التمويل الصغير، ومن الضروري وضع تشريعات وإصدار قوانين تنظم عمل التمويل الصغير ومنظماته.

أما عن الحواجز القانونية والتنظيمية فقد ذكرت دراسة براندسما وشوالي (1998: 13-15) أن الأطر التنظيمية في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لا تعيق عمليات التمويل بالغ الصغير، عدا بعض القوانين التي تضع حداً (سقفاً) أعلى لأسعار الفائدة في بعض البلدان، وقوانين أخرى تقيد قيام المنظمات غير الحكومية بتقديم الخدمات المالية في بلدان أخرى.

15-4- البيئة الاجتماعية: Social Environment

تتمثل بدرجة الفقر في المجتمع، ونسبة الأمية بين الرجال والنساء، وكذلك الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع، حيث تعتبر بعض فئات المجتمع أن التعامل بالفائدة هو أمرٌ ينافي الشريعة الإسلامية، ويمكن التغلب على هذا العائق بتقديم منتجات وخدمات مالية إسلامية ومبتكرة تلبي حاجات فئات عديدة من المجتمع.

درجة الفقر: تؤثر درجة الفقر Poverty Level الموجودة في الدولة أو الناحية (المنطقة) التي تعمل فيها مؤسسات التمويل في الطلب على خدماتها، كما تؤثر نوعية الأسواق من حيث اعتياد السكان على نوعية التبادل التجاري، أي استخدام النقد مقابل السلع، أو مبادلة السلع بالسلع Market and Cash Economy.

خدمات البنية التحتية والمواصلات والاتصالات: هناك أهمية كبيرة لمدى توافر المواصلات، وخدمة الاتصالات بين الأسواق، ومدى تطور البنية التحتية فيها، هذه العناصر جميعها يجب أن تكون متوافرة بمستوى جيد كي تستطيع مؤسسات التمويل الصغير أن تنمو وتتطور، وتعمل منظمات التمويل الصغير في كل من المناطق الريفية والمناطق الحضرية معاً، وخارج المدن الكبيرة، ويسهل على منظمات الإقراض الصغير أن تعمل في مناطق ذات تجمعات سكانية متوسطة وأخرى مرتفعة في الكثافة السكانية Population Density، بالإضافة إلى بنية تحتية ملائمة، ووسائل للمواصلات، وفي بعض الأحيان من الأفضل أن تبدأ مؤسسات التمويل الصغير أعمالها في مناطق ذات كثافة سكانية مناسبة، ومن ثم تقوم بتوسيع أعمالها لتصل إلى أماكن ذات كثافة سكانية أقل ومناطق ريفية أخرى، ويمكن لممارسات التمويل الصغير أن تتجح حتى في مناطق ذات كثافة سكانية قليلة جداً، وذلك إذا ما استطاعت أن تجد طرقاً للوصول إلى العملاء مثلاً في المناسبات المعينة التي يجتمعون بها.

مدى انتشار الأمية في المجتمع: يمكن أن يؤثر انتشار الأمية Literacy في المجتمع على أعمال مؤسسات التمويل الصغير، وفي المقابل، نجد أن الكثير من هذه المؤسسات قد حققت العديد من النجاحات في مناطق تنتشر فيها الأمية بدرجات كبيرة.

الاتجاهات السائدة نحو الفائدة: قد يكون هناك اتجاهات وميول سلبية تسود المجتمع من دينية أو سياسية أو ثقافية، تحول دون قبول رسوم الفائدة المفروضة على تقديم الخدمات المالية Attitudes

towards Interest ويعتبر التغلب على مثل تلك المعوقات تحدياً كبيراً لمنظمات التمويل الصغير، وإن شرح الفوائد التي يجنيها الأفراد من الخدمات التي تقدمها قد يفضي إلى إقناع المشرعين في بعض الدول إلى التغلب على مثل تلك المعوقات.

كذلك ذكرت دراسة براندسما وشوالي (1998: 13-15) عوامل أخرى منها الحواجز الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية التي تعيق عمل مؤسسات التمويل بالغ الصغر في بعض البلدان، وتبشر عدد من البرامج في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقية بتحقيق نتائج طيبة بتقديم خدمات مالية مستندة إلى مبادئ المعاملات المصرفية الإسلامية؛ كذلك إن عدم كفاية البنية الأساسية وخدمات البنية التحتية التي يعيش ضمنها أعداد كبيرة من الفقراء المحتاجين لخدمات التمويل الصغير، مثل المناطق النائية والريفية التي تتميز ببنية أساسية غير وافية، مما يزيد زيادة بالغة من تكاليف تقديم خدمات مؤسسات التمويل الصغير إلى هؤلاء الناس.

وإن ثقافة العمل والبدء بمشروعات جديدة صغيرة، ومشروعات ريادية، لها دورها وتأثيرها في تنمية سوق التمويل الصغير، ومن الضروري وجود خدمات مالية تدعم هذه المشروعات، وتعتبر منظمات التمويل الصغير بمثابة حاضنة مثلى لذلك.

أما البنية التحتية (الاتصالات، والانترنت والمواصلات): تساعد خدمات البنية التحتية على وصول التمويل الصغير إلى أصحاب المشروعات الصغيرة الذين يعيش معظمهم في المناطق النائية، وبالتالي يحتاجون إلى خدمات البنية الأساسية لتخفيض تكاليف خدمات منظمات التمويل الصغير. (الخير ورمضان، 2007: 75 - 82)

الفصل الثالث

عناصر الأداء المالي في مؤسسات التمويل الصغير

66	1-مقدمة
67	2- الربحية
68	1-2- التعديلات
69	2-2- نسب الربحية
71	2-3- معدلات الفائدة من أجل الاستمرارية
72	2-4- الربحية في مؤسسات التمويل الصغير
74	3- الاستدامة
75	1-3- عناصر الكفاية الذاتية التشغيلية
78	2-3- الكفاية الذاتية التشغيلية
79	3-3- الكفاية الذاتية المالية
81	3-4- الاستدامة في مؤسسات التمويل الصغير
83	4- جودة المحفظة
84	1-4- التأخر عن السداد
85	2-4- المحفظة في خطر
85	3-4- معدل خسائر القروض
86	4-4- جودة المحفظة في مؤسسات التمويل الصغير
87	5- الكفاءة
87	1-5- كفاءة المؤسسة
88	2-5- الكفاءة التشغيلية
88	3-5- الكفاءة الإدارية
88	4-5- الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التمويل الصغير
89	6- خلاصة

1- مقدمة: Introduction

أضحى التمويل الصغير صناعة مزدهرة ومنتامية، خصوصاً مع زيادة الاهتمام بالتوجه المؤسساتي، والتحول من برامج ومؤسسات غير هادفة للربح إلى كيانات منظمة، أي الانتقال من التوجه الاجتماعي والتركيز على هدف تخفيف حدة الفقر وتحقيق الرفاه الاقتصادي للفقراء فقط، إلى التوجه المؤسساتي والتركيز على بناء مؤسسات مستدامة وذات ربحية، فقد أثبت التمويل الصغير أنه استثمار مربح على المدى المتوسط والبعيد، وهكذا انتقل تمويل برامج التمويل الصغير من المصادر الخيرية في الأساس (المنح والتبرعات والهبات والإعانات المالية) إلى المصادر الاستثمارية التجارية، وازداد تدفق رأس المال بشكل كبير من خلال الاستثمار المباشر في مؤسسات التمويل الصغير، وتشير الأرقام الأخيرة إلى اتساع نطاق الاستثمار الكلي في صناعة التمويل الصغير ليصل إلى حوالي 30/ مليار دولار أمريكي، لكن تقديرات خبراء الصناعة تشير إلى أن ثمة حاجة إلى 270/ مليار دولار إضافي لتقديم الخدمات المالية لفقراء العالم والذين يبلغ عددهم 1.5/ مليار نسمة، أي توجد فرص استثمارية ذهبية في هذه الصناعة. (ترانت، 2010: 1)

تحتاج صناعة التمويل الصغير إلى معايير لقياس وتقييم أداء مؤسساتها كما هو الحال بالنسبة لأي صناعة عالمية، وتساعد المعايير المديرين وأعضاء مجالس الإدارة على التقييم الدقيق للأداء واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرار واستدامة وتطور مؤسسات التمويل الصغير MFIs، فالمؤسسات التي تعمل على أساس معايير الصناعة تتمتع بالشفافية، وبالتالي يصبح بإمكانها إعداد التقارير التي تهتم كلاً من الجهات المانحة، والمصارف التجارية المقرضة، والمستثمرين الراغبين في الاستثمار في هذه الصناعة، والممارسين العاملين في التمويل الصغير، وكذلك الباحثين والأكاديميين الدارسين منهم والمهتمين. (بارس وآخرون، 2005: 7)

وخلال تسعينيات القرن الماضي 1990s، كان الاهتمام متزايداً من جانب مؤسسات التمويل الصغير MFIs، والجهات المشرفة على عملها بعملية تقييم الأداء، ونتيجة لذلك قامت جهات ومنظمات عالمية وإقليمية بإصدار نشرات وكتب إرشادية لشرح كيفية حساب هذه المؤشرات، ومن هذه الجهات على سبيل المثال لا الحصر: ⁴⁴CGAP و ⁴⁵ACCION و ⁴⁶SEEP و ⁴⁷USAID

⁴⁴ CGAP: (Consultative Group to Associate Poors) أي المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب): هي شراكة عالمية تضم 34/ منظمة رائدة تعمل على النهوض بالشمول المالي، وتطور سيجاب حلولاً مبتكرة من خلال البحوث العملية والمشاركة الفعالة مع مقدمي الخدمات المالية وواضعي السياسات والممولين للمساعدة في تطبيق هذه النهج على نطاق واسع، تتخذ سيجاب من البنك الدولي مقراً لها، وتعمل كمنصة من أجل زيادة توفير الخدمات المالية التي يحتاجها الفقراء لتحسين حياتهم.

⁴⁵ ACCION: منظمة عالمية غير ربحية تأسست عام 1973 تدعم مؤسسات التمويل الصغير في عملها المتمثل بتزويد الخدمات المالية للعملاء ذوي الدخل المنخفض، وعلى مدار أكثر من 50/ عاماً ساعدت أكسيون العالمية في بناء 63/ مؤسسة في 32/ دولة في أربع قارات حول العالم، وحالياً ومن خلال شبكتها المكونة من 29/ مؤسسة تمويل صغير في 23/ دولة تخدم أكسيون 4.96/ مليون عميلاً وتزودهم بالقروض الصغيرة، وتحفظ مدخرات 3.64/ مليون عميل.

وسنابل⁴⁸ وغيرها الكثير، وقد أُعتمد العديد منها في المؤسسات حول العالم لرصد وتقييم نتائج العمليات، وتركز كل من هذه النماذج على ملامح محدّدة من التحليل، هذه النماذج تسهم في رفع مستوى الشفافية فيما يتعلّق بالمعلومات المالية والإدارية وإدارة عملية الائتمان في مؤسسات التمويل الأصغر. (Kumar, 2012: 4)

وفي هذا الفصل سيتم الوقوف على عناصر الأداء المالي وأهم مؤشرات في مؤسسات التمويل الصغير وهي: الربحية، والاستدامة، وجودة المحفظة، والكفاءة.

2- الربحية: Profitability

من المعروف اليوم وعلى نطاق واسع أن تقديم القروض للمشروعات الصغيرة أضحي خياراً جذاباً للاستثمار الناجح وتوليد الأرباح وتحقيق النمو، وتعدّ الربحية من المتغيرات التي تعزّز صلاحية المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق رسالتها ونشر خدماتها، وهي ليست مظهر من مظاهر الأداء التي يجب الوصول بها إلى أعلى درجة فحسب، بل هي شرط أساسي وضروري للمحافظة على التواجد الجيد للمؤسسة التمويلية، أي أن الربحية تمثل إحدى المتطلبات التي يجب الاهتمام بها خاصة عند تبني المدخل المؤسساتي، وهي من الملامح المميزة لقطاع التمويل متناهي الصغر، وتعدّ محفظة القروض الصغيرة أحد أهم الأصول التي تمتلكها مؤسسات التمويل الصغير وذلك عن طريق ضخ رؤوس أموال إضافية، وعن طريق الاقتراض على المدى المتوسط والطويل من المصادر الرسمية والبنوك التجارية (الحكومية أو الخاصة)، ومن خلال تقييم الربحية تتمكّن المؤسسة من معرفة ما إذا كانت تحقق أرباحاً، وإلى أي مدى يمكن مقارنة هذه المؤسسة مع باقي مؤسسات التمويل الصغير خلال المراحل المشابهة لتطورها، وإذا ما كانت تؤثر طريقة توزيع أصول المؤسسة والتزاماتها وحقوق ملكيتها على الربحية بشكل كبير.

(المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، رقم 4، 1999: 30⁴⁹ ; Lascelles, 2008)

⁴⁶ SEEP: (The Small Enterprise Education and Promotion Network) شبكة (سيب) هي شبكة الترويج والتعليم حول قطاع المشروعات الصغيرة، وهي منظمة غير ربحية تأسست عام 1985، وتعمل الشبكة المشاركة في العمل في مجال تطوير المشروعات الصغيرة وحقل التمويل الصغير، وترتبط الممارسين في مجال المشروعات الصغيرة من مختلف أنحاء العالم لوضع أدوات عملية وبناء القدرات والمساعدة في وضع المعايير للنهوض برؤية مشتركة وهي "دخول مستدام في كل بيت".

⁴⁷ USAID: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تأسست عام 1961، تسعى الوكالة إلى مساعدة الشعوب التي تعاني لتحسين ظروف معيشتهم والتعافي من الكوارث، وتوفر المساعدة الاقتصادية والتنمية والإنسانية حول العالم.

⁴⁸ Sanabel: تأسست شبكة سنابل عام 2002 وهي الشبكة الأولى من نوعها والوحيدة المصممة لخدمة مؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، وهي منظمة غير هادفة للربح، تضم 90/ عضواً من 13/ دولة عربية، وقام أعضاء شبكة سنابل بخدمة 2.4/ مليون مقترض بإجمالي محفظة قروض بلغت 988/ مليون دولار.

⁴⁹ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002). مشاريع الجهات المانحة في مجال التمويل الأصغر 12 سؤالاً حول الممارسة الفعالة، رقم 1، واشنطن، أمريكا.

بدايةً وقبل دراسة نسب الربحية ومعدلات الفائدة لا بدّ من إيضاح ما تقوم به مؤسسات التمويل الصغير من تعديلات محاسبية وحسابية عندما تتلقى المنح والهبات من المانحين، وذلك لبيان ما إذا كانت ستبقى قادرة على العمل بدون هذه الإعانات، وهذه المؤشرات تكون مناسبة للمؤسسات التي لا تتلقى منح وهبات أو أية إعانات مالية، لكن الجهات المانحة (المانحون) والمستثمرون الاجتماعيون عادةً ما يتعاملون مع المؤسسات التي تتلقى إعانات كبيرة، وغالباً ما تكون على شكل منح كبيرة أو قروض بأسعار أقل من معدلات الفائدة السوقية، في مثل هذه الحالات يكمن السؤال الجوهرى فيما إذا كانت المؤسسة قادرة على أن تحافظ على نفسها وتنمو عندما تكون الإعانات غير متاحة، لتحديد ذلك يجب أن تكون التقارير المالية "معدّلة" لتعكس أثر الإعانات المالية الحالية. (Rosenberg, 2009:8)

1-2- التعديلات: Adjustments

التعديلات هي المواد المضافة أو المطروحة من صافي الدخل والتي تعوّض عن تأثيرات التضخم والتمويل المدعوم والمنح العينية، ويضطر المحللون لدى مؤسسة التمويل الصغير إلى إعادة تقييم قائمة الدخل على أساس معدل، ويفيد ذلك في قياس الحيوية المالية لمؤسسة التمويل الصغير، وتجري التعديلات عادةً على الميزانية العمومية وقائمة الدخل لمعرفة العلاقة فيما بينهما، ويتمّ القيام بهذه العملية للوصول إلى الأرقام المعدّلة، التي سوف يتمّ استخدامها من أجل حساب نسب الربحية الرئيسية، وبعد إجراء التعديلات نستطيع استخدام الأرقام المعدّلة من أجل حساب الأرباح التشغيلية المعدّلة التي تشمل (الدخل المعدل، والنفقات المعدّلة). (بارس وآخرون، 2005: 66-68)

ويتمّ استخدام قيمة الأرباح التشغيلية المعدّلة لحساب العائد المعدل على الموجودات، بالإضافة إلى العائد المعدل على حقوق الملكية، ولحساب نسبة الكفاية المالية الذاتية FSS، ويتم إجراء التعديلات على أربعة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: تعديلات على القوائم المالية حسب المبادئ المحاسبية العامة المقبولة: وتُجرى التعديلات على احتياطي خسائر القروض فيما يتعلق بالديون المشكوك فيها، وتعديلات على محفظة القروض بالنسبة إلى القروض المعدومة أو التي لا يوجد أمل بتحصيلها، وتعديلات على اهتلاك الموجودات الثابتة، وأثر عدم إجراء هذه التعديلات هو تشويه الأرباح التشغيلية، وتخفيض في قيمة التكاليف الفعلية ورفع وهمي في قيمة محفظة القروض.

المجال الثاني: تعديلات من أجل حساب التضخم (تعديل التضخم) Inflation Adjustment: يتم إجراء التعديلات على التضخم لضمان تقدير التكاليف المالية والقيمة الحقيقية لحقوق الملكية والموجودات، ويعكس التعديل فقدان القيمة الحقيقية لصافي الأصول النقدية في مؤسسة التمويل الصغير نتيجة التضخم الذي يخفّض من قيمة الربحية، والقيمة الحقيقية للدخل المحتجز.

تعديل التضخم = (الأصول المقومة بمبالغ العملة مطروحاً منها الخصوم المقومة بمبالغ العملة)
مضروبة في معدل التضخم عن الفترة

المجال الثالث: تعديلات على تكلفة التمويل (تعديل التمويل المدعوم) Subsidized Cost of Funds Adjustment: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على المنح المالية والدعم المقدم لها من أجل بيان الوضع الحقيقي الذي سوف تكون عليه المؤسسة فيما لو عمدت إلى الاستدانة من مصادر تجارية دون الاعتماد على المانحين، وتجري التعديلات أيضاً على القروض المدعومة والادخارات الإلزامية، وفي حال إجراء المؤسسة للتعديل على قيمة المنح والهبات المالية، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات التمويل وزيادة نفقات التشغيل.

المجال الرابع: تعديلات على المنح العينية (تعديل المنح العينية) In-Kind Subsidy Adjustment: عندما تحصل المؤسسة على السلع أو الخدمات دون دفع سعر السوق تقوم بإجراء التعديلات من أجل إظهار الوضع الفعلي للمؤسسة في حال أنها عمدت إلى شراء الخدمات أو العِدَد والأدوات، وذلك حسب الأسعار السائدة في السوق، وعادةً لا تظهر قيمة المنح في الميزانية العمومية لكن يجب الحصول على هذه المعلومات من مستندات أخرى لدى المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى زيادة قيمة النفقات التشغيلية، وتخفيض قيمة الدخل التشغيلي بمقدار قيمة المنح العينية، وإن عدم إجراء التعديلات يؤدي إلى إساءة تقدير التكاليف التشغيلية الحقيقية اللازمة للمنظمة، أي تخفيضها عن قيمتها الفعلية في السوق.

تعديل الدعم العيني = سعر السوق الذي كانت مؤسسة التمويل الصغير غير المدعومة ستدفعه مقابل سلعة أو خدمة ما مطروحاً منه السعر الفعلي الذي تدفعه مؤسسة التمويل الصغير.

(روزنبرغ، 2006: 3-4؛ الخير ورمضان، 2007؛ CGAP & The World Bank Group ; 2003:21-22 ; Cull et al, 2005)

2-2- نسب الربحية: Profitability Ratios

من أجل حساب العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية لا بدّ من طرح الضرائب المدفوعة على صافي الدخل من الأرباح المحققة، وبالتالي ينتج الربح الصافي من عمليات المؤسسة، وذلك قبل إدخال المنح والتبرعات أي قبل إجراء التعديلات.

وتمثل الأصول (الموجودات) كل ما تملكه المؤسسة مثل السيولة الجاهزة، أرصدة وإيداعات مصرفية، استثمارات مالية أو صناديق الخزينة لفترة قصيرة جداً، استثمارات متوسطة الأجل مثل شهادات الإيداع، أدوات الخزينة، والموجودات الثابتة الملموسة (مثل الممتلكات - المعدات - الأثاث - السيارات - برامج الكمبيوتر) أو غير الملموسة (لكنها تحقق فائدة اقتصادية للمؤسسة في المستقبل)، وكل ما يدين به الآخرون أي إجمالي محفظة القروض والفائدة المستحقة، أما المطالبات

فهي كل ما تدين به المؤسسة للغير (القروض المدينة، الإيداعات)، وحقوق الملكية عبارة عن صافي قيمة المؤسسة، أي الفرق بين الموجودات والمطالب. (بارس وآخرون، 2005)
أولاً: العائد على الأصول:

العائد على الأصول Return On Assets (ROA): هو المقياس الأول والأكثر استخداماً لقياس الربحية في المصارف التجارية والعديد من المؤسسات المالية ومؤسسات التمويل الصغير، ويعكس قدرة المنظمات على تحقيق الأرباح على الأصول، ويدل على مدى نجاح المؤسسة في إدارة موجوداتها لتحقيق أفضل ربحية، ولا تتضمن النسبة فقط العائد على المحفظة، بل أيضاً جميع العائدات الأخرى الناجمة عن الاستثمارات والنشاطات العمليات الأخرى، وعندما يكون العائد على الأصول ثابتاً عندها يمكن لمؤسسة التمويل الصغير استخدام هذه النسبة لتوقع الأرباح في الفترات القادمة. (CGAP & The World Bank Group, 2003: 18)

$$\text{العائد على الأصول ROA} = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{الموجودات}}$$

العائد على الأصول المعدل Adjusted Return on Assets (AROA): يقيس الربح الصافي أو الخسارة لمؤسسة التمويل الصغير بالنسبة لإجمالي أصول المؤسسة متضمنة التعديلات، وبيان مدى كفاءة استخدام المؤسسة لموجوداتها من أجل توليد الدخل.

$$\text{العائد على الأصول المعدل AROA} = \frac{\text{الأرباح التشغيلية المعدلة}}{\text{متوسط إجمالي الموجودات}}$$

وحسب البيانات الواردة في نشرة الأعمال المصرفية الصغرى فإن 63/ مؤسسة للتمويل الصغير ممن يشاركون في النشرة لديهم متوسط عائد يصل إلى 2.5% من الموجودات الكلية، بعد التعديل للتضخم وللمساعدات المالية وغير المالية التي تلقتها هذه المؤسسات. (شبكة سنابل للتمويل الأصغر في البلدان العربية⁵⁰)

ثانياً: العائد على حقوق الملكية:

العائد على حقوق الملكية Return On Equity (ROE): وهو المقياس الثاني والذي يقيس العائدات المنتجة على استثمارات أصحاب الملكية، وقدرتها على مكافأة هذه الاستثمارات، إذ أعتبر مؤشراً متكاملًا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة. (قريشي، 2004: 90)

$$\text{العائد على حقوق الملكية ROE} = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

⁵⁰ شبكة سنابل للتمويل الأصغر في البلدان العربية. (2010). تعريف التمويل الصغير في 10 أسئلة وأجوبة، استرجعت في

العائد على حقوق الملكية المعدل (Adjusted Return on Equity (AROE): يقيس العائد على رأس المال، ويستخدم لتحديد مدى قدرة مؤسسة التمويل الصغير على توليد عائد مناسب، بحيث يؤدي إلى جذب المستثمرين للاستثمار في حقوق الملكية، مما يساعد على الابتعاد عن المنح والهبات والاكتفاء الذاتي. (CGAP & The World Bank Group, 2003: 18)

$$\text{العائد على حقوق الملكية المعدل (AROE)} = \frac{\text{الأرباح التشغيلية المعدلة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

2-3- معدلات الفائدة من أجل الاستمرارية: Sustainable Interest Rates

تمثل أسعار الفائدة دائماً قضية جوهرية بالنسبة إلى كل من المؤسسة والعملاء والجهات المانحة والجهات المقرضة، وهي تمثل تكلفة كبيرة يتحملها العملاء، وفي الوقت ذاته تمثل الدخل الرئيسي ومصدر الربحية لمؤسسة التمويل الصغير، ولابد من إلقاء نظرة منهجية على هذه القضية، ففي أغلب الأحيان يبدو ارتفاع معدلات أسعار الفائدة في التمويل الصغير مقارنة بأسعار الفائدة التجارية العادية النقطة الأبرز في الانتقاد القائم الموجّه ضد أعمال التمويل الصغير الربحية، وهو محور النقاش الدائم بين مؤيدي الاتجاه المؤسساتي ومؤيدي الاتجاه الاجتماعي، وفي عام 2006 بلغ متوسط معدل الإقراض الصغير في جميع أنحاء العالم 24.8٪ (Rosenberg et al, 2009). لكن هناك أيضاً معدلات فائدة تفوق 50٪ وحتى 80٪ وربما 100٪ لكنها غير مُعلن عنها، وغالباً ما يعكس سعر الفائدة كل التكاليف المرتفعة التي تتحملها مؤسسات التمويل الصغير أكثر من انعكاسه للأرباح المرتفعة. (Guntz, 2011)

وتعتبر أسعار الفائدة المفروضة على القروض الصغيرة منطقية لأسباب عديدة، إذ أن المؤسسة عندما تحدّد سعر الفائدة فهي تهدف إلى تقديم خدمات مالية قابلة للتنفيذ وطويلة الأجل على نطاق واسع، بحيث تغطي أسعار الفائدة كافة التكاليف الإدارية، بالإضافة إلى تكلفة رأس المال (بما في ذلك تكلفة التضخم)، وخسائر القروض، ومخصّص لزيادة حقوق الملكية، ويضمن ذلك استمرار المؤسسة في العمل، والوصول لعدد أكبر من العملاء، وتلبية احتياجاتهم. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2002: رقم 6)⁵¹

ومن الملاحظ أن أسعار الفائدة في مؤسسات التمويل الصغير أعلى منها في البنوك التجارية، ذلك لأن تكاليف إدارة عدد من القروض الصغيرة أعلى من تكاليف إدارة القروض الأكبر، والسبب وراء ارتفاع التكلفة للقرض الصغير مقارنة بالقروض الأكبر لأن العملاء ليس لديهم تاريخ ائتماني ولا ضمانات، وهم غالباً أميّون يعيشون في مناطق بعيدة، وتكلفة الذهاب إلى بيوتهم من أجل متابعة تحصيل الأقساط عالية جداً، وليس من الضروري أن تدعم الجهات المانحة أسعار الفائدة في

⁵¹ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002، سبتمبر). منطقية أسعار الفائدة في الإقراض الأصغر، موجز الجهات المانحة، رقم 6، واشنطن، أمريكا.

الإقراض الصغير، لأن الأسعار المدعومة لا تفيد إلا عدداً صغيراً من المقترضين ولفترة قصيرة، وتؤدي إلى تشويه السوق.

(المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2002: رقم 6 ; World Education Australia (Limited, 2005)

تسعى العديد من الدول إلى وضع سقف لأسعار الفائدة، لحماية العملاء من المقرضين الجشعين، لكنها تواجه ضغوطاً سياسية واقتصادية لتبقي على أسعار فائدة منخفضة. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2004: رقم 9)

ورغم هذه النوايا الحسنة، فإن تحديد سقف لسعر الفائدة يؤدي كلاً من العميل الفقير ومؤسسة التمويل الصغير على حدٍ سواء، وقد ورد في مبادئ التمويل الصغير التي أصدرتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (2004)⁵² أن أسقف أسعار الفائدة يمكن أن تضرّ قدرة الفقراء في الحصول على الخدمات المالية، إذ تواجه المؤسسات صعوبة في الاستمرار بعملياتها مع انخفاض العائد والربحية، وتتمو ببطء شديد وقد تخفّف من نشاطاتها وعملياتها في المناطق النائية والريفية، ويصعب دخول مؤسسات جديدة إلى السوق، وبالتالي يتضرّر العميل، بسبب نقص خدمات التمويل الصغير المعروضة، ويضطر للعودة إلى الأسواق غير الرسمية وبتكاليف وأسعار فائدة باهظة الثمن، ومخاطرها مرتفعة وتتعدّم فيها حماية العميل، وفي الوقت نفسه يجب ألا تمرّ مؤسسات تقديم القروض بالغلة الصغر عدم كفاءة عملياتها إلى المتعاملين معها في شكل أسعار فائدة (ورسوم أخرى) أعلى بكثير مما يجب. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2004: رقم 18)⁵³

لذا يجب أن تتجه مؤسسات التمويل الصغير إلى التسعير المستدام، أي تقدير سعر فائدة تفرّضه المؤسسة على قروضها بحيث تتمكّن من تمويل نموها مستقبلاً من مصادر تجارية أخرى. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2002: رقم 1⁵⁴; Rosenberg, 1996)

$$\text{سعر الفائدة المستدام} = \frac{\text{النفقات الإدارية} + \text{خسائر القروض} + \text{تكلفة التمويل} + \text{معدل الرسملة} - \text{العائد على الاستثمار}}{1 - \text{خسائر القروض}}$$

4-2- الربحية في مؤسسات التمويل الصغير: Profitability in MFIs

بما أن مؤسسات التمويل الصغير هي مؤسسات مالية من نوع خاص، فهي تهدف إلى الربح مثلها مثل المنظمات والمؤسسات المالية الأخرى، لكنها تضمّ إلى جانب هدف الربحية هدفاً آخر ذا

⁵² المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP (2004). المبادئ الأساسية للتمويل بالغ الصغير، واشنطن، أمريكا.

⁵³ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP (2004، مايو). أثر سقوف أسعار الفائدة على التمويل الأصغر، موجز الجهات المانحة، رقم 18، واشنطن، أمريكا.

⁵⁴ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP (2002، نوفمبر). أسعار الفائدة على الائتمان الأصغر، دراسة عرضية، رقم 1، واشنطن، أمريكا.

طبيعة اجتماعية يتمثل في: "خدمة أعداد أكبر من العملاء الفقراء على أساس مستدام"، وقامت العديد من الدراسات بفحص العلاقة بين الربحية Profitability ونطاق الوصول للعملاء Outreach. وأشارت دراسة (Hulme & Mosley, 1996) أولاً: إلى زيادة متوسط الدخل (الربح) عن طريق التركيز في عمليات الإقراض على المقترضين الذين هم فوق حد الفقر مباشرة (عمق نطاق الوصول) ويطلبون قروضاً تشجيعية، وثانياً: أن الإصلاحات المؤسسية الملائمة للوصول إلى أفضل أساليب العمل (مثل: أسعار فائدة تحقق استرداد التكاليف، وتسهيلات الادخار والتأمين، والتحصيل المكثف لأقساط القروض، وحوافز السداد) قد تجعل من الممكن زيادة الأثر على أوضاع الفقر وتزيد السلامة المالية في نفس الوقت، وبذلك يتعمق نطاق وصولها إلى العملاء الفقراء جداً، وتزيد من نجاح تقديمها للخدمات المالية، ويمكن للمؤسسات أن تتقاضى أسعار فائدة أعلى على القروض الصغيرة، وبذلك تغيّر من نظام الحوافز القائم بحيث تخفّض من منح القروض الأصغر حجماً والتي تكلفتها أعلى نسبياً وبذلك تتجه لتصبح أكثر قابلية للربحية.

أما دراسة (Sharma, 2001) فقد وجدت أن معظم مزودي خدمات التمويل الصغير يدركون أنهم يخدمون جزءاً قليلاً من السكان، ويتجاهلون خدمة الشريحة الواسعة من العملاء الفقراء، لأن خدمتهم تجعل من المؤسسة أقل ربحية ومعرضة لمخاطرة أكبر، وهذه إحدى الأسباب التي تجعل الفقراء يخسرون فرص الاستثمار الحيوية وتتركهم عرضةً للتقلبات المالية، وبذلك يستمرون في العيش ضمن نطاق الفقر، وذلك لنقص الخدمات المالية المتاحة أمامهم.

وقد أضاف (Cull et al, 2005) بُعداً آخر لأدبيات التمويل الصغير من خلال دراستهم التي استكشفت بوضوح دليلاً عملياً على وجود مفاضلة وعلاقة تبادلية بين عمق نطاق الوصول Depth of Outreach والربحية Profitability، فقد نظروا للقضية من خلال اختبار إمكانية أن تترافق الربحية الأكبر مع عمق وصول أقل للفقراء.

وعرضت دراسة (Lafourcade et al, 2005) أن النفقات المالية والتشغيلية لمؤسسات التمويل الصغير بقيت مرتفعة في المتوسط، بينما العوائد بقيت منخفضة، وأن الإبداعات التقنية (الابتكارات التكنولوجية)، وتقديم منتجات ملائمة Suitable Products، والجهود المستمرة لتقوية قدرة مؤسسة التمويل الصغير تحتاج إلى إنقاص التكاليف، وإن زيادة نطاق الوصول، يعزز الربحية الكلية للمؤسسة.

لكن من جهة أخرى فإن (Kota, 2007) يعرض من خلال التجربة والدراسة أنه بإمكان مؤسسات التمويل الصغير أن تخدم الفقراء بأعداد كبيرة وأن تحافظ على ربحيتها على المدى الطويل.

أما دراسة (Roy, 2012) التي أجريت في الهند في مؤسسة Assam للتمويل الصغير فقد حاولت اكتشاف العلاقة والأثر بين الربحية ونطاق الوصول للعملاء، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن العلاقة سلبية بين الربحية ونطاق الوصول للعملاء، ويوجد ارتباط ذو دلالة معنوية

إحصائية عند مستوى دلالة /0.01/ بينهما، وأكثر من ذلك، فإن متوسط كل من العائد على الأصول ROA والعائد على حقوق الملكية ROE قد تراجع على الرغم من زيادة عدد العملاء النشطين بعد عام 2000 حسب ما أوضحت الدراسة المذكورة.

3- الاستدامة⁵⁵: Sustainability

تتحقق الاستدامة عندما يتمكن مقدمو خدمات التمويل الصغير من الحفاظ على خدماتهم المالية وتوسيعها، وعندما يستطيعون أيضاً تغطية جميع التكاليف، وتوليد الدخل الصافي، وذلك على المدى البعيد، ونقسم الاستدامة إلى نوعين هما: الاستدامة الذاتية المالية FSS والاستدامة الذاتية التشغيلية OSS. (Rosenberg, 2009: 8)

ويعرّف (Woller *et al*, 1999) استدامة التمويل الصغير بأنها: قدرة برنامج التمويل على إنتاج مخرجات وعوائد قيمة بما يحقق الكفاية للمنتفعين وأصحاب حقوق الملكية، حيث أن البرنامج يتلقى مدخلات وموارد لمتابعة إنتاجه وعملياته.

ويرى (Pollinger *et al*, 2007) بأن الاستدامة هي القدرة على تغطية بنود الميزانيات السنوية متضمنة المنح والهبات وتدفقات نقدية إضافية.

أما (Acharya & Acharya, 2006) فقد تبني وجهة نظر (Sharma & Nepal, 1997) التي تقول أن الاستدامة تشير إلى زيادة الدخل التشغيلي عن التكاليف التشغيلية، بمعنى أن المفهوم يضم الحيوية المالية والحيوية المؤسساتية لمؤسسات التمويل الصغير من وجهة النظر المصرفية. إجمالاً، الاستدامة ليست هي الغاية النهائية بحد ذاتها، إنها فقط تضمن الوسائل لتحسين حياة العديد من الفقراء في العالم، وهناك درجات مختلفة من الاستدامة تتراوح بين مؤسسات غير مستدامة وصولاً إلى مؤسسات مستدامة مالياً، ثم مستدامة مؤسساتياً، وعادة ما يُشار إلى مستويين اثنين من الاستدامة مع خدمة أعداد كبيرة من الفقراء (العملاء المحتملين)، هما: الكفاية الذاتية المالية FSS والكفاية الذاتية التشغيلية OSS. (Schreiner, 1997)

يُشار إلى أن الكفاية الذاتية للمنظمات هي أن تبقى على قيد الحياة وأن تضيف موجودات إلى قاعدة موجوداتها على مبدأ الدخل المشتق من الإقراض والعمليات ذات الصلة، والإعانات المالية (المنح والهبات والمساعدات) والتي تعتبر قضية هامة جداً في تحليل استدامة التمويل الصغير عموماً، حتى المؤسسات التي تُعدّ في الصدارة مثل بنك "غرامين" في بنغلادش يمكنها أن تختبر معدلات سداد مرتفعة لكن في الوقت نفسه تعتمد على الإعانات المالية نتيجة القيمة المرتفعة تجاه المجتمع. (Morduch, 1999)

⁵⁵ يشار إليها بالكفاية الذاتية Self-Sufficiency.

وقبل عرض مفهومي الكفاية الذاتية التشغيلية والكفاية الذاتية المالية، لا بدّ من معرفة ماهية عناصر الكفاية (الاستدامة) وهي التكاليف والعوائد، أي معرفة ما هي التدفقات الداخلة والخارجة، أي المقبوضات والمدفوعات النقدية في مؤسسات التمويل الصغير، وسيتم عرضها كما يلي:

3-1- عناصر الكفاية الذاتية التشغيلية OSS:

Elements of Operational Self-Sufficiency

العنصر الأول: التكاليف التشغيلية⁵⁶: Operational Costs

تقدّم مؤسسات التمويل الصغير العديد من الخدمات للعملاء، وبالتالي تواجه العديد من أنواع التكاليف، وعموماً يمكن التمييز بين التكاليف المرتبطة بالخدمات المالية (مثل رواتب وحوافز موظفي الإقراض، وتدريب الموظفين، وتعويضات تكاليف المواصلات لوكلاء الإقراض، ومؤونة خسائر القروض، وحساب الفائدة على الأموال المقترضة لإعادة تمويل محفظة القروض)، والتكاليف غير المرتبطة بالخدمات المالية والتي غالباً ما تكون مدعومة من أرباح ومكاسب الخدمات المالية، أو التكاليف المتغيرة (مثل تكاليف السفر لمقابلة العملاء) والثابتة (مثل إيجار المكتب والرواتب)، وبشكل عام فإن مؤسسات التمويل الصغير تكسب من اقتصاديات (وفورات) الحجم لأن التمويل الصغير إلى حدّ ما يعتمد على العمالة المكثّفة، وبالتالي تشكل الرواتب معظم التكاليف التشغيلية والثابتة لمؤسسات التمويل الصغير.

(Helms, 1998 ; Churchill & Frankiewicz, 2006 ; Rosenberg *et al*, 2009)

ومن أهم التكاليف التي تتكبدها المؤسسة عند تشغيل عملياتها:

أ) تكاليف الفائدة والرسوم: وتمثل الفائدة التي تدفعها المؤسسة بدل الاقتراض التجاري، كما تتضمن الفائدة تلك التي تدفعها المؤسسة للمدّخرين لديها، وكما تمّ الإشارة مسبقاً فإن الأموال الموهوبة يجب حسابها حسب المعدلات التجارية السائدة. (تكاليف معدّلة)

ب) خسائر القروض Defaults: يعتبر القرض بحكم الامتناع عن السداد حين لا يريد أو لا يستطيع العميل تسديد القرض، أو عندما لا تتوقع مؤسسة التمويل الصغير استرداد أحد القروض الممنوحة، وعندها يعتبر القرض بحالة امتناع عن الدفع، ولا يعني ذلك خسارة الفائدة فحسب بل يعني خسارة القرض الأساسي Loan Loss، فلا بد أن تحتفظ المؤسسة باحتياطي خسائر القروض من المحفظة، وتعتبر 2%/ نسبة جيدة للمؤسسات عن خسائر القروض، أما حين تتجاوز 5%/ يعني ذلك أن المؤسسة لا تحقق الملاءة المالية.

ت) التكاليف الإدارية: تتمثل في الأجور Salaries التي تدفعها المؤسسة لمجموع الموظفين لديها من مديري فروع، ورؤساء أقسام، وإدارة، ومحاسبة، ووكلاء إقراض، وأمناء صندوق (كاشير)، وتزداد الرواتب بازدياد التعلم والخبرة في العمل، وخاصة عندما تعمل المؤسسة في مستويات دولية

⁵⁶ يشار إليها أيضاً بالمصطلحات التالية "النفقات التشغيلية" أو "المصاريف التشغيلية".

وتكون ممولة من قبل منظمات دولية، وبالتالي تكون الرواتب متناسبة مع الأسس الدولية ومرتفعة، وتتراوح بين 50% إلى 70% من المبلغ الإجمالي للتكاليف التشغيلية للمؤسسات، وتمثل القسم الأعظم من النفقة التي يتحملها المقترضون.

ث) تكاليف إدارية أخرى Other Administrative Costs: وتشمل تكاليف أداء العمل مثل نفقات النقل والاتصالات واللوازم الأخرى، وتتعلق بحجم أعمال المؤسسة من حيث حجم العمليات وعدد العملاء، ومثال هذه التكاليف: الاهلاك Depreciation الذي يعتبر نفقة تمثل تكلفة استبدال الأبنية والأدوات وتوضع في حساب منفصل لأنها لا تتأثر بحجم أعمال المؤسسة فهي من التكاليف الثابتة، وأيضاً بدل الإيجار Rent & Utilities أي تكلفة استخدام المكان ويتأثر بمعدلات التضخم السائدة في البلد، على عكس قيمة الأبنية التي لا تتأثر كثيراً.

(Tankha, 2002 ; Straton, 2010 ; Congo, 2010 ; CGAP & The World Bank Group, 2003: 18)

وتظهر هذه التكاليف في قائمة الدخل التي تعدّها مؤسسة التمويل الصغير بمثابة تقرير عن نشاطها وأدائها الاقتصادي خلال فترة معينة من الزمن، وبالتالي تظهر الدخل الصافي للمنظمة سواء أكان ربحاً أم خسارة، كما هو مبين في الجدول رقم (4).

التكاليف التشغيلية	
مصروف الفائدة والرسوم	نفقات الفائدة والرسوم والأجور للقروض والودائع.
مصروف مخصص فقدان القروض	وهو عبارة عن مصروف محاسبي، يتم وضعه من أجل تعديل حساب احتياطي خسائر القروض لكي يعكس بشكل أكبر المخاطرة على محفظة القروض، وهو يؤدي إلى زيادة قيمة مخصص احتياطي خسائر القروض.
نفقات إدارية - التوظيف	تتضمن تكاليف جميع الموظفين الإداريين وغير الإداريين مثل الاستشارات، بما فيها ضريبة الدخل، والعوائد المستقبلية الرئيسة مثل الالتزامات بدفع تعويض نهاية الخدمة إن وجدت.
نفقات إدارية أخرى	تتضمن مثلاً (الإيجار، أجور المواصلات، الصيانة، التجهيزات، لوازم مكتبية، الخدمات، الرسوم، استهلاكات، وغيرها).

الجدول رقم (4) التكاليف التشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير

المصدر: الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ص137.

أما التكاليف غير التشغيلية: فهي نفقات لا علاقة لها بعمل مؤسسة التمويل الصغير ولا بالخدمات المالية، مثل تكاليف الدراسات إثر طلب من قبل المانحين، وتكاليف حضور المؤتمرات، وكلفة تقديم خدمات التدريب في مجال تطوير الأعمال وغيرها.

العنصر الثاني: العوائد التشغيلية⁵⁷: Operational Revenues

تحقق مؤسسة التمويل الصغير العوائد التشغيلية من الفوائد والرسوم التي تجنيها من الإقراض، والخدمات المالية الأخرى مثل الرسوم المستحقة على القروض الممنوحة للعملاء، والفوائد المستحقة على ودائعها لدى المصارف الأخرى، بالإضافة إلى الدخل من العائد على الاستثمارات، وبذلك أضحي تقديم القروض للمشروعات الصغيرة، كما هو معروف اليوم، خياراً جذاباً لتوليد الأرباح والعوائد المجزية وتحقيق النمو. (Lascelles, 2008)، ويلخص الجدول رقم (5) العوائد التشغيلية.

العوائد التشغيلية	
دخل المؤسسة من الفائدة والرسوم مقابل تقديم القروض	إجمالي الدخل من القروض المقدمة للزبائن ويستخدم الأساس النقدي.
الدخل من خدمات مالية أخرى	يتضمن الرسوم والعمولات من حسابات التوفير للزبائن وغيرهم.
الدخل من الاستثمارات	الفائدة التي تعود من حسابات المؤسسة لدى المصارف أو الاستثمارات في أدوات سوقية.

الجدول رقم (5) العوائد التشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير

المصدر: الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ص 137.

وتتنوع مصادر الدخل التشغيلي في مؤسسات التمويل الصغير كما يلي:

أ. الفائدة والرسوم مقابل تقديم القروض: تُعرّف نسبة الدخل العائد بأنه "إجمالي الرسوم والفوائد والعمولات المتأتية من القروض الصغيرة على مدار فترة زمنية كنسبة مئوية من متوسط إجمالي محفظة القروض القائمة خلال تلك الفترة". (مجلس النقد والتسليف، 2009؛ Microfinance Bulletin, 2008b: 32)، أما الإيرادات من محفظة القروض تلخص بالصيغة التالية:

إيرادات محفظة القروض = الفائدة على محفظة القروض + الرسوم والعمولات على محفظة القروض

ب. الدخل من خدمات مالية أخرى: تحصل المؤسسة على الأرباح أو الدخل التشغيلي من خلال ما تتقاضاه من أجر نظير تقديم خدمات الإقراض والادخار والتأمين وتحويل الأموال، ويمكن تحديد العوائد المالية على محفظة القروض من خلال مصدرين هما: الفوائد التي تتقاضاها، والرسوم والعمولات المترافقة، وكلما كانت محفظة القروض القائمة أكبر كلما ازداد الدخل من الفائدة، وكلما ارتفعت نسبة الفائدة ازداد الدخل من الفائدة. (Guntz, 2011)

ج. الدخل من الاستثمارات: تحصل مؤسسات التمويل الصغير على العوائد والإيرادات من مصادر دخل أبعد من نطاق الإقراض، وفي المتوسط تُخصّص مؤسسة التمويل الصغير فقط ثلاثة أرباع

⁵⁷ يشار إليها أيضاً بالمصطلحات التالية: "الدخل التشغيلي" أو "الأرباح التشغيلية" أو "الإيرادات التشغيلية".

أصولها في استثمار محفظة القروض، ومن هنا تتولد الحاجة في المؤسسة كي تعظم العائد من الربح المتبقي من أصولها في أنشطة وعمليات بديلة غير الإقراض.

هذه العوائد بشكل عام تمثل الفائدة على الاستثمارات، والربح الصافي من الأصول المالية، والدخل من العمليات غير الإقراضية المرتبطة بالخدمات، مثلاً في المناطق الريفية: تأتي العوائد من تجارة البذور مع التعاونيات الزراعية هناك والممولة من قروض العملاء أنفسهم، وأيضاً من بيع دفاتر الحسابات الجارية أو بطاقات الائتمان الذكية، متضمنةً الربح الصافي من فروق أسعار العملات. (Guntz, 2011 ; Microfinance Bulletin, 2008b: 22-29)

أما العوائد غير التشغيلية فهي تتمثل في:

أولاً: المنح والتبرعات Donations: تُعرض بشكل منفصل في القوائم المالية كي تمثل الدخل الصافي والحقيقي من عمليات التمويل الصغير.

ثانياً: عوائد غير تشغيلية أخرى: وهي الدخل من الاستثمارات والذي لم يتولد من عمليات تقديم الخدمات المالية، وإنما من مصادر أخرى، مثل الدخل المتولد من الخدمات غير المالية كالوساطة والاستشارات.

2-3- الكفاية الذاتية التشغيلية: (Operational Self-Sufficiency (OSS)

عندما تتمكن مؤسسة التمويل الصغير من تغطية نفقاتها، وعندما تُحقق التعادل بين الإيرادات والتكاليف، أي تتساوى التدفقات النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجة عندها تكون قد حققت الاستدامة التشغيلية، وتترافق الاستدامة التشغيلية مع مؤشر الكفاية الذاتية التشغيلية OSS الذي هو بمثابة "الحجر الأساس" ويُشبهه بنقطة التعادل المستخدمة في المجالات التجارية.

(الخير ورمضان، 2007: 254 ; 10: 2003: CGAP & The World Bank Group)

وإن مؤشر OSS يشير إذا ما كانت العوائد المكتسبة كافية لتغطية التكاليف المباشرة للمؤسسة، باستثناء تكاليف رأس المال، ومتضمنة التكاليف المالية الفعلية. (Ledgerwood, 2000: 217)

ويشير ذلك إلى أن الخدمات المالية في مؤسسة التمويل بالغ الصغر يتم تسعيرها بحيث تغطي تكاليفها، وتمكنها من الاستمرار عند إحجام المانحين والحكومات عن تمويل المؤسسة أو عدم قدرتهم على دعمها بإعانات مالية جديدة. (Christen et al, 2004: 12)

وتعتمد الاستدامة التشغيلية على عدة عوامل داخلية وخارجية لمؤسسة التمويل الصغير، ومثال عن العوامل الداخلية: الشفافية، والحوكمة الرشيدة، وتوزيع التكاليف، والمدخرات، وأخيراً الوصول إلى نقطة التعادل وهذه العوامل هي العوامل الأهم للنجاح، وفي الوقت نفسه فإن المؤسسة تعمل تحت ظروف السوق الخارجية كالوصول إلى تكاليف أقل لعدد أكبر من العملاء الفقراء والنشطين اقتصادياً، وبيئة قانونية مناسبة بدون تحديد سقف لأسعار الفائدة، أو تحديد للطلب على متوسط

حجم القرض. (Dichter & Harper, 2007)

ويُقاس المؤشر الإيرادات التشغيلية كنسبة مئوية من النفقات التشغيلية والمالية النقدية للمؤسسات المستمرة بعملياتها مثل تكاليف الاهتلاك والاحتياطات لخسائر القروض المحتملة، وما شابه من تكاليف ونفقات، وعندما تبلغ النسبة أكبر من 100% / عندئذ يغطي الربح التشغيلي الذي تحققه مؤسسة التمويل الصغير كامل التكاليف التشغيلية من خلال عملياتها، وتكون بذلك قادرة على الاستمرار التشغيلي بدون الاعتماد على الهبات والإعانات المالية من المانحين والبقاء على قيد الحياة بواسطة إيراداتها التشغيلية. (Helms, 1998 ; Churchill & Frankiewicz, 2006)

بعض الأحيان ربما يستثني المانحون التكاليف النقدية للتمويل من تحليلاتهم، لأن تلك المؤسسات التي تبدأ بالوصول إلى أسواق المال التجارية وتدفع تكلفة رأس المال، ستبدو في وضع أسوأ قياساً بالمؤسسات التي تكون لديها التكاليف ذاتها ونطاق الوصول ذاته، ولكنها بقيت تعتمد على المانحين لتمويل محفظتها. (UNCDF, 2002: 20)

وهذا يفسر حقيقة أن بعض المانحين الذين يمولون المؤسسات التابعة والمعتمدة عليهم، لا تمول أو تدعم هذه التكاليف للمؤسسات، وتتعامل معها مثل مؤسسات التمويل الصغير التجارية المستقلة ذاتياً (ذات الاتجاه المؤسساتي) التي تتجه للاعتماد على ذاتها وتحقيق الاستدامة، وبالتالي تحسب الكفاية الذاتية التشغيلية حسب (UNCDF, 2009) كما يلي:

$$\frac{\text{الدخل التشغيلي}}{\text{إجمالي النفقات التشغيلية}} = \text{الكفاية الذاتية التشغيلية OSS}$$

وتتجلى الأهداف الأساسية لتحقيق الكفاية الذاتية التشغيلية بالنسبة لمؤسسات التمويل الصغير في الاحتفاظ بالحيوية التشغيلية والحفاظ على مستقبلها، وأكثر من ذلك تحقيق النمو في العمليات. (Guntz, 2011)

3-3- الكفاية الذاتية المالية: Financial Self- Sufficiency (FSS)

تصف الاستدامة المالية قدرة المؤسسة على تغطية كامل التكاليف بعد إجراء التعديلات المناسبة، وتشير إلى قدرة مؤسسة التمويل الصغير على تشغيل عملياتها دون الاستمرار في الحصول على الإعانات المالية (متضمنة المنح والهبات والقروض الميسرة) أو تحقيق الخسائر. (Guntz, 2011)

يُعبّر عن الاستدامة المالية من خلال مؤشر الكفاية الذاتية المالية Financial Self- Sufficiency وهو مؤشر الدعم المالي المعدّل، وغالباً ما يستخدم من قبل المانحين الممولين لمنظمات التمويل الصغير غير الحكومية، إنه يقيس مدى قدرة إيرادات الأعمال التشغيلية المعدلة على تغطية نفقاتها التشغيلية المعدلة وبشكل أساسي الفوائد المتلقاة، ويبين مؤشر FSS قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتكاليف المالية والتشغيلية من الدخل الناتج من عملياتها. (Kumar, 2012: 11 ; Rosenberg, 2009: 21)، ويُحسب كالتالي:

$$\frac{\text{الأرباح التشغيلية المعدلة}}{\text{النفقات التشغيلية المعدلة}} = \text{الكفاية الذاتية المالية FSS}$$

فإذا كانت الكفاية المالية الذاتية FSS أقل من 100% فإن مؤسسة التمويل الصغير لم تحقق بعد نقطة التعادل المالية، أي لم تصل بعد إلى الدرجة التي يغطي فيها الربح التشغيلي المعدل المصاريف التشغيلية المعدلة، وإن التعديلات تبين كيف تظهر مؤسسة التمويل متناهي الصغر على أنها غير مدعومة. (الخير ورمضان، 2007: 48)

وتتمثل تكلفة التمويل Cost of Funds في الفائدة التي تدفعها مؤسسة التمويل الصغير نظير الاقتراض التجاري، كما تتضمن الفائدة التي تدفعها للمدخرين لديها، ويجب أن تحسب المؤسسة التكلفة عن الأموال الموهوبة لها حسب المعدلات التجارية السائدة في السوق، في جميع الحالات يجب أن يزيد العائد الناتج من العمليات التي تقوم بها المؤسسة عن تكلفة التمويل.

من الواضح أن مؤسسات التمويل الصغير تحتاج لتغطية كل من تكاليفها التشغيلية وتكاليفها المالية وذلك لكي تحافظ على مكانتها في السوق على المدى الطويل، وخاصة من خلال تغطية تكاليف رأس المال، إذ يمكن لهذه المؤسسات الدخول إلى أسواق رأس المال التجارية التي تسمح للمؤسسات بزيادة ونمو محفظة قروضها ونطاق الوصول للعملاء. (Rosenberg et al. 2009) وتعرض (Ledgerwood, 2000) أن مؤشر الاستدامة الذاتية المالية يوضح فيما إذا كانت الإيرادات المكتسبة كافية لتغطية التكاليف المباشرة (تكاليف التمويل، واحتياطي خسائر القروض، والتكاليف التشغيلية)، والتكاليف غير المباشرة (التكلفة المعدلة لرأس المال)، ومن جهة أخرى يمثل الوضع المالي الصحي لمؤسسة التمويل الصغير.

وقد جذبت منظومة الإعانات المالية منذ البدايات انتباه العديد من الباحثين والدارسين للتمويل الصغير مثل Yaron & Hulme & Mosely & Khandker، وآخرون، وقد قاموا ببناء مؤشر لاختبار مدى اعتماد مؤسسات التمويل الصغير على الإعانات والمنح، والمنطقي في هذا المؤشر أنه يقيس التكاليف الاجتماعية المترافقة مع هذه الإعانات ويلقي الضوء على الآثار الضارة للإعانات المالية على التمويل الصغير. (Yaron, 1992)

ويصف كل من (Armendáriz de Aghion & Morduch, 2005: 16) قضية دعم المانحين من وجهة نظر مؤسساتية كالتالي: "الأمل لدى العديد من برامج التمويل الصغير هي أن تستفيد من المنح والهبات في بداية عملها فقط، ثم إن اقتصاديات الحجم والخبرة ستخفض من التكاليف، وسوف تكون البرامج في آخر الأمر قادرة على القيام بعملياتها دون الاعتماد على المنح والهبات والمساعدات المالية، وعندما تكون المؤسسة تعمل بحرية بدون المساعدات والمنح عندها لا بدّ من إثبات أن برامج التمويل الصغير قادرة على النمو خارج نطاق دعم المانحين سواء أكانوا حكومات أم جهات أخرى محلية أم عالمية، ولتحقيق ذلك ستحتاج مؤسسة التمويل الصغير إلى تعبئة رأس المال بأخذ ودائع ومدخرات من أموال التأمين، أو أن تكون المؤسسة أكثر ربحية، وبالتالي

يمكن أن تحصل على تمويل من أسواق رأس المال التجارية، وأن تتنافس في الأسواق العالمية مع كبرى الشركات الرائدة والبنوك العالمية".

لكن الحصول على قرض تجاري ليس بالأمر السهل، ذلك لأن خدمات التمويل الصغير وإقراض الفقراء تبقى في نظر البنوك التجارية تحمل درجة عالية من المخاطرة. (UNCDF, 2002: 21)

فالمؤسسات التي لا تقوم بتغطية تكاليفها سوف تفقد رأسمالها وتختفي، ما لم تستمر الحكومات والجهات المانحة في تقديم الإعانات المالية إليها. وعلى العكس، تستطيع المؤسسات المالية التي تعمل على تغطية تكاليفها بما في ذلك التكلفة المخططة للتمويل التجاري، أن تستمر في خدماتها وتوسع نطاقها من خلال جذب التمويل غير المدعوم على أساس شروط السوق. (كريستن وآخرون، 2004: 14)

وما زالت الفجوة بين العرض والطلب على خدمات التمويل الصغير كبيرة ولا يمكن تداركها إلا من خلال مؤسسات تمويل صغير مستدامة على المدى الطويل، ونقول القاعدة المعروفة أنه إذا كان معدل خسارة المؤسسة السنوي 5% فإن ذلك يؤدي إلى أن تكون غير مستدامة. (Rosenberg et al., 2009: 12)

إلا أن المؤسسات نادراً ما تستغرق أكثر من خمس سنوات في الغالب لتصل إلى الاستدامة، باستثناء المؤسسات العاملة في المناطق الريفية حيث الكثافة السكانية قليلة. (Rosenberg, 2009: 8)

وحول العالم ما يقرب من 10000/ مؤسسة تمويل صغير، لكن نسبة 3-5% فقط منها قد حققت الاستدامة المالية بشكل كامل. (Dichter & Harper, 2007: 49)

أفضل اثنين من الممارسين كمثال عن مؤسسات تمويل صغير مستدامة هما: بنك راكيات الإندونيسي، وبنكوسول في بوليفيا، كلاهما حقق نطاق وصول واسع إلى الفقراء بعد أن حقق الأرباح التشغيلية. (Robinson, 2002: 3)

3-4- الاستدامة في مؤسسات التمويل الصغير: Sustainability in MFIs

وجدت دراسة (Christen et al, 1995) أن الارتباط سلبي بين الكفاية الذاتية التشغيلية OSS ونطاق الوصول للعملاء.

إن هدف نطاق الوصول هو هدف مُدرك ومفهوم من وجهتي النظر: الاجتماعية والمؤسسية، لكن عندما تُطرح قضية استدامة مؤسسات التمويل الصغير فإنه يُلاحظ أن نسبة قليلة فقط من

مؤسسات التمويل الصغير تستطيع أن تشغل عملياتها بدون منح أو مساعدات مالية خارجية Donations. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 1996، رقم 5)⁵⁸

وفي العديد من البلدان يمكن أن تتطابق النتائج المتعلقة بنطاق الوصول، فهي تمثل إنجازات أبعد ما يكون من أي نتيجة أو حصيلة لنطاق الوصول التي يمكن تحقيقها خلال مدة (15) سنة فقط، لأنها فترة زمنية غير قصيرة، علاوة على ذلك فإن القليل فقط من برامج التمويل الصغير أحدثت تقدماً هاماً وملحوظاً ليس فقط على مستوى نطاق الوصول بل أيضاً على مستوى الاستدامة، إذ أن تحقيق أفضل نطاق وصول للعملاء يرتبط بإنجاز أفضل استدامة. (Gonzalez-Vega, 1998)

أما دراسة (Paxton & Fruman, 1997) فقد وجدت أن الارتباط ضعيف بين نطاق الوصول والكفاية الذاتية التشغيلية OSS وبالتالي كانت العلاقة التبادلية بينهما ضعيفة، وهذه النتيجة مناقضة لنتيجة دراسة (Seibel & Parhusip, 1998) التي وجدت ارتباطاً قوياً إيجابياً بين عمق نطاق الوصول والاستدامة.

وتشير دراسة (Acharya & Acharya, 2006) التي أجريها في "نيبال" أن العملاء لا يفكرون بالاستدامة المؤسساتية بينما يفكرون في الاستدامة الفردية (أي استمرار تمويل المؤسسة لهم لكي يستمروا في أعمالهم)، وهذا ما يثمر عنه انتباه المؤسسة لأدائها واستمرار سعيها من أجل تحقيق الاستدامة.

وحسب (Kota, 2007) فإن توصيل خدمات التمويل الصغير (نطاق الوصول) إلى آلاف بل ملايين الفقراء حول العالم على أساس مستدام يمثل التحدي الأكبر لهذه المؤسسات، لكن هناك القليل من المؤسسات التي نجحت في إثبات عكس هذه القاعدة، وبرهنت أنه بإمكان مؤسسات التمويل الصغير MFIs فعل ذلك.

وخلصت دراسة (Kereta, 2007) إلى أنه لا يوجد دليل على أن هناك علاقة متبادلة بين نطاق الوصول والاستدامة المالية FSS في دراسة حالة "إثيوبيا"، بينما يوجد ارتباط إيجابي بينهما، وتم اختبار الارتباط بين حجم القرض Loan Size (الذي يقيس مستوى الفقر) ونطاق الوصول، وكانت نتائج الدراسة أنه مازال حصول النساء على التمويل الصغير محدوداً، وبالتالي يجب اتباع سياسة مختلفة تتمحور حول الاهتمام بتمكين المرأة أكثر، وأن الارتباط الإيجابي بين نطاق الوصول والاستدامة المالية يقتضي ضمناً الوصول إلى عملاء أكثر لتحقيق الهدف الاجتماعي، وكانت نتيجة الدراسة أيضاً تقول أن مؤسسات "إثيوبيا" تحقق الربحية.

تهدف كافة أنشطة التمويل الصغير في نهاية المطاف إلى زيادة عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمات، لكن التوسع السريع في بعض الأحيان يثبت عدم الاستمرارية، خاصة في السنوات

⁵⁸ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (1996). قابلية الاستمرار المالية واستهداف أشد الفئات فقراً، وأثر ذلك على الدخل، مذكرة مناقشة مركزة رقم 5، واشنطن، أمريكا.

المبكرة لعمل المؤسسة، عندما تكون بحاجة للتركيز على بناء أنظمتها وتصميم منتجاتها، فهي عادةً تأتي بنتائج عكسية للممولين الذين يضغطون على المؤسسة للتوسع السريع. (Rosenberg, 2009: 3)

تختبر دراسة (Dhaka, 2013) التي أجريت على (33) من مؤسسات التمويل الصغير في "تيبال" فيما إذا كانت الربحية تترافق مع عمق نطاق وصول أقل للعملاء، وقد كشفت هذه الدراسة الغطاء عن بقاء وجود المعضلة بين الأداء الاجتماعي (نطاق الوصول) والأداء المالي (الاستدامة)، وأنه توجد مفاضلة بينهما، وتحتاج مؤسسات التمويل الصغير في "تيبال" إلى طرق إبداعية في تحقيق الهدف المضاعف المتمثل في: الهدف الاجتماعي (أي تخفيف حدة الفقر) والهدف المالي (أي القدرة المستقبلية والنمو المحتمل) معاً وفي آن واحد، وإن عمق واتساع نطاق الوصول يمكن زيادتهما من خلال الأداء المالي.

إن الدليل التجريبي من دراسة Dhaka السابقة، يعرض أن متوسط حجم القرض كنسبة من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي GNI يرتبط سلباً مع كل من نطاق الوصول والاستدامة إحصائياً وذا دلالة معنوية، وهذه النتائج مفيدة ومنسجمة مع النقاشات التي قدمها العديد من المفكرين والباحثين وما زالت قيد التطوير، وهم الذين افترضوا وأثبتوا أنه لا يوجد تعارض بين خدمة العملاء الفقراء وكون المؤسسة مستدامة، أي أن القروض الأصغر حجماً تعني عملاء أكثر تستطيع المؤسسة خدمتهم، وتوزيع قروض أصغر ليس متعارضاً مع الاستدامة خاصة في المؤسسات الفعالة.

4- جودة المحفظة: Quality of Loan Portfolio

يُشار إلى محفظة القروض Loan Portfolio بالقيمة المستحقة Amount Outstanding على أنها محفظة القروض الحالية Current، والنشطة Active، والفعالية Actual، أو محفظة القروض القائمة (الموجودة في السوق) Outstanding Portfolio. (الخير ورمضان، 2007) وتُعرف "محفظة القروض القائمة" بأنها عبارة عن: رصيد أصل جميع القروض القائمة لدى مقدم خدمات التمويل الصغير متضمنة القروض الحالية والمتأخرة والمُعاد جدولتها، وهي لا تتضمن القروض التي تم شطبها أو الفوائد المحسوبة والمتوقع تحصيلها على الرصيد القائم للقروض، (مجلس النقد والتسليف، 2009) وهي تمثل:

(أ) كمية النقد الموجود في أيدي المقترضين.

(ب) تتضمن القيمة الأساسية للقرض، من دون فوائد.

(ت) القيمة الأكبر للموجودات التي تمتلكها مؤسسة الإقراض.

(ث) المصدر الأكبر للدخل لمؤسسات التمويل الصغير.

يتعين على مؤسسة التمويل الصغير إصدار تقرير "محفظة القروض" بشكل دوري The Portfolio Report وهو قائمة مالية إضافية ومنتمة لكل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل، ويعدّ التقرير أداة رقابة جيدة على أعمال مؤسسة الإقراض، إذ يظهر فيه حجم المحفظة ونوعيتها أو ملف القروض، ويظهر فيه بشكل مفصل القيمة الإجمالية للقروض المقدّمة، وقيمة القروض المستحقة (الموجودة في السوق)، بالإضافة إلى قيمة القروض المشطوبة Written off، وذلك خلال فترة زمنية محدّدة، كما أن عمر المتأخرات عن السداد (القروض المتأخرة عن السداد) Aging of Arrears يعتبر جزءاً هاماً من تقرير محفظة القروض، ويتضمن التقرير حسب (الخير ورمضان، 2007):

أولاً: متوسط حجم القرض المصدّر Average Loan Disbursement Size

ثانياً: متوسط رصيد القرض Average Loan Balance Size

ثالثاً: حجم الدفعات المتأخرة عن السداد Total Payments of Arrears

رابعاً: رصيد القروض القائمة والمتأخرة عن السداد Outstanding Balance of Loans in Arrears

خامساً: قيمة القروض المشطوبة خلال فترة معينة Value of Loans Written off During Period

ويمكن حساب متوسط محفظة القروض القائمة خلال فترة محددة كما يلي:

$$\text{متوسط محفظة القروض القائمة بالنسبة إلى فترة محددة} = \frac{\text{محفظة القروض (في بداية الفترة)} + \text{محفظة القروض (في نهاية الفترة)}}{\text{عدد الفترات الزمنية} + 1}$$

4-1- التأخر عن السداد: Delinquency

يُعبّر التأخر في السداد عن دفعات القروض المتأخرة عن السداد، إذ يتمّ قياسها حتى لو تأخر العميل يوماً واحداً عن تاريخ السداد، وهو مؤشر ذو أهمية من أجل معرفة نوعية محفظة القروض، لأنه يساعد على التنبؤ بمعدل خسائر القروض، ويتمّ حساب معدل التأخر عن السداد عن طريق حساب قيمة أقساط القروض المتأخرة عن السداد على أنها نسبة من إجمالي محفظة القروض القائمة، وهذا ما يسمى بالتأخرات Past due Rate، أو معدل التأخر عن السداد Arrears.

$$\text{معدل التأخر عن السداد} = \frac{\text{مجموع الأقساط المتأخرة السداد}}{\text{إجمالي محفظة القروض القائمة}}$$

إن الاهتمام بقياس جودة المحفظة ونوعيتها من أكثر المؤشرات دلالة على حسن الأداء المالي لمؤسسة التمويل الصغير، إذ أن قدرة مقدّم الأموال الصغيرة (المؤسسة) على جمع وتحصيل القروض أمر مهم جداً لنجاحه واستمراره، فإذا لم يُضبط الانحراف في تسديد القروض إلى مستويات متدنية جداً فإن الوضع سيخرج سريعاً عن نطاق السيطرة. (الخير ورمضان، 2007)

2-4- المحفظة في خطر: Portfolio At Risk (PAR)

معدل محفظة القروض المعرضة للخطر PAR هو عبارة عن: قيمة القروض القائمة التي تأخر سداد قسط أو أكثر من أقساطها لمدة 30/ يوماً، وتشمل كامل الرصيد غير المدفوع من أصل القرض، بما في ذلك الدفعة المستحقة والدفعات المستقبلية، لكن دون النظر إلى الفوائد المستحقة، وهي لا تتضمن القروض التي تم إعادة جدولتها. (مجلس النقد والتسليف، 2009)

ويعتبر مؤشر المحفظة في خطر PAR بأنه المقياس المعياري العالمي لجودة محفظة القروض Portfolio Quality في القطاع المصرفي عموماً، ويستخدم كثيراً في مجال تقييم محفظة القروض الصغيرة من أجل قياس نوعية المحفظة بعد مرور عدد محدد من الأيام.

$$\text{المحفظة في خطر PAR} = \frac{\text{مجموع أرصدة القروض المتعثرة}}{\text{إجمالي محفظة القروض القائمة}}$$

ويتفاوت عدد الأيام المستخدم في هذا قياس مؤشر PAR، إذ يبلغ عددها 30/ يوماً عادةً في مجال التمويل الصغير، وإذا لم يكن جدول السداد شهرياً فيمكن استخدام فترة سداد محددة (أسبوعاً أو أسبوعين، أو ثلاثة أشهر) كبديل، ويمكن حساب مؤشر PAR على عدة فترات تمثل عمر القروض المتأخرة السداد Aging of Arrears كما يلي: من 1/ إلى 30/ يوماً، أو 60/ يوماً، أو 90/ يوماً، أو 120/ يوماً، أي هو بمعنى آخر: الزمن الذي انقضى على كل قرض من القروض المتأخرة السداد، وتشير القروض المتأخرة السداد بـ 30/ يوماً إلى درجة خطر أقل من تلك القروض المتأخرة السداد بـ 90/ أو 120/ يوماً فما فوق. (CGAP & The World Bank Group, 2003: 11)

3-4- معدل خسائر القروض: Loan Loss Rate

يُعبّر معدل خسائر القروض عن معدل القروض التي تمت خسارتها أو شطبها فعلياً، وهو يقيس قيمة القروض التي تم إلغاؤها باعتبارها نسبة من متوسط محفظة القروض القائمة Average Outstand Portfolio، لفترة زمنية محددة، وهو متمم رئيسي لحساب معدل المحفظة في خطر PAR، وفي بعض الأحيان يعود سبب ارتفاع معدلات عدم السداد في محفظة القروض، إلى عدم حذف القروض المشطوبة Write-off وبالتالي تبقى قيمتها موجودة في الميزانية العمومية، وفي الكثير من الأحيان تعتمد المؤسسة إلى تأجيل إلغاء القروض المستحقة، فيؤدي ذلك إلى تضخيم قيمة الأصول (إظهار قيمة الأصول بقيمة أكبر مما هي عليه)، ومن جهة أخرى فإن إلغاء القروض المستحقة بسرعة، يقلل من تقدير جودة محفظة القروض حيث تظهر لدى مؤسسات التمويل الصغير معدلات منخفضة من عدم السداد (CGAP & The World Bank Group, 2003)، ويتم حساب معدل خسائر القروض بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل خسائر القروض} = \frac{\text{إجمالي المبالغ التي تم شطبها (خلال الفترة)}}{\text{متوسط محفظة القروض القائمة (خلال الفترة)}}$$

إن مؤسسات التمويل الصغير التي يتجاوز فيها معدل خسائر القروض نسبة 5٪، تعتبر بأنها لا تتمتع بالملاءة المالية، ومن الأنسب إبقاء المعدل تحت نسبة 2٪.

لا يعني شطب القروض أن منظمة الإقراض لن تتابع جهودها من أجل تحصيل هذه القروض المشطوبة، بل على العكس على مؤسسات التمويل الصغير أن تسعى دوماً إلى استرجاعها، وهذا ما تحدده عادة سياسة المؤسسة في تعاملها مع القروض المتأخرة والمتعثرة في السداد، وبالتالي تؤثر على نوعية (جودة) تقرير محفظة القروض.

وحديثاً، تعتمد المصارف والمؤسسات المالية إلى استخدام وقياس آخر هو أكثر دقة، ويأخذ هذا القياس بعين الاعتبار مخاطرة القروض القائمة (الموجودة مع المقترضين) بما فيها كل الدفعات المتأخرة، إذ أن التأخر في تسديد دفعة واحدة من القرض يعني أن مجمل قيمة القرض المتبقي معرضة للمخاطرة. (الخير ورمضان، 2007)

4-4- جودة المحفظة في مؤسسات التمويل الصغير: Portfolio Quality in MFIs

تؤكد دراسة (Zeller & Meyer, 2002) أن معدلات السداد المرتفعة نسبياً تزيد من الكفاية الذاتية للمؤسسة Self-Sufficiency، وأن مؤسسة التمويل الصغير تهدف وتنشد تغطية نفقاتها التشغيلية وتحقيق النمو وذلك لزيادة نطاق وصولها للفقراء، مع الحفاظ على محفظة قروض جيدة. فكما أشار (Drake & Rhyne, 2002) إلى أن العملاء هم قيمة جديرة بالاهتمام لدى المؤسسة، فعندما تكون معدلات سدادهم Repayment Rates مرتفعة، فإن ذلك يولد عوائد Returns جيدة، وبالتالي يمكن تغطية التكاليف الإدارية والتكاليف الأخرى.

وتوضح دراسة (Okumu, 2007) أن نسبة التأخر في سداد القرض الرئيسي Delinquency أي الذي لم يتم استرداده إلى محفظة القروض، هي عبارة عن نسبة مجموع المبالغ المقرضة والتي لم تُسدد بعد، إلى إجمالي محفظة القروض، وهذا المؤشر عادة ما يستخدم لقياس جودة المحفظة Portfolio Quality، وأيضاً عدد المقترضين المتأخرين.

وقد وجدت دراسة (Ejigu, 2009) أن نسبة المحفظة في خطر تبلغ 3.2٪ في الفترة الواقعة بين 2005-2007، وتبعاً للعلاقة المتبادلة بين الأرباح وعمق نطاق الوصول فإن النتيجة قد تبدو غير واضحة، لكنها تشير إلى محفظة جيدة نوعاً ما.

توضح دراسة (Iezza, 2010) أنه من المتغيرات ذات الأهمية الكبيرة في دراسة وتقييم أداء المؤسسات هو: جودة المحفظة، فالمؤسسات التي يكون مؤشر المحفظة في خطر (PAR) لديها في حدوده الدنيا يكون وضعها جيداً، لأن معدلات السداد تكون مرتفعة، ويعني ذلك أن ثقافة السداد والدفع موجودة لدى العملاء، ولا يوجد تأخير أو تواني في دفع الأقساط المستحقة، وأنه من خلال

الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: البيئة المحلية، والمنافسة، وتقسيم شرائح السوق لا بد أن تدرس المؤسسة مدى استطاعتها وقدرتها على فرض أسعار الفوائد بدون أن يتأثر مؤشر جودة المحفظة في خطر (PAR) ومعدلات التأخير في السداد.

ظلت جودة المحفظة في المنطقة العربية مرتفعة على الرغم من أزمة التخلف في السوق المغربية في عامي 2008 و 2009، وتقلب بعض الأسواق في المنطقة مثل سوق فلسطين، وكانت جودة المحفظة ككل فوق المتوسط، مع ثاني أدنى معدلات المحفظة في خطر لمؤشر $PAR > 30$ ، والمحفظة في خطر لمؤشر $PAR > 90$ في العالم، حيث بلغت معدلات المحفظة في خطر لمؤشر $PAR > 30$ على التوالي 2.8% و 1.9% في العامين المذكورين، وسجلت المنطقة أدنى نسب شطب بين نظرائها بلغت 0.28% بشكل عام، وتبقى مؤسسات التمويل الأصغر في المنطقة العربية محافظة جداً وحذرة مع مستويات أعلى من تغطية المخاطر. (سوق تبادل معلومات التمويل الصغير، 2010)⁵⁹

5- الكفاءة: Efficiency

1-5 كفاءة المؤسسة: Institutional Efficiency

الكفاءة هي إحدى السمات التي تتصف بها مؤسسات التمويل الصغير عندما تسعى إلى تقليل التكلفة التي تتحملها (سوق تبادل معلومات التمويل الصغير، 2007)⁶⁰، وإن معدلات الكفاءة في مؤسسات التمويل الصغير هي أقل من تلك الخاصة بالمصارف التجارية، وذلك إذا ما تمت مقارنة تكلفة الإقراض لكل دولار، ويرجع ذلك لأن الائتمان الصغير يعتمد على العمالة الكثيفة، فالقرض الذي قيمته $100/$ دولار يتطلب جهداً إدارياً يعادل ما يتطلبه قرض أكبر منه بألف مرة.

وقد تصل التكاليف الإدارية إلى $15/$ أو $20/$ وأحياناً $30/$ دولاراً لكل $100/$ دولار من محفظة القروض، لذلك فإن نسبة الكفاءة ستكون 15% أو 20% أو 30% بينما تكون عادةً في البنوك التجارية 1.5% أو 2% أو 3% ، إن اقتصاديات الحجم التي تعتمد على تخفيض التكاليف عن طريق زيادة كمية المنتج لها أثر ضعيف في كفاءة مؤسسات التمويل الصغير، ويرجع ذلك إلى التكاليف المتغيرة العالية التي تعتمد عليها تكنولوجيا التمويل الصغير، فإذا ما تجاوزت قيمة محفظة القروض في المؤسسة 2 أو 3 مليون دولار، فإن النمو لا يعود بمكاسب كبيرة من حيث الكفاءة، بل إن مؤسسات التمويل الصغير قد تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة. (مايكروريت، 2003: 6)

⁵⁹ سوق تبادل معلومات التمويل الصغير MIX. (2010). تقرير قياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام

2009.

⁶⁰ سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر MIX. (2007، ديسمبر). أفضل 100 مؤسسة تمويل أصغر على مستوى

العالم.

2-5- الكفاءة التشغيلية: Operational Efficiency

الكفاءة التشغيلية هي مؤشر نسبة المصروفات التشغيلية (Operating Expense (OER Ratio وهو من المؤشرات الأكثر استخداماً لقياس كفاءة المؤسسة ويوضح النفقات غير المالية كنسبة مئوية من إجمالي محفظة القروض.

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{إجمالي النفقات التشغيلية} + \text{المنح العينية}}{\text{متوسط محفظة القروض القائمة}}$$

وتشير إلى التكلفة التي تتكبدها المؤسسة من أجل إقراض وحدة نقدية واحدة من أموالها، وكلما كان المؤشر ضعيفاً دلّ ذلك على أن المؤسسة لديها تكاليف تمويل مرتفعة.

3-5- الكفاءة الإدارية: Managerial Competence

الكفاءة الإدارية تشير إلى تكلفة إدارة المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار تكلفة التمويل، أو تكلفة مخصص خسائر القروض، وبالتالي تسهل هذه النسبة إجراء مقارنة بين المؤسسات التي تعتمد المصادر التجارية في تمويلها، وتلك التي تعتمد على الهبات، وأخرى تعمل في مواقع مختلفة.

$$\text{الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{إجمالي النفقات التشغيلية} - \text{تكلفة التمويل} - \text{مصرف مخصص خسائر القروض} + \text{المنح العينية}}{\text{متوسط محفظة القروض القائمة}}$$

والقاعدة العامة أن منظمات الإقراض الصغير التي تتمتع بالحيوية أو الملاءة والاستمرارية المالية هي التي تكون فيها نسبة الكفاءة الإدارية بمعدل 24%/، أي تتراوح بين 10%/ و 32%/.

(الخير ورمضان، 2007)

عندما يبدأ سوق التمويل الصغير بالنضوج ومؤسسات التمويل الصغير بالتنافس لكسب العملاء بالسعر التنافسي على معدلات الفائدة، عادةً ما يدفع ذلك المؤسسات كي تصبح أكثر كفاءة، لكن العديد من مؤسسات التمويل الصغير لا تواجه المنافسة المطلوبة، بسبب ضعف السوق أو تخصصه، لذا لا بدّ من الإشراف الخارجي على الكفاءة في مثل هذه الحالات، والمؤسسات الناشئة أو ذات النمو السريع ربما ستبدو أقل كفاءة أيضاً من خلال هذه المقاييس، لأنها تدفع للموظفين، وتدفع للبنية التحتية العامة، وبالتالي لا تنتج بكامل طاقتها حتى الآن. (Rosenberg, 2009: 11)

4-5- الكفاءة والإنتاجية في مؤسسات التمويل الصغير:

Productivity and Efficiency in MFIs

استنتجت دراسة (Pindyck & Rubinfeld, 1998) أن عمر المؤسسة Age يرتبط إيجابياً مع كل من: نطاق الوصول والاستدامة، وهذا ينسجم مع نقاشات شبكة سيب SEEP Network حيث أن نضج المؤسسة هو أحد العوامل الرئيسية في التأثير على مستوى الأنشطة ومصاريف التشغيل، وأن عمر المؤسسة يؤثر إيجابياً على استدامتها ونطاق وصولها بواسطة الخبرة التراكمية

المكتسبة أثناء التعلّم من العمل، وتطوير نظم العمليات، وخبرة وتدريب الموظفين، ووفورات الحجم.

واقترحت دراسة (Tang et al, 2002) أن أحد الأسباب التي تستوجب من المؤسسة أن تستمر في الاعتماد على الدعم (المنح والهبات الخارجية) هو عدم رغبة المؤسسات في فرض أسعار فائدة مرتفعة أو رسوم مالية مسموح بها على القروض الموزعة للعملاء، وذلك لتغطية النفقات وتكاليف المخاطرة الناشئة عن عمليات المؤسسة.

ووجدت دراسة (Straton, 2010) علاقة سلبية ذات أهمية بين المصاريف التشغيلية ونطاق الوصول للعملاء، ويعني ذلك أنه كلما زادت المصاريف التشغيلية فإن نطاق الوصول ينخفض وينتقل بالاتجاه السلبي، وبالتالي تؤثر المصاريف التشغيلية سلباً في نطاق الوصول للعملاء.

وحسب تقرير سوق تبادل معلومات التمويل الصغير MIX (2010)⁶¹ أن مستويات الكفاءة في المؤسسات في المنطقة العربية كانت منخفضة مقارنة بالمؤسسات المشابهة لها حول العالم، وفي عام 2009 سجلت المنطقة ثاني أعلى نسبة مصاريف تشغيل إلى محفظة القروض بلغت 21%/ مقارنة بالمعدل العالمي البالغ 18%/، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة متوسط تكلفة القوى العاملة البالغ 14%/.

ويذكر التقرير ذاته أيضاً أنه لم يزل التمويل الأصغر في المنطقة العربية يحقق أرباحاً حتى غاية 2009، وسجلت المنطقة أعلى متوسط عائدات على الموجودات 4.3%/، وكانت نسبة الإيرادات المالية 22%/، وكانت أعلى المعدلات في العالم 25%/، ويُعزى هذا المزيج إلى أن المنطقة حافظت على نسبة منخفضة من إجمالي محفظة القروض إلى الأصول 75%/، وبما أن الإيرادات وحدها لا تفسّر العوائد المرتفعة في المنطقة، فإن تحليل التكاليف (المصاريف) يمكن أن يفسّر سبب هذه العوائد المرتفعة، فقد سجلت المنطقة العربية ثاني أدنى مجموع نفقات في العالم 20%/ من متوسط الموجودات في عام 2009، على الرغم من أن المحفظة سجلت أعلى نسبة تكاليف قوى عاملة في العالم 10%/ إلا أنها حافظت على أدنى نسبة مصاريف إدارية 4%/ وثاني أقل نسبة مصاريف مالية 3.7%/.

6- خلاصة:

إن العلاقة بين الحيوية المؤسساتية Institutional Viability ونطاق الوصول للعملاء Outreach يمكن أن توصف كالتالي: عندما تعمل مؤسسة التمويل الصغير بحيوية، وتحقق الأرباح، وتزود مستثمريها بعوائد اقتصادية معقولة، هذا يزيد من قدرتها على النمو، ذلك كله يحتاج إلى متطلبات أساسية ليتم تغطية التكاليف من معدلات الفائدة، وأن تلتزم الإدارة بمستويات تكلفة

⁶¹ سوق تبادل معلومات التمويل الصغير MIX. (2010). تقرير وقياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام 2009.

منخفضة بشكل ثابت، ومنهجية جيدة لإدارة القروض لديها، وينبغي عليها العمل لتصبح مؤسسات التمويل الصغير قادرة على الاستدانة من المصادر التجارية وتعبئة المدخرات، وأخيراً، هذا كله يقود إلى زيادة نطاق الوصول بأكبر عدد من العملاء، ووصول إلى شرائح أعمق، مترافقة مع جودة أعلى للخدمات المقدّمة.

الفصل الرابع

عناصر الأداء الإداري في مؤسسات التمويل الصغير

92	1- مقدمة
92	2- نمط القيادة
92	1-2- نمط القيادة الأوتوقراطي
93	2-2- نمط القيادة الديمقراطي
93	3-2- القيادة في مؤسسات التمويل الصغير
95	3- التخطيط الاستراتيجي
95	1-3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
96	2-3- مراحل التخطيط الاستراتيجي
98	3-3- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير
99	4- إدارة الموارد البشرية
99	1-4- الاختيار والتعيين
100	2-4- التدريب والتطوير
101	3-4- الحوافز والإبداع
102	4-4- إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التمويل الصغير
102	5- إدارة القروض
103	1-5- وكيل الإقراض
104	2-5- معدل وحوافز السداد
105	3-5- عملية تقديم القرض
106	4-5- شروط القرض
107	5-5- إدارة القروض في مؤسسات التمويل الصغير
108	6- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج
108	1-6- تكنولوجيا المعلومات
110	2-6- تطوير المنتج
113	3-6- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج في مؤسسات التمويل الصغير
114	7- خلاصة

1- مقدمة: Introduction

تُعَدّ الاستثمارية المالية والاستمرارية المؤسساتية معاً الركيزة الأساسية لدعم أهداف المؤسسات في توسيع خدماتها، ووصول هذه الخدمات إلى أعداد أكبر من الأفراد والعملاء المستهدفين مع مرور الزمن.

وتعطي دراسة الأداء صورة واضحة عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها وقدرتها على استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية. (مزهودة، 2001) سيتم في هذا الفصل الوقوف على أهم العناصر التي يتكوّن منها الأداء الإداري لمؤسسات التمويل الصغير والتي يمكن من خلالها قياس هذا الأداء ومقارنته مع أداء باقي المؤسسات ومع الممارسات العالمية المتبعة في مجال التمويل الصغير من أجل التطوير والتحسين المستمر، وتمّ انتقاء خمسة عناصر بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة وهي: نمط القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة القروض، والابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

2- نمط القيادة: Leadership Style

يتمثل نمط القيادة في السلوك القيادي أو الإداري وهو أسلوب التعامل، والتصرف، والأنشطة، والتأثير الذي يمارسه الرؤساء مع مرؤوسيه، ويصنف هذا السلوك إلى نمطين حسب ما ذكر عبد المالك وحسين (2001: 223)، هما:

أولاً: نمط السلوك البنائي أو التنظيمي (الاهتمام بالعمل): ويُقصد به سلوك الرئيس المتّجه إلى تقليص العلاقات الشخصية مع العاملين، في الوقت الذي يزداد اتجاهه نحو بناء النماذج التنظيمية والدقيقة، وقنوات الاتصال الرسمية، وإجراءات العمل المقتنة.

ثانياً: نمط السلوك الاعتباري أو الإنساني (الاهتمام بالعاملين): ويُقصد به سلوك الرئيس المتّجه إلى تحقيق الصداقة والثقة المتبادلة، ودفء العلاقات الشخصية مع العاملين، وتقليص الاهتمام بالعمل.

وبما أن نجاح المؤسسة مرهونٌ بمدى تحقيقها للأهداف المخطّط لها، فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بالثقة وجديرة بحق الاستثمار والاستدامة، ويؤثر النمط القيادي بدرجة كبيرة على الأداء الإداري بشكل خاص وعلى الأداء الكلي بشكل عام، ويوجد له تأثير محتمل على مدى انتشار المؤسسة ووصولها للفئات المستهدفة من التمويل، وتتنوّع الأنماط القيادية في المؤسسات كما ذكرها (الفارس وآخرون، 2000) و(وسيلة وعبد الناصر، 2009: 1) و(إبراهيم مجمعي، 2004: 24) وهي:

1-2 نمط القيادة الأوتوقراطي: Autocratic Leadership

تمثّل الأوتوقراطية حكم الفرد والسلطة المطلقة له، ففي هذا النمط يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده، وهو يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ، والقيادة الأوتوقراطية تسلّطية في الجوهر، فهي تتسبّب في فتح هوة بين القائد ومرؤوسيه، لأنها

تولد سوء تفاهم، مما يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً، صراحةً كان ذلك أم ضمناً، وذلك في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح والابتكار والإبداع عند المرؤوسين، ويمكن تمييز ثلاثة أشكال للقيادة الأوتوقراطية:

الشكل الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المستبدّة: يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه، وينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، وتكون طريقة تعامله قاسية وصارمة.

الشكل الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: تتميز بأن القائد لديه ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح قضّي الأمر، وإلا فرضها بالقوة والقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

الشكل الثالث: القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: هذا الشكل هو الأقل استبداداً، والأقرب للسلوك الديمقراطي، حيث يعتقد القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة، دون إخبارهم، وقد يعطيهم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.

2-2- نمط القيادة الديمقراطي: Democratic Leadership

يتميز النمط الديمقراطي بأن المدير يقوم بغرس روح المسؤولية في المرؤوسين، من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، وتزيد من ولائهم والتزامهم بخدمة المؤسسة وتحمل المسؤولية، حيث يعرض القائد (أو المدير) المشكلة ويستمع لآراء ومقترحات الموظفين، ومن ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك، ومن خصائص هذا النمط:

أ- التآني في اتخاذ القرارات، والاهتمام بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء، والاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين ممن يتميزون بريادة السوق كرجال الأعمال.

ب- يحافظ المدير على علاقات طيبة مع مرؤوسيه حيث تسود روح الفريق، ويعتني القائد بالمشاعر الإنسانية لمرؤوسيه ويتفهم مشكلاتهم.

ت- يشارك القائد مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وصنع القرار، وبالتالي اتخاذ القرار الرشيد.

ث- يفوض السلطة لمرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.

ج- إظهار المهارات الشخصية والإبداع والابتكار في حل المشكلات.

2-3- القيادة في مؤسسات التمويل الصغير: Leadership in MFIs

وجدت دراسة (Waithaka et al, 2003) علاقة إيجابية قوية بين حجم مجلس الإدارة Board Size وإدارة الأداء الاجتماعي (Social Performance Management (SPM، وتكشف

الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تجربة المدير التنفيذي CEO وخبرته، وبين خصائص القيادة العامة مع الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الأكاديمية للمدير التنفيذي على الأداء الاجتماعي في المؤسسات، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات عليها أن توقف الازدواجية في دور المدير التنفيذي عن رئاسة مجلس الإدارة، وأن تقوم بتوظيف مديرين تنفيذيين CEOs أكثر خبرة تنفيذية، ويكون لديهم درجات أفضل في الأداء الاجتماعي.

وكي تحافظ المنظمة على سمعة جيدة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات، لا بدّ لها من أن تحظى بالإدارة الجيدة، وهي عنصر ضروري لدعم أهداف المؤسسات في توسيع خدماتها، ويعتبر نمط الإدارة، وكذلك القيادة الفعّالة والقوية مؤشراً على المؤسسات التي لديها الرغبة في تحقيق الكفاءة الذاتية. (الخير ورمضان، 2007: 49)

أما دراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009) فقد خلصت إلى إثبات أنه يوجد في المؤسسة الواحدة أنماط مختلفة من القيادة (الديمقراطية، والأوتوقراطية، والمتساهلة)، وذلك تبعاً للدورات التدريبية التي اتبعتها القيادات الإدارية (المدير) في مجال إدارة المؤسسة أو الفرع، وبحسب المهارات المكتسبة، والخبرات والتجارب التي خاضها المدير في العمل الإداري والتي تجعله قادراً على اتخاذ القرار المناسب، وكذلك وفقاً لنوعية المرؤوسين، والحالة التي تمرّ بها المؤسسة، وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

وهدف دراسة (Mawa et al, 2011) إلى اكتشاف العلاقة بين الجندر والقيادة في بنك "غرامين" Grameen Bang في بنغلادش (بنك الفقراء)، واختبار أثر الجندر على القيادة، وكيف يتفاعل الجندر في قيادة مؤسسات التمويل الصغير الرائدة في بنغلادش، وباعتماد على نتائج الدراسة التجريبية تبين قدرة المرأة على القيادة، ومساهمتها الفعّالة في قيادة المنظمة للنجاح، وتُظهر الدراسة أن هناك فرصاً متزايدة للنساء (والرجال) الذين يُبدون ميلاً أكثر للخصائص القيادية الأنثوية والتي تنطوي على القيادة التحويلية في هذا العالم الذي يتجه إلى العولمة.

وذكرت الدراسة السابقة أنه لا بدّ أن يقدّم بنك "غرامين" التدريب اللازم للموظفين المناسبين وذلك لكي يحقق جودة القيادة التحويلية، من خلال المشاركة في ورشات عمل Workshops، ومجموعات نقاش Discussion Groups، وحلقات دراسية Seminars، كما ويجب على الإدارة العليا أن تقوم بتقييم عمل الموظفين بشكل سليم ومحايّد، ومن الضرورة بمكان تحقيق التوازن في الجندر في كافة المستويات الإدارية في مؤسسات التمويل الصغير (أي التوازن بين عدد النساء والرجال في المناصب الإدارية)، وهو مطلوب من أجل تنويع القيمة وزيادة الفائدة وتعزيز المساواة. وأشارت دراسة (Mulumba, 2011) إلى ضرورة تعزيز الفهم والتطبيق لممارسة مهارات تحمل المسؤولية الإدارية لدى المديرين كمحاولة لإدماج وتكامل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في صناعة القرار، ووجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الكفاءة الإدارية Managerial Competence

ونطاق الوصول إلى العملاء Outreach في مؤسسات التمويل الصغير محل الدراسة، وأن الكفاءة الإدارية تنتبأ بأسلوب ذو معنى وأهمية بنطاق الوصول إذ عندما يكون المديرون على مستوى عالٍ من الكفاءة، حينها يؤثر في الموظفين لديهم لإنجاز الأهداف والمهام المستهدفة في سياسة الانتماء، وبالتالي تؤثر على نسبة الاحتفاظ بالعملاء، وإن نطاق الوصول المنخفض يُقرن مع معدل ارتداد (انسحاب) مرتفع للعملاء ويُعزى ذلك إلى نقص الكفاءة الإدارية في استخدام سياسات الانتماء بفعالية لمقابلة طلب العملاء والاستجابة لرغباتهم وتقديم الخدمات التي يحتاجونها.

وأشارت دراسة (Strom et al, 2014) إلى أن مؤسسات التمويل الصغير MFIs تتميز بأنها تختار مديريها التنفيذيين CEOs وأعضاء مجلس إدارتها من النساء، مقارنة بنظيراتها من المؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة؛ وأن القيادة النسائية تأخذ دورها الفعال في مثل هذه المؤسسات وذلك لأن المهمة الأساسية لمؤسسات التمويل الصغير تتمحور حول تقديم الائتمان Credit للنساء بشكل خاص، كونها تعاونيات أو منظمات غير ربحية.

أما عن العلاقة بين القيادات النسائية Female Leadership وحوكمة الشركات Governance in MFIs فقد وجدت الدراسة السابقة أن القيادة النسائية تكون مترافقة مع حوكمة الشركات، حيث أن اجتماعات مجلس الإدارة تكون أقل، ومراجعة الحسابات الداخلية أقل شيوعاً، وتقلّ الازدواجية في دور الرئيس التنفيذي عندما تتقلد النساء مناصب قيادية؛ وتوجد علاقة إيجابية بين أن يكون المديرون التنفيذيون من النساء وبين جودة الأداء المالي للشركات، أي عندما يتكون مجلس الإدارة من النساء، هذا يعني أداءً مالياً أفضل لمؤسسة التمويل الصغير مقارنة بمثيلاتها.

3- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

3-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي: The Concept of Strategic Planning

تعدّ الإدارة الاستراتيجية ضرورة، وليست ترفاً، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً إذا ما تمّ تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، التي عرفها (ميا وآخرون، 2007) بأنها: العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها التنسيق بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة لها، وذلك على المدى الطويل لتحقيق أفضل النتائج، وتستند هذه العملية إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة من أجل التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وأيضاً البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها، مما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة الخطة الاستراتيجية التي تتضمن تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، ورسم السياسات العامة التي من شأنها تحقيق الرسالة والأهداف المرجوة. (المناصير وسكر، 2013: 9)

3-2- مراحل التخطيط الاستراتيجي (خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية):

Steps of Preparing Strategic Plan

تتطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على العديد من المراحل الدقيقة والمتابعة، وقد اتفق العديد من الباحثين منهم (السيد، 1998: 30) و(المناصير وسكر، 2013: 9-17) و(ميا وآخرون، 2007) و(الدوري، 2005: 399) على أهم المراحل التي لا بدّ للمؤسسات من القيام بها لإعداد خطتها الاستراتيجية، وهي:

المرحلة الأولى: بناء وإعداد الاستراتيجية:

أولاً: التحليل الاستراتيجي: قبل البدء بصياغة الاستراتيجية، لا بدّ من تحليل للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيرها على أهدافها وأنشطتها، من خلال تحديد العوامل الداخلية أي نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة (SWOT Analysis)، ومن ثم ترجمتها في أهداف طويلة المدى، ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى، ووضع سياسات زمنية لتحقيقها.

ثانياً: صياغة الخطة الاستراتيجية: وهي الخطة التي تُعدّها المؤسسة لتوضيح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضيح بيئة العمل التي تعمل بها، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وتعبّر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، ويجب مراجعتها بشكل دوري لإدخال التعديلات الضرورية بما يتوافق مع المستجدات، وتتضمن النقاط التالية:

1) صياغة رؤية ورسالة المؤسسة:

الرؤية: Vision هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتمثل إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة، وغاياتها وتضم في ثناياها الفكر الخلاق حول المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدّد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ونوعية أنشطتها المرغوبة، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها، ويجب أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتطبيق.

الرسالة: Mission هي واضحة وملموسة أكثر من الرؤية، وتشتقّ من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتتميّز الرسالة بأنها توضح الهدف من المؤسسة وعملها الرئيس، ومنّ المستفيد من خدماتها أو منتجاتها، وكيف تؤدي عملها، والمهمة التي وجدت من أجلها، والإمكانات المتوافرة فيها، والقيم التي تنطلق منها، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في عملياتها، ومقدار ربحيتها ومكانتها الاقتصادية وتطورها ونموها، ومسؤوليتها الاجتماعية، وتفردّها في أدائها، ولا بدّ أن تكون مختصرة وعلمية وذات نظرة مستقبلية.

2) تحديد قيم المؤسسة:

القيم: Values هي مجموعة المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها، وهي تعبّر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها

وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين معها والموظفين، والقيم تقود عمل المؤسسة وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها، مثال ذلك الالتزام بالشفافية والمساءلة واحترام الآخر والاستخدام الأمثل للموارد.

(3) وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

الغايات: Aims هي النتائج النهائية للمنظمة والواجب تحقيقها، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادةً ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة، وتحدد الغايات الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل رؤية المنظمة ورسالتها التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، مثل غاية تعظيم الربحية.

الأهداف الاستراتيجية: Strategic Goals هي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها في الفترة القادمة، من أجل ترجمة مهماتها ورسالتها إلى أهداف يمكن تحقيقها، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجه المنظمة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وقد تمثل الأهداف مستويات الربح المرغوبة مثلاً، أو العائد على الاستثمار، أو العائد على المبيعات.

(4) تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل: أي تحديد السياسة والأسلوب الذي يتضمن في إطاره أعلى قدر من الكفاءة، والقدرة على تحقيق الهدف، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن أي تحديد أقصر وقت ممكن للإنجاز، وأقل قدر ممكن من الموارد والتكاليف، فيما يسمى بعملية "اختيار البدائل".

(5) الموافقة على الخطة: تقوم الجهة المسؤولة عن أي برنامج بالموافقة على الخطة عند التأكد من الأهداف والغايات المراد تنفيذها في المستقبل، وتعتبر الموافقة هي إشارة البدء لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:

إن تطبيق الاستراتيجية يمثل ترجمة للرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، والهدف من هذه الخطوة هو الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ عن طريق الاستراتيجيات المتفق عليها في حيز التنفيذ، ويتطلب هذا الأمر اشتراك وتعاون عدد كبير من الموظفين والمسؤولين في المؤسسة، وضرورة توظيف الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل، وإجراء التغذية الراجعة Feedback، وخطوات هذه المرحلة هي:

أ. وضع الأهداف قصيرة الأجل.

ب. وضع البرامج التنفيذية.

ت. وضع الموازنات المالية.

ث. وضع الإجراءات.

ج. وضع البدائل الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم:

تبدأ العملية بمراجعة الاستراتيجية الحالية، ومقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، والتأكد من أن الأهداف تُتجز حسب ما هو مخطط له، وبعدها لا بد من

اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك في حالة أن النتائج لا تتطابق مع الأهداف، ونكمن أهمية التقييم فيما يُسفر عنه من نتائج لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها.

3-3- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير:

Strategic Planning in MFIs

تتضمن رسالة مؤسسة التمويل البالغ الصغر عدة أمور من بينها: الالتزام برفع مستوى المعيشة لمجموعات الفقراء الذين لا يحصلون على خدمات كافية، وذلك عن طريق تقديم خدمات مالية لتسهيل النشاط الإنتاجي والاستقلال الاقتصادي لهم، وأن تشرح الغايات المتوسطة والطويلة المدى التي تقتزن ببيان رسالة المؤسسة في النتائج المتوقعة لتحقيق تلك الرسالة، ويتعين تقسيم الغايات بدورها إلى أهداف قصيرة الأجل بالإمكان تحديدها كمياً وزمناً للمساعدة في قياس تقدّم المؤسسة نحو تحقيق تلك الغايات.

كما يتطلب بناء القدرات المؤسسية وجود هيكل تنظيمي يتيح تحقيق تلك الغايات والأهداف بكفاءة، فعلى سبيل المثال، عندما تسعى المؤسسة لخدمة مقترضين مشتتين جغرافياً خلال ثلاثة أيام، من تاريخ طلب الخدمة، يتعين عليها أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراء اللازم، على وجه السرعة، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة في هذه الحال هو التنظيم اللامركزي، المزود بموظفين مدربين تدريباً جيداً على مستوى المكتب الميداني وقادرين على اتخاذ القرارات بشأن القروض على وجه السرعة، وبالتالي الوصول إلى عدد أكبر من العملاء. (الخير ورمضان، 2007)

وهدف دراسة (المناصير وسكر، 2009: 35-39) إلى التعرف على واقع توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة العامة في الأردن، وشملت عينة الدراسة (88) مديراً، ووجدت الدراسة أن المديرين في هذه المؤسسات لديهم قناعة تامة بأهمية توظيف أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وكان تقييم أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات إيجابياً، وبدرجة متوسطة، وهناك ضعف في اهتمام الإدارة العليا بتعيين الخبراء والاختصاصيين بالتخطيط الاستراتيجي ونقص في امتلاك إدارة المؤسسة للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، لكن توظيف التخطيط الاستراتيجي لأغراض الاستثمار في المشروعات الصغيرة كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة، حيث يتم تنفيذ الخطط الموجهة نحو دعم المشروعات الصغيرة بجميع نشاطاتها قدر المستطاع، مما أدى إلى إيجاد حلول مبتكرة في المؤسسة.

أما دراسة Milly (2011) فقد اختبرت مدى تأثير إدارة مؤسسات التمويل الصغير في أوغندا على مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات، وفيما إذا كانت الإدارة في هذه المؤسسات هي المسؤولة عن فشلهم وإغلاق المؤسسات، وشجعت معظم المؤسسات التي فشلت في تحقيق مؤشرات أدائها، في البحث عن السبب الكامن وغير الواضح وراء الفشل، وبالتالي تركّز الدراسة على وضع تصوّرات

أصحاب المصلحة في إدارة مؤسسات التمويل الصغير، والعلاقة بين إدارتها (تخطيط وتنفيذ البرامج المخطط لها، والمراقبة) و(مؤشرات أدائها). وجاءت النتائج تدل على أنه توجد علاقات إيجابية ولكنها ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين الإدارة (من حيث التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتعامل مع البيئة الداخلية وتأثير البيئة الخارجية) ومؤشرات الأداء في المؤسسات، وأدركت إدارة المؤسسات نسبة لا تتجاوز 24.8% من مؤشرات الأداء وتنبأت بها.

4- إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management

إن توفر الاحتياجات الأساسية من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يمثل تحدياً رئيسياً لكافة المؤسسات العاملة في مجال التمويل الصغير على مستوى العالم عموماً، وفي سورية خصوصاً، لأن هذه الصناعة لا تزال في أطوارها الأولى.

ويجب أن تتركز جهود المؤسسات على تطوير القدرات المؤسسية لديها وتوفير البرامج المتخصصة لدعم وتنمية وتدريب الموارد البشرية، ورفع مستوى كفاءة الموظفين، وتأمين كادر بشري ذات كفاءة وخبرة لمختلف المستويات الوظيفية (اختصاصيو إقراض، ومشرفون، وإدارة مالية، وإدارة عمليات، وإدارة عليا)، كما وتزداد درجة الاختصاص كلما اتجهنا باتجاه الإدارة العليا، ولابد أن تتصف هذه البرامج بالاستمرارية وخلق آلية لتغطية النفقات بحيث تخفض من اعتمادها على الجهات المانحة، إذ أن توفير بيئة تنظيمية فعالة هو أمر ضروري جداً لتطور هذه الصناعة، ويتطلب ذلك نشر التوعية على مستوى واسع ومستهدف في الوقت نفسه، بالإضافة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين في كل من الجهات العاملة والجهات الحكومية وصانعي السياسات الذين يدركون الاحتياجات والتحديات العديدة التي تواجه التمويل الصغير على حدّ سواء. (UNDP، 2010: 41)⁶²

ووفقاً للتقرير الذي نشرته دورية (Microfinance Insights India, 2008)⁶³ الذي أوضح أن الموارد البشرية هي المسألة الأكثر أهمية وتحدياً في صناعة التمويل الصغير، مقارنة بمسألة الموارد التكنولوجية والمالية، فبعد مرحلة الاختيار والتعيين، تأتي مرحلة التدريب وبناء القدرات لدى الكادر الوظيفي في المؤسسة، والذي يُعتبر العامل الأكثر تأثيراً على عوائد المؤسسة وأرباحها وانتشارها، وكذلك نظام الحوافز لأهميته في تشجيع الموظفين وكسب ولائهم ورضاهم، وإعطائهم المجال للإبداع والابتكار وحثهم على ذلك. (Hudon, 2006: 5)

4-1 الاختيار والتعيين: Recruitment and Selection

توصف عملية البحث عن موظفين جدد، بأنها ليست بالعملية السهلة، خاصة عندما تكون العمالة غير مدربة أو مؤهلة بالشكل المطلوب، مما يفرض تحديات صعبة على المؤسسة.

⁶² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. (2010). الاستراتيجية الوطنية للتمويل متناهي الصغر في سورية، دمشق، سورية.

⁶³ Microfinance Insights India. (2008, April). *Human Resource Challenges Aand Solutions in Microfinance*. A Survey Report Issued.

وترغب مؤسسات التمويل الصغير في أن يكون الموظفون لديها حاصلين على مؤهلات تعليمية معينة ومتمتعين بالخبرات ذات الصلة، وتصنف الكفاءة حسب (Mulumba, 2011: 6-7) إلى فئتين:

الفئة الأولى: الكفاءة الفنية: تمثل المهارات المطلوبة للعمل.

الفئة الثانية: كفاءة الأداء: تساعد في التمييز بين الأداء المنخفض والمرتفع.

ويتم تحديد الكفاءة من خلال المعرفة والخبرة والمهارة من المديرين للقيام بكل عمل ووظيفة طبقاً للتوقعات المطلوبة، وتشمل كلاً من القدرة (المهنية، والفنية)، أي المؤهل العلمي والمهارات الفنية والوظيفية والتي على أساسها يتم قبول واستمرار العاملين في مؤسسات التمويل الصغير.

بعد جذب واستقطاب المتقدمين للوظيفة، يكون الوقت قد حان لتبدأ مرحلة الاختيار، إذ يتم استعمال مراحل متعددة لتعيين المتقدمين، والمرشح الذي يجتاز كل المراحل بنجاح يُقدّم له العمل، لكن هذا يمثل فقط نصف المعادلة، فإدارة الموارد البشرية يجب أن تضمن أن أغلب مواصفات المتقدم تتفق مع العمل المعروف، وإذا حدث هذا، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيل معلومات متعددة للمتقدم للعمل مثل ثقافة المنظمة، والمتوقع من الوظيفة وغيرها من المعلومات المتفق عليها في عملية صنع قرار المترشح، وعند انتهاء مرحلة الاختيار تأتي المرحلة الأخيرة للتوظيف والتمثلة في التعيين إذ يتم من خلالها تحديد موقع الموظفين المؤهلين ووضعهم في المنظمة.

(Decenzo & Robbins, 1999: 13)

إن عملية تعيين الموظفين هي البحث عن مرشحين مؤهلين، والاختيار هو تقييم المرشحين واتخاذ قرار حول أفضل مرشح للوظيفة من المتقدمين الجدد للعمل مع المؤسسة، وهذه العملية مفصلية وجوهرية في أداء المؤسسات، لأن نوعية الأفراد وملاءمتهم للعمل، وكَوْن الشخص "لائقاً"، سوف ينعكس ذلك كله في مستويات عالية من المبادرة والابتكار، وسوف يكون مُنتجاً ومن الأرجح أن يبقى مع المؤسسة ويتمتع بالولاء لها. (Pityn & Helmuth, 2007: 42)

4-2- التدريب والتطوير: Training and Development

وبالمثل، من الأمور الجوهرية في المؤسسات وجود موظفين لديهم المؤهلات اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسات، ويتطلب الأمر أن يكونوا من أصحاب الخبرات، مع ضرورة استكمالهم للتدريب الملائم.

ويشكل التدريب تحدياً ذا أهمية بالنسبة للعديد من مؤسسات التمويل الصغير خاصة في البلدان النامية، حيث مستويات التعليم فيها متدنية والخبرة محدودة في العمل، خاصة في المجال المالي، وينبغي على المؤسسة أن تلتزم بخلق ثقافة "التعلم المستمر" داخل المؤسسة، وأن تعتمد على قوة عمل مدربة تدريباً عالي المستوى، ولديها القدرة على التكيف مع مختلف الظروف المتغيرة، وتتصف بالفعالية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف، ولهذا السبب يجب أن يُستمدّ التدريب

ومبادرات التطوير من استراتيجية المؤسسة وخططها، وأن يُصمَّم التدريب للعمل نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ورسالتها ومهمّتها. (Pityn & Helmuth, 2007: 42)

ويساعد التدريب في بناء الموارد البشرية اللازمة لإدارة مؤسسات التمويل الصغير سواء القائمة منها أو الجديدة، وفي إعداد المعلومات عن أفضل أساليب العمل وتعميمها، والقدرات التدريبية المحلية تزيد من كفاءة هذه المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف التدريب والمعلومات، التي يتعين توافرها عوضاً عن تكاليف عالية من مصادر دولية، وذلك على المدى المتوسط والمدى الطويل. (الخير ورمضان، 2007)، وتتجلى فوائد التدريب للمؤسسة فيما يلي حسب ما ذكر كل من (Pityn & Helmuth, 2007: 92):

أولاً: تحسين فعالية الموظفين.

ثانياً: زيادة القدرة على التكيف.

ثالثاً: تسهيل إدخال تقنيات ومنهجيات جديدة.

رابعاً: توحيد إجراءات العمل لزيادة الكفاءة.

خامساً: تقليل التكاليف عن طريق تخفيض الدوران وزيادة الفعالية.

سادساً: المساعدة على الاحتفاظ بالموظفين الذين يفهمون مهمة المؤسسة وثقافتها، ومن ثم بناء ذاكرة وولاء للمنظمة.

أما بالنسبة للموظفين، فإن التدريب يزودهم بالفوائد التالية:

الفائدة الأولى: زيادة الرضا الوظيفي من خلال الفهم العميق للمهمّة المؤدّة.

الفائدة الثانية: تحسين الثقة بالنفس.

الفائدة الثالثة: التمتع بالروح المعنوية المرتفعة، التي تساهم في خلق مناخ عمل مرغوب.

3-4- الحوافز والإبداع: Incentives and Innovation

من الضروري وجود خطة لتقديم حوافز تشجّع الموظفين على العمل، وتحقق مصالح مؤسسة التمويل الصغير حسب أهدافها المتصورة، ولا تقل أهمية الحوافز عن تمتّع الموظفين بالشهادات والكفاءات المطلوبة أو وجود خطة للتدريب، مثال ذلك ما يحدث في حالات مكافأة الموظفين المسؤولين عن القروض، وذلك بالنظر إلى عدد القروض التي تسدّد في مواعيدها، يضاف إلى ذلك تحديد الأنظمة، والإجراءات، وإرشادات العمل بطريقة تتسم بالكفاءة والشفافية، مع وجود ضوابط داخلية ذاتية، لاستمرار تحسين العمليات. (الخير ورمضان، 2007)

ويتشكّل مزيج التعويضات التي يحصل عليها الموظف من عدة عناصر هي الرواتب والحوافز والمكافآت، ويمكن أن تكون التعويضات مالية أو غير مالية، والهدف منها هو تشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحسين سلوك الموظف يتم ربط الحوافز بمخرجات أدائه، مثل إنتاجيته ومهارته وسرعته في خدمة الزبائن، وأيضاً يُكافأ وكيل الإقراض عندما يحقق أقل نسبة مخاطرة عن محفظة القروض التي يديرها.

أما الإبداع في التمويل الصغير فهو أحد المنهجيات التي تتبعها إدارة المؤسسات بهدف تحفيز الموظفين وتطوير العمل، ومن أمثلة الوسائل التي تساعد على ظهور الإبداع: زرع الثقة لدى الموظفين من خلال المكافآت (المادية والمعنوية)، والتشجيع الشفهي، وتفويض السلطة لهم، وإشراكهم في تحمل المسؤوليات، مما يؤدي إلى استقبال الأفكار المبدعة من الموظفين. (Pityn & Helmuth, 2007: 25-28)

4-4- إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التمويل الصغير:

Human Resources Management in MFIs

أشارت دراسة (براندسما وشوالي، 1998) إلى جدوى مكافأة الموظفين المسؤولين عن القروض وبشكل خاص "وكلاء الإقراض" مقابل أدائهم في العمل وإدارة محافظهم بشكل جيد وتحصيل دفعات القروض من العملاء على سبيل المثال: دفع راتب أساسي منخفض يمكن زيادته بقدر كبير استناداً إلى عدد القروض الجديدة الممنوحة والأقساط المحصلة.

وتشير دراسة (Hudon, 2006) إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تفسير ربحية مؤسسات التمويل الصغير، أي هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية Human Resources Management والكفاية الذاتية المالية للمؤسسة FSS.

وقد وجدت إحدى الدراسات أن أكثر عاملين تأثيراً في عمل مؤسسات التمويل الصغير هما: الرواتب ومعدلات الفائدة. (الخير ورمضان، 2007)

وتشير نتائج دراسة (Okumu, 2007) إلى أن الرواتب العالية High Salaries للموظفين ليس من الضروري أن تُترجم إلى استدامة المؤسسة، وهنا يكمن التعارض بين الأجور المرتفعة وتعزيز نطاق الوصول، الذي يمكن أن يؤدي إلى مستوى منخفض من استدامة المؤسسة. أما دراسة (Ikeanyibe, 2009) فقد وجدت أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على استدامة مؤسسات التمويل الصغير.

وأشارت دراسة (Mulumba, 2011) إلى أنه لا بدّ من الاهتمام بتدريب المديرين Training of Managers على إدارة علاقات العملاء Clients Relationship Management لكي تصل خدمات المؤسسة إلى شرائح أوسع من العملاء وبالتالي تحقق المؤسسة غرضها في تقديم التمويل الصغير وزيادة نطاق الوصول.

وجدت دراسة (Mbogo & Ashika, 2012) علاقة إيجابية بين كل من البيئة القانونية والتشريعية، وإدارة السيولة، والموارد البشرية لمؤسسات التمويل الصغير، وابتكار منتج.

5- إدارة القروض: Loans Management

إن اختيار المنتجات (القروض) وطريقة تقديمها Choice of Products and Methodologies يعتمدان على أهداف المؤسسة في التطور، ويسهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والإنمائية، كما يعتمد فيها من جهة أخرى، على مدى كفاءة الموظفين، ومدى خبرتهم

في الحقل الاجتماعي، وعلى القدرات الذاتية لنظام العمل Capacity of System، وذلك بدلاً عن عملية التحليل الدقيق للتكلفة المحتملة، وإلى ما يحتاج إليه السوق ويرغب فيه.

تشمل إدارة القروض: وكلاء متابعة القروض، وعملية اختيار العملاء والزبائن المستهدفين، وطلب التقدم للقرض، وفترات تسديد القروض، ومتطلبات اللقاءات الجماعية، وتكرار القروض، وتعتمد على الموارد التي تمتلكها مؤسسات التمويل الصغير (MFIs). (الخير ورمضان، 2007)

5-1- وكيل الإقراض⁶⁴:

إن عدد المرات التي يلتقي فيها وكيل القرض Loan Officer مع المقترض (الزبون) تساعد على تفهم عمل الزبائن وإرساء نوع من أنواع الثقة المتبادلة، والصلة بين الطرفين، مما يساعد بالسيطرة على تأخر السداد، ومنع ذلك من الحدوث، ومن الأهمية بمكان بيان إنتاجية كل من وكيل الإقراض والموظف كما يلي:

أولاً: إنتاجية وكيل الإقراض: Loan Officer Productivity

يمثل الوصول إلى العميل بأقل قدر ممكن من التكاليف أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التمويل الصغير حسب ما توصل إليه تقرير سوق تبادل معلومات التمويل الصغير عن أفضل 100/ مؤسسة تمويل صغير في العالم (سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر، 2007: 9-10)⁶⁵ فقد تمكنت بعض المؤسسات من الوصول إلى خدمة 400/ عميل لكل وكيل إقراض، مما يزيد في إنتاجية فريق العمل، وتشير هذه الأرقام إلى أن المجال لا يزال مفتوحاً لكسر هذا الحاجز سواء من خلال التكنولوجيا أو إدخال أي تحسينات أخرى في العمل.

ومن خلال حساب نسبة المقترضين بالنسبة لكل وكيل قرض تتمكن مؤسسة التمويل الصغير من قياس إنتاجية موظفي القروض، وإن وضع أهداف للحد الأقصى المحتمل من العملاء لوكيل القروض الواحد، هو أمر مفيد في عملية التخطيط، وتعد النسبة وسيلة سهلة ومؤشراً فعالاً لقياس مدى التقدم مقارنة مع تلك الأهداف. (بارس وآخرون، 2005: 78)

إن هذه النسبة ستزداد حين بلوغها الحد الأقصى، وبالتالي يجب على المديرين مراقبتها شهرياً، ويمكن تخطي الحد الأقصى من هذه النسبة من خلال إجراء تغييرات هيكلية أو تقنية مثل توحيد المنهجية أو إدخال التكنولوجيا، أو من خلال زيادة حوافز الموظفين لتحقيق الفعالية، مثل تقديم مكافآت لوكلاء القروض، ويُساعد حساب "نسبة العملاء المقترضين لكل وكيل قرض" المديرين على مراقبة المكتسبات المحققة من جراء تطبيق تلك التغييرات، وتعتمد هذه النسبة على البيئة المحلية، كالكثافة السكانية وسهولة الوصول إلى العملاء، ويمكن أن تختلف بشكل كبير بين

⁶⁴ يُشار إلى "وكيل الإقراض" أيضاً بعدة تسميات منها: وكيل القرض، موظف القرض، ضابط القرض أو الإقراض، مشرف قرض، مسؤول قرض، وكيل متابعة القروض.

⁶⁵ سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر MIX. (2007، ديسمبر). أفضل 100 مؤسسة تمويل أصغر على مستوى

المؤسسات حسب شروط ومعايير المنتج (القروض الفردية مقابل قروض المجموعة)، ومنهجيته (دورية الاجتماعات). (Rosenberg, 2009: 12)

$$\frac{\text{عدد العملاء النشطين}}{\text{عدد وكلاء الإقراض}} = \text{إنتاجية وكيل الإقراض}$$

ثانياً: إنتاجية الموظف: Staff Productivity

إن قياس الإنتاجية الإجمالية لمجموع الموارد البشرية في مؤسسة التمويل الأصغر، هي عملية هامة وتتطلب التحقق من قدرة موظفي المؤسسة على إدارة جميع عملائها، بمن فيهم العملاء المقترضون والعملاء المدخرون، وكلما قدمت المؤسسة عدداً أكبر من المنتجات المالية للاستجابة لاحتياجات عملائها المتنوعة، فإن نسبة عدد العملاء النشطين لكل موظف يمثل مؤشراً هاماً لإنتاجية الموظفين. (بارس وآخرون، 2005: 77)

إن هذه النسبة ليست ثابتة، فإذا كانت النسبة قليلة لا تعني أن الموظفين لا يعملون باجتهاد، فالمشاكل الداخلية كالعمل المكتبي والإجراءات الكثيرة، أو العوامل الخارجية كالمواقع البعيدة للخدمة، كلها تعمل على خفض الإنتاجية، فكل مؤسسة لديها الحد الأقصى من عدد العملاء لكل موظف، وينبغي عليها تحديد ذلك كهدف في خطة أعمالها، وبالتالي يكون هذا المؤشر قياساً مفيداً للمديرين لمقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، كما ورد في تقرير (سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر، 2006: 13)⁶⁶ عن قياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام 2005. (Rosenberg, 2009: 12)

$$\frac{\text{عدد العملاء النشطين}}{\text{عدد الموظفين}} = \text{إنتاجية الموظف}$$

2-5- معدل وحوافز السداد: Repayment Rate and Incentives

يعكس معدل السداد Repayment Rate جودة محفظة القروض Portfolio Quality، وبالتالي يتم استخدامه لتقدير نوعية المحفظة، وهو يقيس القيمة أو الكمية المسددة على أنها نسبة من القيمة أو الكمية المتوقعة تسديدها في فترة زمنية محددة، ولا يعكس المخاطرة على محفظة القروض Portfolio Risk لأن القروض القائمة ليست جزءاً من المعادلة. (الخير ورمضان، 2007)

يسدّد بعض العملاء الأقساط على الوقت، وبعضهم يتأخر في السداد فتختلف معدلات السداد فيما بين مؤسسات التمويل الصغير تبعاً لاختلاف العملاء. (Davis, 2002)

حتى تتمكن مؤسسات التمويل الصغير من الاستمرار بتقديم خدماتها على أساس مستدام، لا بدّ من أن تحافظ على معدلات سداد مرتفعة، لأن فشلها في الحفاظ على جودة المحفظة سيؤثر على كفاءتها. (Congo, 2002)

⁶⁶ سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر MIX. (2006، نوفمبر). تقرير قياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام 2005، سنابل شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية.

وقد ثبت أن تحصيل القروض أداة قوية لبرهان كفاءة إدارة مؤسسة التمويل الصغير، وقد أظهرت التجربة الطويلة في تقييم برامج التمويل الصغير أن: قلة من البرامج الناجحة لديها نسب سداد سيئة، وقلة من البرامج الفاشلة لديها نسب سداد جيدة، وأن مؤشر سداد القروض يستحقّ عناية خاصة أكثر من أي مؤشر آخر، وذلك لضمان تقديم تقارير مالية ومؤسسية ذات مغزى ومصداقية. (Isern et al, 2008: 30)

ويستخدم معدل السداد بشكل فعال من أجل:

1- التنبؤ والتخطيط للتدفقات النقدية.

2- تحليل اتجاهات السداد.

3- فحص أداء تحصيل القروض.

ويتم التعبير عنه بالمعادلة التالية حسب (الخير ورمضان، 2007):

$$\text{معدل السداد} = \frac{\text{إجمالي المبالغ التي تم تحصيلها (خلال الفترة)}}{\text{إجمالي المبالغ المستحقة (خلال الفترة)}}$$

ويتم إنشاء برنامج الإقراض عن طريق الجمع بين عنصرين أساسيين: الالتزام بتنفيذ العقود، والحوافز الإيجابية، مثل الحصول على قروض أكبر وبشروط أفضل مع الزمن، وبأسعار فوائد مخفضة، والحصول على منتجات مختلفة لأولئك العملاء الذين لا يتأخرون في السداد والذين لا يظهر في تاريخهم الائتماني أي امتناع عن السداد. (مشروع تمبوس - ميدا، 2003-2006: 25-26)

ويجب على مؤسسات التمويل الجيدة أن تتبنى تقنيات وآليات مناسبة لتوصيل قروضها وخدماتها إلى الفئات والمجموعات المستهدفة من العملاء بحيث تكون جذابة لهم وتلائم حاجاتهم، بأسعار فائدة مناسبة. (Chimombo et al, 2000)

5-3- عملية تقديم القرض:

تمرّ عملية تقديم القرض بعدة خطوات حسب ما ذكره الخير ورمضان (2007: 94-96) كما يلي:

5-3-1- عملية اختيار العميل: تعتبر عملية اختيار العميل Client Selection، من أهم مراحل إتمام عملية القرض، وهي تستند إلى التدفقات النقدية المحتملة للقروض، وإلى شخصية المقترض، أكثر من اعتمادها على الموجودات التي يمتلكها العميل والتي تمثل الضمان اللازم للقرض، أما عملية الموافقة على القرض فتستند إلى عدة معايير منها:

المعيار الأول: قدرة الزبون على التسديد.

المعيار الثاني: العلاقات الشخصية والاجتماعية وعلاقات العمل التي يتمتع بها العميل.

المعيار الثالث: تدفق الدخل لدى العميل.

5-3-2- طلب التقدم للقرض: يحدد في معظم الطلبات Loan Applications، الهدف من القرض، حيث يتم ذكر عدة خيارات عن هدف القرض في الطلب، وبما أن هدف القرض يتلخص في تلبية أحد أهداف المقترض، فإنه يتم تسديده عادة من مصادر مختلفة، وأغلب مؤسسات

الإقراض لا تعتمد إلى التحقق من استخدام العميل للقرض، وذلك للكلفة المرتفعة التي تترتب عن متابعة مجموعة كبيرة من القروض الصغيرة، هذا ويستخدم المقرض في أغلب الأحيان القرض حسب الغاية التي تم ذكرها في الطلب.

5-3-3- عملية تحديد فترات السداد: يتم عادة وضع شروط محددة للجميع من أجل فترات السداد Repayment Intervals، وقد يستند بعضها إلى تدفق النقدية من صاحب القرض (المقرض) وذلك بحسب العمل الذي سوف يؤديه، وإن عملية تحديد فترات السداد بوضوح، وقبولها من قبل المقرض، تعتبر من العوامل التي تساعد على إنجاح عملية القرض، وبالتالي التخفيف من مشكلات التأخر في السداد، أو عدم السداد.

5-3-4- اللقاء مع الزبون: لا تستدعي جميع سياسات الإقراض لقاءات محددة، أما تلك التي تستدعي اللقاء مع العميل Meeting Requirements في فترات محددة، فيكون الهدف منها تحصيل الأقساط أو التباحث في أمور العمل أو حتى لتعليم المقرض (دورات تدريبية).

5-3-5- القرض المتدرج والمتكرر: تقتضي سياسة القرض المتدرج Repeat Loan، أن يحصل العميل على قرض صغير في الفترات الأولى، وكلما تمّ تسديد الأقساط (دفعات القرض)، يصبح له الحق في قرض أكبر في المرة الثانية ويسهم هذا الإجراء في تخفيض نسبة عدم السداد، وأيضاً بناء السمعة المالية الجيدة للزبائن مستقبلاً.

5-4- شروط القرض:

تركز سياسة الإقراض "الصارمة" للفقراء على القروض الكبيرة الحجم متجاهلةً بذلك القروض الصغيرة الحجم لعملاء التمويل الصغير. (Micro-Rate, 2001)

وتشدد المؤسسة في سياستها الصارمة على المتطلبات الائتمانية لعملائها، لتستجيب للتغيرات في البيئة الاقتصادية، وبالتالي فإن التشديد في شروط الحصول على القروض، ومعايير اختيار العميل، يؤدي إلى استبعاد وإبعاد وحرمان هؤلاء العملاء المحتملين عن النظام المالي الرسمي (وهم من الفقراء وأصحاب الدخل المنخفض). (Cheron et al., 2001)

أما السياسة "اللينة والمتساهلة" في منح القروض فتكون بالمقابل عندما تتحرر مؤسسة التمويل الصغير من كثرة الشروط ومتطلبات الحصول على القرض، وتستجيب للتغيرات في البيئة الاقتصادية بما يتناسب مع عملائها.

يؤكد (Otero, 2001) على ضرورة أن تقوم مؤسسات التمويل الصغير بتجميع معلومات عن العملاء الذين تقدموا بطلبات الإقراض لديها قبل أن تمنحهم القروض، حيث أن المعلومات المطلوب جمعها تكون عن:

أ. شخصية المقرض.

ب. سمعة المقرض.

ت. القدرة المالية للمقرض.

ث. التدفق النقدي لمشروعه ورأسماله.

ج. قدرته على السداد وظروف عمله.

ح. الضمانات والكفالات التي يمكن أن يقدمها المقترض نظير حصوله على القرض.

5-5- إدارة القروض في مؤسسات التمويل الصغير: Loans Management in MFIs

أشارت دراسة (براندسما وشوالي، 1998) إلى "خوافز السداد" من حيث منح القروض الجديدة للعملاء استناداً إلى سداد القروض السابقة في مواعيدها، وأشارت أيضاً إلى "سياسة اختيار العميل" في مؤسسات التمويل الصغير: حيث تستند المؤسسة قبل تقديم القروض إلى دراسة التدفقات النقدية للمقترضين، والتأكد من سمعتهم الشخصية أكثر مما تستند إلى الأصول التي يمتلكونها والمستندات التي يقدمونها، ولذا تستخدم أشكالاً بديلة من الضمانات العينية (مثل ضغط النظراء) للتشجيع على السداد، ولابد من تبسيط إجراءات تقديم القروض، وضرورة إزالة مركزية اتخاذ القرار، وضرورة تعيين الموظفين المسؤولين عن القروض "وكلاء الإقراض" من المناطق ذاتها التي يعيش فيها المقترضون.

ويؤكد (Otero, 1999) أن مؤسسات التمويل الصغير قبل أن تقرض عملاءها، يتوجب عليها أن تحصل على معلومات وافية عن المقترض (العميل) تتضمن: السمعة، والقدرة والكفاءة، والضمانات، ورأس المال، وظروف المقترض.

واستنتج (Diagne et al, 2000) أن مؤسسة التمويل الجيدة عليها دوماً أن تكون على استعداد لتبني آليات مناسبة لتسليم القروض لعملائها، وأن تكون خدماتها جذابة وسهلة المنال للعملاء والمجموعات المستهدفة، بحيث تشمل كافة الأوضاع المختلفة للعملاء، ويجب أن تكون بأسعار ملائمة، وذلك لتجنب عوامل المساعدات المالية من جهة، ومن جهة أخرى تجذب عملاءها بشكل تنافسي لأن تكاليف القرض منخفضة لديها.

ووجدت دراسة (Straton, 2010) أن شروط الإقراض تؤثر في نطاق الوصول للعملاء، إذ تفسر شروط الإقراض Lending Policies ما نسبته 59% من التباين في نطاق الوصول للعملاء، هذا يدعو إلى إجراء تعديلات في سياسة الائتمان وذلك حسب نتيجة هذه الدراسة، ومن هذه التعديلات على سبيل المثال: تغيير شرط الادخار الإلزامي قبل الحصول على القرض، وتعديل عدد رسائل التوصية والضمانات لكل قرض قبل منحه، والقبول بنقيرير تقييم واحد على الأقل قبل حصول العميل على قرض جديد، وقد توقع Straton في دراسته أن إمكانية تطبيق أفضل سياسات الإقراض سوف يقود إلى نطاق وصول أفضل للعملاء، وأن المؤسسة سوف تستفيد من الدراسة في تحسين سياسات الإقراض من أجل إدارة التكاليف التشغيلية Operational Costs بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق الكفاءة والاستدامة.

وأشارت دراسة (Mulumba, 2011) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سياسة الائتمان⁶⁷ Credit Policy ونطاق الوصول للعملاء Outreach قيمتها /0.126.

6- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج:

Technological Innovations and Product Development

1-6- تكنولوجيا المعلومات (IT) Information Technology

لم تعد التكنولوجيا في المصارف والمؤسسات المالية مادة خيال علمي، بل أصبحت واقعاً ملموساً، فهي تسهم في توفير هائل في تكلفة العمليات من خلال القنوات المختلفة لخدمات التجزئة المصرفية، مما يدفع بمؤسسات التمويل الصغير إلى توفير خدماتها المصرفية لعملائها باستخدام التكنولوجيا بسبب الانخفاض الكبير في التكاليف. (كيتلي ودوميني، 2010)⁶⁸

ويقوم مفهوم المعاملات المصرفية الإلكترونية للمجتمع على استغلال مزايا المعاملات المصرفية الإلكترونية مع تبني مبادئ التمويل الصغير التي أثبتت فعاليتها على مستوى العالم لبناء اقتصاد مجتمعي ورأس مال اجتماعي، ويتمثل هدفها في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية للمجتمعات النامية من خلال تيسير الاستثمار في المشروعات المحلية.

وتتمثل التقانات التكنولوجية ضرورة ملحة في عمل مؤسسات التمويل الصغير، إذ لها القدرة على تحسين الكفاءة وإدارة الوقت، وتسريع العمليات وضمان الدقة، وتوحيد إجراءات العمل وتتميطها ويذكر كل من (Salazar, 2003) و(Whelan, 2003a) و(Whelan, 2003b) و(ووترفيلد، 2010أ) و(ووترفيلد، 2010ب) و(ويلان، 2010أ) و(ويلان، 2010ب) مجالات تقانة المعلومات IT في التمويل الصغير، وأوردت أيضاً العديد من الدراسات مثل دراسة (Wright, 2010)، ودراسة (Mbogo & Ashika, 2012)، ودراسة

(Dary & Issahaku, 2013)، ودراسة (Kauffman & Riggins, 2012) أحدث الابتكارات والتقانات التكنولوجية المستخدمة في مؤسسات التمويل الصغير العالمية، كما يلي:

الأولى: تكنولوجيا المقاييس الحيوية Biometric Security Technology: تُستخدم أساليب المقاييس الحيوية في قياس الخصائص البدنية أو السلوكية الفريدة للفرد (العميل)، مثل: بصمات الأصابع، والسمات الوجهية، ونمط الصوت، وبصمة العين (الشبكية)، وذلك للتعرف على الهوية والتأكد منها، وعلى الرغم من حداثة هذه التكنولوجيا، إلا أن تزايد الوعي بأهمية تأمين البيانات، يزيد من اعتمادها بصورة ثابتة، وتعتبر حلول المقاييس الحيوية المنخفضة التكاليف أكثر ملائمة وأماناً بالنسبة لبعض المنظمات من كلمات المرور Passwords وأرقام التعريف الشخصية PIN التي تستخدمها المؤسسات حالياً لتقييد الوصول إلى البيانات المالية، وتشكل تكنولوجيا المقاييس

⁶⁷ تشير تسمية متغير "سياسة الائتمان" في هذه الدراسة إلى متغير "إدارة القروض".

⁶⁸ كيتلي، ريتشارد، ودوميني، بن. (2010). مواجهة التحدي: أثر التغير التكنولوجي على مؤسسات التمويل الأصغر، ميكرو سيف MicroSave، مذكرة تلخيصية رقم 21.

الحيوية Biometric Technology خياراً لأية منظمة تستخدم البطاقات المادية والوثائق وكلمات المرور أو أرقام التعريف لتأمين البيانات المخزنة في أشكال الكترونية على جهاز حاسب آلي أو على ماكينة صراف آلي ATM.

الثانية: البطاقات الذكية Smart Cards: يمكن استخدام البطاقات الذكية في إجراء خدمات مالية مثل إدارة حسابات الادخار، أو دفع القروض، أو إجراء التحويلات، وأثناء عملية التسجيل يتم تحويل جميع المعلومات الخاصة بالعميل، وأرصدة الحسابات، والائتمان الخاص به أو أية حدود أخرى على البطاقة بواسطة جهاز التسجيل الموصول بجهاز الكمبيوتر، كما أنه من الممكن أيضاً تخزين بعض أشكال التعريف الشخصي المتفردة على البطاقة كالعلامات الرقمية لبصمات العميل (أي المقاييس الحيوية)، وأثناء زيارة أي من المكاتب الفرعية تعمل البطاقة الذكية كدفتر توفير الكتروني يمكن تسجيل المعاملات عليه مرة واحدة، ومن ثم زيادة سرعة الإجراءات وتحسين مستوى الدقة، وإن استعمال البطاقات الذكية Smart Cards بصفة عامة يتطلب من مؤسسات التمويل الصغير شراء وتطبيق تكنولوجيا مصاحبة كآلات الصراف الآلي ATM أو أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية PDA، وهي لا تعمل على نحو فعال إلا عند توفر شبكات اتصالات وكهرباء يمكن الاعتماد عليها.

الثالثة: آلات الصراف الآلي ATM: تتولى آلات الصراف الآلي مهمة القيام بالعديد من المعاملات التي تشغل انتباه الموظفين وتستنفذ وقتهم بالكامل، فهي تتميز بقدرتها على تنفيذ العديد من المهام مثل توفير معلومات الحساب وقبول الإيداعات وسحب القروض التي تمت الموافقة عليها من قبل، فضلاً عن تحويل الأموال، ويزيح استخدام آلات الصراف الآلي عن كاهل الموظفين المسؤولين عن القروض عناء الاهتمام بالخدمات الشخصية، وتوفر الوقت والجهد، وفي نفس الوقت بإمكانها تقديم مجموعة أوسع نطاقاً من الخدمات، وتعتبر آلات الصراف الآلي ATM و POS أكثر فعالية بالنسبة إلى مؤسسات التمويل الصغير التي تقبل المدخرات وتنشئ خدمة العملاء في عدة أماكن أثناء أو خارج ساعات دوام العمل، نظراً لتكلفة الآلة الواحدة والتي قد تصل إلى 35/ ألف دولار أمريكي فضلاً عن ضرورة وجود شبكات اتصالات وكهرباء يمكن الاعتماد عليها، فقد لا تكون تقنية آلات الصراف الآلي هي الخيار الأول بالنسبة لكافة المؤسسات.

الرابعة: أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية PDA: بمساعدة هذه الأجهزة أصبح موظفو الائتمان يؤدون أعمالهم باستخدام قدر يكاد لا يُذكر من الأعمال الورقية، فقد أضحت ذلك واقعاً حقيقياً لدى عدد من مؤسسات التمويل الصغير التي اعتمدت أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية PDA، وتعتبر هذه الأجهزة بمثابة أجهزة كمبيوتر رقمية محمولة يمكن استخدامها تشغيل برامج متخصصة لإدارة مؤسسات التمويل الصغير، وبيانات العملاء وأداء الحسابات المالية، وباستخدام أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية PDA يمكن لموظفي الائتمان الرجوع إلى قائمة الكترونية للمقترضين المتأخرين عن سداد ديونهم للتخطيط لزيارات التحصيل، ومراجعة العملاء المستعدين للتقدم بطلبات للحصول

على قروضهم التالية، والرجوع إلى المعلومات التاريخية للعملاء وفحص السجل الائتماني لهم، وكل ذلك أثناء القيام بالعمل الميداني، كما يمكن لموظفي الائتمان ملء نماذج طلبات القروض على جهاز المساعدة الشخصية الرقمي PDA وحساب المؤشرات المستخدمة لمراجعة القروض والموافقة عليها، وفي الواقع يتم حفظ جميع سجلات بيانات العملاء وزيارات العملاء إلكترونياً، وتكون متاحة فوراً على جهاز صغير الحجم يمكن حمله في جيب القميص.

الخامسة: الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال Mobile Services: إما من خلال القوائم أو من خلال الرسائل القصيرة باستخدام الهواتف النقالة SMS. وتوجد أيضاً الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت Internet.

2-6- تطوير المنتج: Product Development

يعدّ تطوير المنتج من الأنشطة الأساسية لمؤسسات التمويل الصغير والتي تستجيب من خلالها لمتطلبات السوق، إذ أن التغير في رغبات العملاء واحتياجاتهم، والتغير في عامل الطلب على المنتجات ذاتها، يدفع المؤسسات إلى أن تعيد النظر في منتجاتها الحالية، أو أن تطور منتجات جديدة، لكن هذه العملية ليست سهلة، إذ أنها تتطلب العديد من الموارد، إضافة إلى دراسة جيدة للمنتج قبل إطلاقه. (رايت، 2010)، وبالتالي تعتمد عملية تطوير المنتج على محورين هما:

المحور الأول: أسس تصميم خدمات مالية جيدة.

المحور الثاني: إجراءات تطوير المنتجات.

المحور الأول: أسس تصميم خدمات مالية جيدة:

يقترح (Rutherford, 1996) عدّة مبادئ يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لتطوير منتجاتها، وذلك من خلال مسح (دراسة واستقصاء) تقوم به للمناطق المقترحة قبل تصميم أي خدمة أو منتج جديد للعملاء، على شكل أسئلة كما يلي:

السؤال الأول: كيف يدير الفقراء مدخراتهم: أي هل توجد مصارف للادخار أو جهات إيداع، أو شركات تأمين يمكن للفقراء الوصول إليها، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي الطريقة التي يحفظ بها الفقراء مدخراتهم، وإلى أي مدى يدرك الفقراء أن الأوعية والوسائل الرسمية للادخار متاحة لهم؟

السؤال الثاني: هل يمكن للفقراء تحصيل قيمة ما لديهم من أصول بشكل مؤقت: أي هل يوجد وسطاء أو جهات رسمية تسمح لهم برهن الأرض أو الأصول الأخرى بأمان، وإذا ما كانت مثل هذه التسهيلات الائتمانية موجودة، هل هي مستغلة أو معانة؟

السؤال الثالث: هل يمكن للفقراء الحصول على القيمة الحالية للمدخرات المستقبلية: أي هل يوجد مقرضي أموال على استعداد لدفع قروض صغيرة مقابل مدخرات مستقبلية، فهل توجد أوعية ادخارية على شكل صناديق دوارة أو جمعيات ائتمانية أو مصارف تعاونية أو جمعيات أهلية تقدم قروضاً مقابل أقساط صغيرة منتظمة، وهل يستطيع العملاء ذوي الدخل المتدني والفقراء جداً من الوصول إليها؟

السؤال الرابع: هل يمكن للفقراء توفير نفقات دورة الحياة المعروفة: أي هل يمكنهم توفير تكاليف الزواج، والمصاريف المتعلقة بالشيخوخة والوفاة والورثة، هل هناك جهات حكومية تساعد على ذلك، وهل توجد خدمات ادخار عامة أو شبكات تأمين يمكنها القيام بذلك أيضاً؟

السؤال الخامس: هل يمكن أن يحمي الفقراء أنفسهم ضد الطوارئ: أي ماذا يحدث عندما يتعرض رب الأسرة للمرض، أو عندما يحدث فيضان أو جفاف، هل تستطيع الحكومة أن تصل إلى الفقراء المتضررين وتساعد في مثل هذه الظروف، إذا لم يكن الأمر كذلك فما هي المساعدات المحلية التي يمكن أن يقدمها الناس؟

السؤال السادس: هل يتمكن أصحاب المشروعات الصغيرة من الحصول على تمويل لمشروعاتهم، وما هي المبالغ المتاحة، وما هي التكلفة المصاحبة لذلك؟

المحور الثاني: إجراءات تطوير المنتج:

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من قبل المنظمات الدولية بهدف التوصل لأفضل الممارسات والإجراءات حول تطوير منتجات جديدة وتتفق غالبيتها على الخطوات ذاتها، منها دراسة (براند، 2001) ودراسة (Cracknell et al, 2003)، ويظهر في الشكل رقم (4) العملية المنهجية لتطوير المنتجات وهي على خمس مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: التقييم والاستعداد:

1. تحليل القدرات المؤسسية ومدى الاستعداد للقيام بتطوير المنتجات.
2. تجميع فريق متعدد التخصصات لتطوير المنتجات بما في ذلك "مدير تطوير المنتجات".

المرحلة الثانية: أبحاث السوق:

- 1- تحديد هدف أو مسألة البحث.
- 2- استخلاص بيانات السوق الثانوية وتحليلها.
- 3- تحليل المعلومات القائمة على المؤسسات ونتائج المعلومات المالية، والعملاء المستفيدين من المجموعات الاستشارية، والتغذية الراجعة Feedback من موظفي الخطوط الأمامية، وتحليل المنافسة وغيرها.
- 4- تخطيط أبحاث السوق الأولية وإجرائها.

المرحلة الثالثة: تصميم النموذج الأولي:

1. تعريف مفهوم المنتجات الأولية.
2. تخطيط الخدمات اللوجستية والعمليات التشغيلية بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية ومهام الموظفين.
3. القيام بتحليل التكاليف وتوقعات الإيرادات لاستكمال التحليل المالي الأولي للمنتج.
4. التحقق من الالتزام القانوني والتنظيمي.

5. دورات تدريبية للعملاء، وتحسين مفهوم المنتج في النموذج الأولي للمنتج بلغة واضحة وموجزة تستهدف العملاء.

6. وضع اللمسات الأخيرة على النموذج الأولي لاختبار النموذج النهائي تجريبياً.

المرحلة الرابعة: الاختبار التجريبي:

1- تحديد الأهداف المراد قياسها ورصدها من خلال الاختبار التجريبي، والتي تقوم بشكل أساسي على التوقعات المالية.

2- وضع محدّدات الاختبار التجريبي من خلال بروتوكول الاختبارات التجريبية، ويشمل ذلك حجم العينة، والموقع، والمدة، ومواعيد التقييم الدوري وغيرها.

3- الاستعداد للاختبار التجريبي وصياغة الإجراءات، وتحضير المواد التسويقية وتدريب الموظفين.

4- مراقبة نتائج الاختبارات التجريبية وتقييمها.

5- إعداد التقارير التي تؤكّد نتائج الاختبار التجريبي، والمقارنة مع التوقعات، والدروس المستفادة، ووضع الخطط الأولية لطرح المنتج.

المرحلة الخامسة: إطلاق المنتج:

1. إدارة تحويل النموذج الأولي للمنتج إلى العمليات الرئيسية.

2. تحديد الأهداف ورصدها خلال طرح المنتج استناداً إلى التوقعات المالية.

3. وضع محدّدات طرح المنتج من خلال بروتوكول طرح المنتجات، بما في ذلك الجدول الزمني، والموقع، والمتابعة والميزانية، والإجراءات.

4. الاستعداد لطرح الأنظمة واختبارها، ووضع اللمسات النهائية، وتحضير المواد التسويقية وتدريب الموظفين.

5. مراقبة إجراءات طرح المنتجات والنتائج وتقييمها.

وتعتبر مرحلة الاختبار التجريبي من أهم المراحل، ومن الخطأ أن تطلق المؤسسة منتجاتها دون اختبارها بين عينة مصغرة من العملاء، إذ ليس من الضروري أن تصدر مؤسسات التمويل الصغير منتجات بهدف تقليد منافسيها من المؤسسات، بدافع النمو والتحدّي، لأن ذلك سيؤدي إلى تكاليف إضافية في المستقبل، والمؤسسات الناجحة تجري الاختبار التجريبي للمنتجات الجديدة لعدة أسباب حسب (Microenterprise Americas Magazine, 2003)⁶⁹ من هذه الأسباب:

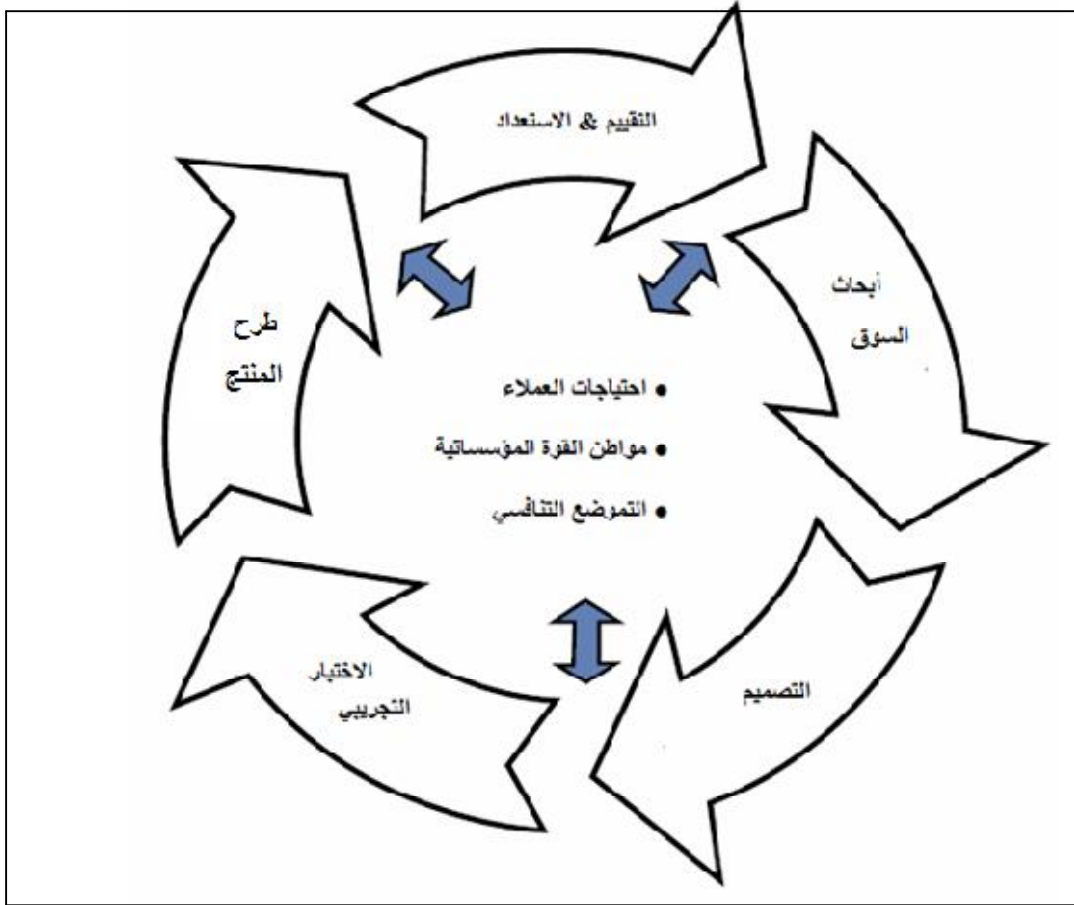
1- تقليل معدل المخاطرة بتطوير منتجات جديدة ملائمة.

2- الحدّ من تكلفة ارتكاب الأخطاء.

3- تنمية حجم الأعمال والأرباح من خلال تلبية احتياجات العملاء المتوقعين بشكل أفضل.

⁶⁹ Microenterprise Americas Magazine. (2003). *How Not To Manage A Microfinance Institution*, Microenterprise Americas Magazine.

- 4- إتقان المنتج مع سهولة وسرعة عمل التغييرات دون تعريض سمعة المؤسسة للخطر.
- 5- تطوير منتجات مبتكرة جديدة، أي تصبح المؤسسة رائدة للمنتج وليست تابعة له.
- 6- تطوير مزايا تنافسية.
- 7- تجربة قطاعات جديدة.
- 8- تعظيم عملية تسويق المنتج الجديد.



الشكل رقم (4) العملية المنهجية لتطوير المنتجات

المصدر: ميكروسيف MicroSave. (2009). تطوير المنتجات، حلول الخدمات المالية القائمة على تلبية احتياجات السوق، سلسلة تحسين الأداء، ص 27.

3-6- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتج في مؤسسات التمويل الصغير:

Technological Innovations and Product Development in MFIs

أشارت دراسة (براندسما وشوالي، 1998) إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات IT لمتابعة أداء المقترضين Clients' Performance وإدارة محفظة القروض Loans Portfolio Management.

أما دراسة (Mathison, 2007) فقد وجدت أن الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technology والاتصال هو استراتيجية أساسية من أجل التقدم في قطاع التمويل الصغير إلى مستوى أعلى خاصة فيما يتعلق بنطاق الوصول والاستدامة. ووجدت دراسة (Dray & Issahaku, 2013) علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني الابتكارات التكنولوجية IT Innovation وخصائص مؤسسات التمويل الصغير.

7- خلاصة :

تتمثل الأهداف النهائية لمؤسسات التمويل الصغير فيما يُعرف اليوم "الغاية النهائية المزدوجة" التي تركز على الهدف المضاعف المتمثل في: تحقيق الاستدامة المالية، وتحقيق الربح الاجتماعي بأقصى درجاته، أي الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء الفقراء والأكثر فقراً. وتحقيق الغاية النهائية ليس بالأمر السهل تحقيقه كما يبدو، إذ يتطلب ذلك من مؤسسات التمويل الصغير تحديد أهدافها بشكل واضح من خلال التخطيط الجيد لسير العمليات والأنشطة وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والنتائج المراد الوصول إليها، أي تحقيق التوازن بين تكاليف التشغيل والحصول على التمويل بما يضمن استمرارها واستدامة عملياتها، وبين الربحية التي تضمن رضا المستثمرين والعملاء والموظفين على حدّ سواء، وبين تقديم خدماتها للعملاء بكفاءة وفعالية، بما يفيد العملاء ومشروعاتهم الصغيرة واستمراريتها كذلك، وأن تقوم بعملية التقييم المستمر لوضعها التشغيلي والمالي، لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الخامس

نطاق الوصول للعملاء

116	1- مقدّمة
116	2- مفهوم نطاق الوصول للعملاء
117	3- أبعاد نطاق الوصول للعملاء
118	1-3- عمق الوصول
118	1-3-1- مقاييس غير مباشرة
120	1-3-2- مقاييس مباشرة
122	2-3- اتساع نطاق الوصول
123	3-3- جودة الخدمات المقدمة
124	3-4- القيمة بالنسبة للعملاء
125	3-5- الكلفة بالنسبة للعملاء
126	3-6- المدة الزمنية لنطاق الوصول
126	3-7- مجال نطاق الوصول
127	4- نطاق الوصول في مؤسسات التمويل الصغير ...
128	5- خلاصة

1- مقدمة: Introduction

تعدّ مشاركة عملاء التمويل الصغير في الأنشطة المولدة للدخل وسيلةً فعالةً لمواجهة معدلات البطالة المرتفعة في الدول النامية، ويصل عدد الفقراء في العالم والقادرين على العمل وغير الحاصلين على خدمات التمويل الصغير إلى حوالي 1.5/ مليار شخص، وهم عبارة عن البائعين في الشوارع والأسواق (الباعة المتجولون)، وصغار المزارعين، والمشاركين في الصناعة الريفية، وفي بعض الحالات هم من أصحاب المشروعات التجارية غير المؤهلين للحصول على القروض من المصارف التجارية، وعالمياً يزيد عدد عملاء التمويل الصغير عن 100/ مليون شخص، تشمل المقترضين والمدّخرين، وتستهدف أغلب مؤسسات التمويل الصغير الوصول إلى المقترضات النساء ذلك لأن الدراسات والأبحاث تؤكد أنهنّ يكرّسن نسبة كبيرة من الدخل لرفع مستوى مسكن الأسرة والغذاء والرعاية الصحية واستمرار تعلّم الأطفال في المدرسة. (ترانت، 2010)

وفي هذا الفصل سيتم الوقوف على مفهوم نطاق الوصول للعملاء Outreach وأبعاده Dimensions، حسب وجهتي النظر المؤسسية والاجتماعية معاً، ونطاق الوصول للعملاء في مؤسسات التمويل الصغير كما ورد في المراجع والدراسات والأبحاث السابقة.

2- مفهوم نطاق الوصول للعملاء: The Concept of Outreach

يشير مصطلح نطاق الوصول للعملاء إلى "الغرض الأساسي للتمويل الصغير Mission" ألا وهو: إتاحة الفرصة والقدرة لأعداد كبيرة من الفقراء في الحصول على الخدمات المالية النوعية، بمن فيهم الفقراء جداً والنساء. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 1995، رقم 2)⁷⁰

وتتمثل المَهْمَة الرئيسية لمؤسسات التمويل الصغير في توسيع مدى خدماتها المالية إلى العملاء الذين لا يستطيعون الحصول على خدمات مالية بحريّة ودون جهد وعناء من المصارف التجارية، ومثل هذه الأنشطة تُوصف بنطاق الوصول للعملاء، أي التوجّه إلى جمهور أوسع (اتساع نطاق الوصول)، والتوجّه إلى أفقر الفقراء بشكل خاص (عمق نطاق الوصول). (Conning, 1999)

ويقع على عاتق مؤسسات التمويل الصغير اليوم أن تنتشر حول العالم، ليس فقط في البلدان النامية، وإنما في البلدان الغربية الأغنى والأكثر تقدّماً، إذ يقدر ممارسو التمويل الصغير بأن هناك 500/ مليون فقير حول العالم يطلبون خدمات مالية، بينما تصل مؤسسات التمويل الصغير إلى ما بين 15/ إلى 70/ مليون فقط، مما يدل على الطلب الكبير على خدمات التمويل الصغير عالمياً. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2001، رقم 22)⁷¹

⁷⁰ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (1995). تحقيق الحد الأقصى من نطاق وصول خدمات التمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر الدروس المستفادة من البرامج الناشئة، سلسلة Focus، العدد رقم 2، واشنطن، أمريكا.

⁷¹ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2001). دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، مذكرة مناقشة مركزة رقم 22، واشنطن، أمريكا.

وعرّف (Zeller & Meyer, 2002) نطاق الوصول بأنه الوصول إلى الفقراء من خلال بُعدين اثنين هما: أعداد الفقراء وعمق الفقر.

وفي تقرير سوق تبادل معلومات التمويل الصغير MIX Market عن مؤسسات التمويل الصغير في إفريقيا عام 2005 ورد تعريف نطاق الوصول للعملاء بأنه: الجهود الرامية إلى خدمة الأشخاص المُستبعدين عن الخدمات المالية الرسمية. (Lafourcade et al, 2005) وبمعنى آخر فإن نطاق الوصول يمثل القيمة الاجتماعية للقروض المقدّمة من مؤسسة التمويل الصغير. (Luzzi & Weber, 2006)

ويعرّف نطاق الوصول أيضاً بأنه: القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وفي الوقت ذاته المحافظة على جودة الخدمات ونوعيتها. (الخير ورمضان، 2007) ويتجلى الهدف النهائي لمعظم برامج التمويل الصغير في زيادة عدد العملاء المخدومين، وغالباً ما يُعبّر عن نطاق الوصول إلى العملاء بعدد المقترضين، وبمتوسط حجم القرض الممنوح، ونمو العميل والمحفظة التي تدعم مؤسسة التمويل الصغير لتكون مستدامة ذاتياً. (Straton, 2010) إن نطاق الوصول للعملاء هو محور رئيسي في أنشطة التمويل الصغير، لأنه يحدّد الرؤى والأهداف الأساسية للتمويل الصغير والتي تتجلى في استئصال الفقر بكافة أشكاله والقضاء عليه. (Mulumba, 2011)

وقد أولت الحكومة في الجمهورية العربية السورية هذه القضايا جُلّ الاهتمام، فقد كانت محوراً من محاور الخطة الخمسية العاشرة التي رفعت شعار "التنمية البشرية أولاً"، وكان التركيز عليها أيضاً ضمن محاور الخطة الخمسية الحادية عشرة التي اعتبرت النمو الشامل "المحابي للعمالة والمُناصر للفقراء" محوراً أساسياً من محاورها. (UNDP، 2010)

3- أبعاد نطاق الوصول: Outreach Dimensions

رأى العديد من الباحثين والعلماء منهم (Christen et al, 1995)، و (Ledgerwood, 2000)، و(الخير ورمضان، 2007) أنه يمكن تقسيم نطاق الوصول إلى ثلاثة أبعاد هي: الاتساع، والعمق، وجودة الخدمات، وذلك من وجهة النظر المؤسساتية.

ومنهم من رأى نطاق الوصول للعملاء من وجهة النظر الاجتماعية وتحقيق المنافع والرفاه للفقراء مثل (Schreiner, 2002) و (Woller, 2006) بأنه يمكن أن يُقاس من خلال ستة أبعاد تتمثل في: فقر العميل، واتساع الوصول، والتكلفة المُلقاة على عاتق العميل، واستفادة العميل من التمويل الصغير ورغبته فيه، واستمرارية العميل مع المؤسسة، وتنوّع الخدمات المقدّمة له. وسيتمّ عرض أبعاد نطاق الوصول جميعها حسب وجهتي النظر: المؤسساتية والاجتماعية معاً، وذلك بناءً على مراجعة الأدبيات والأبحاث المتعلقة بالموضوع.

1-3- عمق الوصول: Depth of Outreach

يعدّ عمق الوصول من أهم الأبعاد التي يُقاس من خلالها نطاق الوصول للعملاء، وهو بمثابة البُعد العمودي لنطاق الوصول، وتوجد عدّة مؤشرات لقياس عمق الوصول للعملاء، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر، وذلك لأنه ليس بالأمر السهل استخدام المقياس المباشر لقياس عمق الوصول إلى الفقراء من خلال قياس الدخل أو الثروة، وسيتمّ عرض المقاييس كما يلي:

1-1-3- مقاييس غير مباشرة:

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعملاء: تعبّر عن عمق نطاق الوصول للفقراء، ويمكن تحديدها كما ذكرها (Schreiner, 2002):

(أ) الجندر: يفضلّ النساء.

(ب) الموقع: يفضلّ في المناطق الريفية والنائية.

(ت) التعليم: يفضلّ الأقلّ تعليماً - الأميّون.

(ث) العرق: يفضلّ الأقليات.

(ج) السكن: يفضلّ المنزل الصغير والريديء.

(ح) الحصول على الخدمات العامة - البنية التحتية: يفضلّ المحرومون منها.

وبذلك يتحقّق عمق الوصول Depth of Outreach بالنسبة إلى الأسواق المستهدفة، ويتمّ تطوير الخدمات المالية بحيث تتناسب مع رغبات الفئات الأكثر احتياجاً وبخاصة المرأة المُعيلة وسكان المناطق المتدنية في الأداء الاقتصادي. (UNDP، 2010)

إن تحليل درجة تحقيق مؤسسة التمويل الصغير لشريحة معينة من المجتمع، هو أمر بالغ الأهمية عند دراسة نطاق الوصول للشرائح التي لا تشارك عادةً في النظام المالي الرسمي أو شبه الرسمي Formal or Semi-Formal Financial System، مثل (الفقراء، الأميّين، العملاء في الريف، النساء)، ويمكن القول أن: "عمق الوصول" يشير إلى مدى عمق وصول مؤسسة التمويل الصغير إلى شريحة المجتمع فعلياً. (الخير ورمضان، 2007: 279-284)

ثانياً: النسبة المئوية لكل شريحة مستهدفة: وهي عدة مؤشرات كما يلي:

المؤشر الأول: مشروعات العملاء: حيث يُقاس عمق الوصول من خلال العملاء الذين يبدؤون العمل بمنشآت صغيرة للمرة الأولى، وتمثّل النسبة المئوية (%) للعملاء الذين حصلوا على خدمات التمويل من مؤسسة التمويل الصغير MFI، والذين يبدؤون بمشروع صغير للمرة الأولى، وذلك كنسبة من إجمالي عدد عملاء المؤسسة.

المؤشر الثاني: خط الفقر: حيث يُقاس عمق الوصول من خلال العملاء (الزبائن) الذين يعيشون تحت خط الفقر: أي قياس النسبة المئوية للعملاء دون خط الفقر من إجمالي عدد عملاء المؤسسة⁷²،

⁷² ويُعرف خط الفقر بأنه: شريحة الذين يعيشون بأقل من 2/ دولار في اليوم.

غالباً ما يتجمّع عملاء التمويل الصّغير حول خط الفقر أي فوقه بقليل وتحتّه بقليل مثل عملاء بنك بانكوسول، الذي يتجمّع 80% من عملائه حول خط الفقر، بينما يقع 15% منهم فوقه، و5% منهم تحتّه.

المؤشر الثالث: نسبة النساء من العملاء: حيث يُقاس عمق الوصول من خلال حساب النسبة المئوية (%) للنساء المقترضات من إجمالي عدد العملاء النشطين، أي:

$$\text{النساء المقترضات (\%)} = \frac{\text{عدد النساء المقترضات (العملاء)}}{\text{عدد العملاء النشطين}}$$

المؤشر الرابع: الأميّون: حيث يُقاس عمق الوصول من خلال حساب النسبة المئوية (%) للعملاء الأميّين من إجمالي عدد العملاء النشطين، أي:

$$\text{العملاء الأميّون (\%)} = \frac{\text{عدد الأميّين المقترضين (العملاء)}}{\text{عدد العملاء النشطين}}$$

المؤشر الخامس: الريفيون من العملاء: حيث يُقاس عمق الوصول من خلال حساب النسبة المئوية (%) للعملاء من الريف من إجمالي عدد العملاء النشطين، أي:

$$\text{العملاء الريفيون (\%)} = \frac{\text{عدد الريفيين المقترضين (العملاء)}}{\text{عدد العملاء النشطين}}$$

ويعني الاعتماد على هذه المؤشرات أن مؤسسات التمويل قد وصلت إلى أفقر الفقراء أو إلى زبائن يصعب الوصول إليهم، كالنساء مثلاً، أو الوصول إلى تجمّعات سكانية متفرّقة ومتباعدة عن بعضها البعض وتفتقر إلى البنى التحتية المناسبة، ويثار الآن جدل واسع حول ما إذا كان الاقتصاد الأصغر يخدم الفقراء، فحالياً يستفيد ملايين عديدة ممن يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم (وهم الفقراء للغاية) من مؤسسات التمويل الأصغر بالفعل، ولكن حتى الآن لا يصل إلى العملاء الأشد فقراً، والذين يحتلون أدنى مستويات الفقر في بلدانهم سوى القليل من مؤسسات التمويل الأصغر، وحتى في حالة مؤسسات التمويل الأصغر التي تركّز على الوصول إلى العملاء الفقراء للغاية، فهناك أعداد كبيرة من الناس تمنعهم شدة الفقر من المشاركة. (هاشمي وآخرون، 2006)

ثالثاً: مؤشر عمق الوصول: Depth Outreach Index

يلخص مؤشر عمق الوصول الفرق بين معدل نطاق الوصول في مؤسسة التمويل الصغير، والمعدلات الرسمية في الدولة لكل فئة من الأفراد الذين يستثنى عادة القطاع المالي الرسمي، وهي تأخذ بعين الاعتبار إحصاءات الدولة، كما يظهر في الجدول رقم (6):

المعدل بحسب إحصاءات الدولة	مؤسسة التمويل الصغير MFIs	
معدل النساء في البلد	عدد النساء من عملاء المؤسسة	نسبة النساء (سلم من صفر - 1)
معدل الريفيين في البلد	عدد الريفيين من عملاء المؤسسة	نسبة الريفيين (سلم من صفر - 1)
معدل الأميين في البلد	عدد العملاء الأميين في المؤسسة	نسبة الأميين (سلم من صفر - 1)
معدل الفقراء في البلد	عدد العملاء الفقراء في المؤسسة	نسبة الفقراء (سلم من صفر - 1)
مؤشر عمق الوصول DOI Index = (عدد النساء من العملاء - معدل النساء في البلد) + (عدد الريفيين من العملاء - معدل الريفيين في البلد) + (عدد العملاء الأميين في المؤسسة - معدل الأميين في البلد) + (عدد الفقراء من العملاء - معدل الفقراء في البلد)		

الجدول رقم (6) حساب مؤشر عمق الوصول Depth Outreach Index

المصدر: Zeller, M., & Meyer, R. L. (2002, November). *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*, IFPRI, International Food Policy Research Institute, The Johns Hopkins University Press. Maryland, USA., N.W. Washington, D.C., No 40
 في الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق، ص280.

نتراوح نتيجة المؤشر بين (-4) و(+4)، وتشير النتيجة في المعادلة السابقة إذا ما كانت مؤسسة التمويل الصغير تخدم عملاء أكثر فقراً، وأمّية، وريفيين، ونساء أكبر من معدل الفقراء والريفيين والأميين والنساء الرسميات في البلد، أو على العكس من ذلك.

3-1-2- مقاييس مباشرة:

بما أن معظم مؤسسات التمويل الصغير تتخذ من "تخفيف حدة الفقر" هدفاً واضحاً لها، وتتوقع أن تصل لأفقر العملاء، فإنها تستخدم عدة تقنيات لقياس مستويات فقر العملاء، بعضها مكلف للغاية، وبعضها أقل تكلفة، لكن إلى الآن لا يوجد اتفاق على أحدها، من هذه المقاييس:

أولاً: حجم القرض: وهو المقياس الأهم لعمق نطاق الوصول للفقراء، والذي يُقاس من خلال عدة معايير هي:

المعيار الأول: مبلغ القرض.

المعيار الثاني: مدة الاستحقاق.

المعيار الثالث: مبلغ القسط.

المعيار الرابع: الزمن الفاصل بين الأقساط.

إذ أن القروض الأصغر والأقصر أجلاً عادةً ما تعني عمق وصول أعظم للعملاء، لأنّ العملاء أقل قدرة على إيلاغ مدى التزامهم بالسداد للمقرضين، ولذلك يحصلون على قروض أصغر وأقصر أجلاً، حتى يثبتوا للمقرضين استعدادهم على الإيفاء في الوقت المحدد، لذا يتوجّب عليهم الدّفع بأقساط متكرّرة ليتمكّن المقرض من مراقبتهم، فالمقرض الذي لا يطلب ضمانات ماديّة ليحكم على الجدارة الائتمانية للفقير يخدم عملاء أفقر وهكذا يعمّق وصوله إلى الفقراء برسوخ وثبات أكثر من المقرض الذي يطلب ضمانات ماديّة. (Navajas et al, 2000)

ثانياً: متوسط الرصيد القائم: إذا كانت المؤسسة لا تستخدم مؤشراً متطوراً، فلا بدّ لها في الحدّ الأدنى أن تُدرج في تقريرها رقماً تقريبياً عن مستوى الفقر للمقترض أو العميل المخدوم خلال فترة محددة، أو أن تُدرج متوسط رصيد القرض الممنوح، الذي يتمّ حسابه كما يلي:

$$\text{متوسط الرصيد القائم} = \frac{\text{إجمالي القروض أو المدخرات القائمة}}{\text{عدد العملاء النشطين}}$$

ويشمل متوسط الرصيد القائم فقط كميات القروض التي لم يسدّها العملاء بعد، أو المدّخرات التي لم يسحبها العملاء بعد، هذا الرقم خلال فترة معينة لا يجوز خلطه مع إجمالي المبالغ المقرّضة أو المدّخرة خلال الفترة المشمولة بالتقرير، أو مع متوسط المبلغ الأولي للقروض في المحفظة. ويرتبط متوسط الرصيد القائم تقريباً بفقر العميل، لأن العملاء الأفضل حالاً يميلون لعدم الاهتمام بالقروض الأصغر أو حسابات الادخار، لكن العلاقة بين أرصدة الحساب والفقر لا تزال بعيدة عن الدقة، فأحجام الحسابات المنخفضة لا تضمن قاعدة عملاء فقراء، وبالمثل، فإن النمو في متوسط حجم القرض لا يعني بالضرورة أن مؤسسة التمويل الصغير تعاني من "انحراف المهمة Mission Drift".

وإن معظم مؤسسات التمويل الصغير لديها سلّم متسلسل من أحجام القرض للعملاء، حيث أن نضوج مؤسسة التمويل الصغير وإبطاء نموها، ونسبة عملائها المنخفضة لأول مرة، ومتوسط أحجام القرض سترتفع حتى لو لم يكن هناك تحوّل في السوق الذي تخدمه. (Rosenberg, 2009) ثالثاً: متوسط الرصيد كنسبة مئوية من نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي: هو عبارة عن متوسط الرصيد كنسبة من نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي (GNI)⁷³، ويعتبر من أهم المؤشرات وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويتمّ حسابه كما يلي:

متوسط القروض أو المدخرات القائمة لكل عميل

نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي

إن شرح متوسط الرصيد كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي للفرد يسمح بالمقارنة بين مدى عمق مؤسسات التمويل الصغير من مختلف البلدان في وصولها لأدنى مستويات الدخل القومي الموزّعة والخاصة بكل بلد، في هذا الصدد عندما يكون متوسط رصيد القرض القائم أقل من 20% من نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي يعدّ هذا دليلاً على أن العملاء فقراء جداً. (Rosenberg, 2009)

⁷³ Gross National Income :GNI

2-3- اتساع نطاق الوصول: Breadth of Outreach

إن اتساع نطاق الوصول هو البُعد الأفقي لنطاق وصول مؤسسات التمويل الصغير إلى عملائها، أي درجة الوصول Extent، أو يُطلق عليه مدى الوصول، ويمكن القول أن: "درجة الوصول أو مداه" هو العدد المطلق للمشروعات الصغيرة التي استطاعت مؤسسة التمويل الصغير الوصول إليها. (الخير ورمضان، 2007)

يمثل اتساع نطاق الوصول عدد العملاء الذين تم تزويدهم بمنتجات مؤسسة التمويل الصغير، ذات الجودة والقيمة والتكلفة، ولأن جزءاً قليلاً من الفئات المستهدفة من عملاء التمويل الصغير يستطيعون الحصول على خدمات مالية رسمية أو شبه رسمية، فإن الوصول إلى أعداد أكبر من العملاء هو الهدف المنشود والمفضل للمؤسسات؛ وحسب اقتصاديات الحجم فإنه الوصول الأوسع للعملاء (اتساع كبير في نطاق الوصول) هو أمر بالغ الأهمية ويتزامن جنباً إلى جنب مع تحقيق الاستدامة. (Adams, 2000)

يشير اتساع الوصول إلى عدد العملاء المخدمين والذين حصلوا على المنتجات المالية، ويمكن أن نقتفي أثر الاتساع وقياسه من خلال إجمالي حجم المدخرات، وعدد الحسابات المفتوحة، وإجمالي القروض المصروفة من قبل المؤسسة، والأثر الاقتصادي والاجتماعي للقروض الممنوحة على حياة العميل. (Rosenberg, 2009)

اتساع الوصول هو عدد العملاء؛ والاتساع مسألة تأخذ أهمية واهتماماً من قبل جميع الجهات المانحة والحكومية، وذلك لأن رغبات واحتياجات الفقراء تتجاوز الموارد المخصصة لهم بسبب قيود الميزانية، ومن جانب آخر، فإن اتساع نطاق الفقر هو نهج يعتمد على مستوى التبرعات والهبات الخارجية التي يمكن أن يتم جذبها. فالمؤسسات المستدامة ذاتياً والتي لديها نطاق وصول واسع، ربما تصل إلى عدد أكبر من الفقراء أي أكثر من نظيراتها من المؤسسات التي تتوجه إلى التخفيف من حدة الفقر والتي نطاق وصولها أضيق. (Rosenberg, 1996)

على سبيل المثال، بعض المؤسسات المستدامة ذاتياً، مثل وحدات الائتمان في كولومبيا، لديها من العملاء الفقراء أكثر مما لدى بعض المؤسسات التي تتخذ من منهج تخفيف الفقر هدفاً لها، مثل المصارف الريفية في كوستاريكا. (Paxton & Cuevas, 1998)

على الرغم من أن مشاركة العملاء من ذوي الدخل المتدني في محفظة القروض قليلة جداً، إلا أن المحفظة كبيرة جداً، والعديد من هؤلاء العملاء لديهم ودائع فيها. ويدافع (Morduch, 1998) عن منهج تخفيف الفقر (وجهة النظر الاجتماعية) مع الإشارة إلى بعض الوظائف الشائعة والتي تتحقق من خلال هذا المنهج في الرفاه الاجتماعي للشرائح المستهدفة من المجتمع.

ويقترض Morduch أن ما نسبته 10% من عملاء مؤسسات التمويل الصغير المستدامة ذاتياً (وهي المؤسسات ذات التوجه المؤسسي والتي تهدف لتحقيق الاستدامة) هم من الفقراء، بينما تبلغ نسبة العملاء الفقراء لدى المؤسسات ذات توجه الفقر (وهي المؤسسات ذات التوجه نحو

تخفيف حدّة الفقر وتحقيق الرفاه الاجتماعي) حوالي النصف من إجمالي العملاء، أما الربح الصافي الناتج من كل عميل هو ذاته بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف التوجّهات لديها سواء أكان مؤسساتياً أو اجتماعياً.

لكي تحصل المؤسسات ذات التوجّه المؤسساتي (أو التي تهدف إلى الاستدامة المالية) على نتائج مهمّة وتحقق التأثير ذاته على الرفاه الاجتماعي وتخفيف حدّة الفقر، يجب أن يكون حجم عملائها يتراوح بين 15/ إلى 125/ ضعفاً مقارنة بالمؤسسات ذات التوجّه الاجتماعي؛ أي أن اتساع نطاق الوصول مثله مثل باقي أبعاد نطاق الوصول، لا يمكن الحكم عليه أو قياسه بشكل منفرد، أي دون الأخذ بعين الاعتبار باقي الأبعاد، إذ أن الوصول العميق للعملاء (العمق) يعوّض عن الوصول الضيق للعملاء (الاتساع)، وبالمقابل فإن الوصول الواسع للعملاء (الاتساع) يعوّض عن الوصول السطحي للعملاء (العمق).

3-3- جودة الخدمات المقدمة: Quality of Services

تتميز طبيعة قطاع التمويل الصغير بالتغيّر في أنماط العرض والطلب تبعاً للتغيرات في المجتمعات المستهدفة، وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على جانب العرض لا يعني مطلقاً إهمال جانب الطلب، ذلك أن المعيار الرئيسي لنجاح وتطور أسواق التمويل الصغير يكون بمدى قرب الخدمات المقدمة من احتياجات الفئات المستهدفة، كذلك مدى مساهمة تلك الخدمات في تطوير جودة السلع والخدمات المنتجة، ومدى مساهمتها في توفير المدخلات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، وأهم خطة لهذا الغرض هو تحديث دراسات السوق بهدف تنويع خدمات التمويل الصغير لتتواءم مع احتياجات ورغبات الفئات المستهدفة. (UNDP، 2010)

يحتاج الفقراء إلى مجموعة متنوعة وواسعة النطاق من الخدمات المالية، فهم بحاجة إلى الخدمات المالية من أجل استغلال فرص الأعمال، من أجل تحسين منازلهم ومن أجل تلبية المصروفات الموسمية مثل رسوم المدارس والاحتفالات والمناسبات الأخرى، كما يحتاجون هذه الخدمات المالية للمناسبات الحياتية المختلفة مثل حفلات الزواج والجنّازات وللتعامل مع حالات الطوارئ مثل مرض ربّ الأسرة أو الأعاصير التي تجلب الخراب والدمار على قراهم ومزارعهم وبيوتهم. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، 2002، رقم 8)⁷⁴

وخصائص المنتجات المالية لها أهمية مثل شروط القرض وحجم القرض وتلعب دوراً في الأثر، وربما تكون قروض رأس المال القصيرة الأجل جيدة للتجار الراغبين في شراء بضائع، أما المنتجون الذين يحتاجون إلى عمل استثمار واحد لشراء معدّات فهذه القروض غير مناسبة لهم، حيث إن هؤلاء العملاء ربما يحتاجون لخدمات أخرى مثل المدّخرات أو القروض طويلة الأجل. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، 2003، رقم 13)

⁷⁴ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002، نوفمبر). لماذا تحتاج الجهات المانحة لفهم تطوير المنتجات المالية؟ موجز المساعدة المانحة، رقم 8، واشنطن، أمريكا.

وتُقاس جودة الخدمات بشكل نوعي بعدد الخدمات المقدّمة، وخيارات الادخار المتاحة ونمط الإقراض، ويضيف الباحثون (Christen et al. 1995) أن الجودة إنما هي دليل القبول والرضا لدى العميل، ويُترجم ذلك بانخفاض معدل الإهمال والتأخر في السداد ورغبة العميل واستعداده لدفع أسعار فائدة مرتفعة، وتكون نوعية الخدمات المقدمة مرتفعة عندما تلائم الاحتياجات الفعلية للعملاء ويتوافر فيها:

- (1) السيولة (أي الجاهزية النقدية متوافرة دوماً).
- (2) الملاءمة.
- (3) الوجود.
- (4) المرونة في الهدف أو الاستخدام حيث يستطيع المقترض أن يستخدم القرض كما يشاء.
- (5) الحرية في الاقتراض أو الادخار لدى المؤسسة، حيث يمكن للعميل إما أن يقترض دون أن يدخر، أو أن يدخر دون أن يقترض. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2004: رقم 8 ; الخير ورمضان، 2007)

وتظهر جودة خدمات المؤسسة في الأمور التالية:

أولاً: الطلب المستمر عليها: ما دام الزبائن يقومون بعملية الاقتراض، ويسدّدون الفوائد المترتبة عليهم في الوقت المحدد ويقومون إما بالادخار لديها أو الاستدانة منها، فإن ذلك جميعه يدل على رضا الزبائن والعملاء عن أعمال المؤسسة.

ثانياً: نمو نطاق الوصول إلى العملاء وازدياده: طالما يوجد ازدياد في عدد العملاء مع المحافظة على معدلات السداد المرتفعة فإن ذلك يشير بالتالي إلى أن العملاء أو الزبائن يقدّرون الخدمات المقدّمة لهم. (الخير ورمضان، 2007)

4-3- القيمة بالنسبة للعملاء: Worth to Clients

قيمة نطاق الوصول بالنسبة للعملاء هي مدى رغبة العميل واستعداده للدفع، مقابل الحصول على القرض، والقيمة تعتمد على شروط عقد القرض، وميول ورغبات العملاء، والفرص والتحديات التي يواجهها العميل. وتتعاظم القيمة لدى العميل الدائم عندما يتعاظم الربح الصافي الذي يحصل عليه من قروض المؤسسة. (Navajas et al, 2000: 335)

على سبيل المثال، البخيل لا يستخدم القرض، لكنه يثمن خدمة الادخار بشكل عظيم، وتزداد قيمة القرض عند العميل حسب شروط العقد (مبلغ القرض، وسعر الفائدة، ومدة التحصيل)، وكونها أكثر صلةً وقرباً من طلبه ورغبته، أما بالنسبة للودائع فتزداد قيمتها بزيادة سعر الفائدة عليها، وكون العقد أقل تقييداً أي (الحد الأدنى لرصيد الادخار منخفض، وهناك حرية في السحب والإيداع). (Hulme & Mosley, 1998)

أغلب النماذج الاقتصادية تفترض أن القيمة بالنسبة للعميل هي الزيادة التي يحققها على أرباح أعماله عند استفادته من خدمات مؤسسة التمويل مقارنةً بحالة عدم استفادته منها، حقيقة الأمر أن التمويل الصغير يحسّن من رفاهية الفقراء ويخفّف من فقرهم ومعاناتهم حتى وإن كان لا يسهم في زيادة أرباحهم، لأنّ زيادة الأرباح هي فقط مجرد تحقيق الحدّ الأدنى من القيمة الإجمالية بالنسبة للعميل، فالتمويل الصغير يعني للفقير أكثر من مجرد أرباح بكثير، وتعمل المدخرات مثل مصدّات الرياح، فهي تخفّف من وقع الصدمات، أما القروض فهي تموّل الأحداث الهامة في دورة حياة الفرد مثل الأعراس والجنائز، والمرض، وغالباً ما يكون التأثير الأهم بالنسبة للعائلات الحاصلة على التمويل الصغير هو مساعدتها على تنويع مصادر دخلها. (Morduch, 1998)

إن قيمة التمويل الصغير بالنسبة للعملاء هي ليست سوى جزء من قيمة التمويل الصغير بالنسبة للمجتمع، ومثال ذلك: إذا كان التمويل الصغير يعزّز ويدعم المشروعات الصغيرة، فبالتالي سينعكس إيجاباً على توظيف أشخاص جدد وإيجاد فرص عمل جديدة لغير العملاء من خلال العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض، أي أن العميل يخلق فرصة عمل لنفسه ولغيره في آن واحد معاً. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2003، رقم 13)

من الصعب بمكان قياس القيمة بالنسبة للعملاء بشكل جزئي، لأن هذه القيمة تعتمد على الربح الشخصي الذي يكسبه العميل من العقد المالي جزئياً، ولأنه من الصعب تخمين ما كان سيحدث في ظل غياب التمويل الصغير، كما ذكر سابقاً فإن الحد الأدنى للقيمة التي يجنيها العميل هو زيادة الأرباح على أعماله وأنشطته، وقد وجد كل من (Hulme & Mosley, 1996) أن التغيّر في صافي الدخل خلال سنة لمجموعة من العملاء ذوي الخبرة مكوّنة من 16/ مقترض في بنك بانكوسول حوالي ضعفي صافي الدخل لمجموعة أخرى قد حصلوا للتوّ على قرضهم الأول، وكان الحدّ الأدنى للقيمة المضافة على أعمالهم حوالي 300/ دولار خلال عام واحد.

3-5- الكلفة بالنسبة للعملاء: Cost to Clients

كلفة نطاق الوصول بالنسبة للعملاء هي كلفة القرض بالنسبة للمقترض، وهذه الكلفة تختلف عن كلفة القرض بالنسبة للمجتمع، وتختلف عن كلفة القرض بالنسبة للمقترض أيضاً. (Navajas et al, 2000)

تعرّف الكلفة بالنسبة للعملاء بأنها مجموع تكاليف سعر القرض وتكاليف المعاملات، وتضم تكاليف سعر القرض: الرسوم والفائدة الفعلية المدفوعة على الدفعات النقدية المباشرة، وتمثّل الدخل الذي تكسبه مؤسسات التمويل الصغير، أما تكاليف المعاملات: فهي التكاليف غير النقدية المتمثلة في تكاليف الفرصة غير المدفوعة مثل: الوقت المستغرق لتقديم طلب الحصول على قرض، والوقت اللازم لإنجاز معاملة القرض، ولسداد دفعات القرض، والتكاليف النقدية غير المباشرة التي تتضمن أموراً مثل النقل والمواصلات، والوثائق والمستندات، والطعام والضرائب اللازمة للحصول على الخدمات المالية، ومجموع التكاليف هذه التي يتحمّلها العميل لا تدخل ضمن الدخل الذي

تكسبه مؤسسة التمويل من العميل. ويعتبر المقياس الأفضل لتكاليف سعر القرض هو معدل العائد الداخلي الذي يُعرّف بأنه معدل الفائدة للعميل الذي من شأنه أن يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية مساوية للصفر، ويمكن تقدير تكاليف المعاملات من خلال بيانات المسح عن المسافة المقطوعة بالكيلومترات ليصل العملاء إلى الخدمات المالية، والزمن اللازم للحصول على القرض خلال دقائق، والنقود التي يتوجب إنفاقها لاستخدام الخدمات المالية للمؤسسة.

(Navajas et al, 2000: 336 ; Schreiner, 2002: 4)

تختلف التكلفة بالنسبة للعملاء عن كل من تكلفة العرض (وهي تكلفة الفرصة البديلة للموارد التي تستخدمها مؤسسة التمويل الصغير) وتكلفة المجتمع (التي تضم تكاليف العملاء، وتكلفة التزويد بالخدمات، وأية تكاليف أخرى يتحملها غير العملاء). من أمثلة التكاليف التي يتحملها من هم خارج نطاق عملاء المؤسسة هو إزاحتهم وتحتيبتهم خارج الأسواق من قبل عملاء المؤسسة مع قروضهم المجمعة والجاهزة لدخول الأسواق والعمل فيها. (Schreiner, 2002:10-11)

3-6- المدة الزمنية لنطاق الوصول: Length of Outreach

يشير مصطلح المدة الزمنية لنطاق الوصول إلى الإطار الزمني لتزويد العملاء بخدمات التمويل الصغير، أي إذا كان المجتمع يهتم بالرفاه الاجتماعي للفقراء في الوقت الحالي وفي المستقبل، عندها ستكون المدة الزمنية للوصول إلى العملاء أمراً غاية في الأهمية، ومن الصعب قياس المدة الزمنية للتمويل الصغير لأنه يحدث في المستقبل. إن أرباح المقرضين هي الضمان لاستمرارية مؤسسة التمويل الصغير، لأنه في غياب المنح والتبرعات المضمونة ترسل الأرباح إشارة بقدرة المؤسسة على شراء الأصول وتأمين الموارد اللازمة من السوق، وبالتالي يمنح بعض الأمل للمؤسسة بالبقاء والاستمرار عندما تتركها الجهات المانحة.

من حيث المبدأ، الأرباح ليست كافية لتحقيق المدة الزمنية اللازمة لنطاق الوصول عند العملاء، وعلاوة على ذلك فإن الأرباح ليست ضرورية للمدة الزمنية لنطاق الوصول لأن المنح لا يمكن أن تستمر إلى الأبد، ومن خلال الممارسة العملية فإن معظم المقرضين لا يحصلون على منح وتبرعات للأبد، على الأقل، ليس من الجهات العامة فقط، ومن دون الدعم الخارجي ستكون أرباح المؤسسة حوالي الصفر. (Schreiner, 2002:10-11)

3-7- مجال نطاق الوصول: Scope of Outreach

يدل مجال نطاق الوصول للعملاء على عدد وأنواع العقود المالية المعروضة، وربما يدل المجال على القروض وخدمات الادخار، وقد تعني القروض كلاً من الإقراض الفردي والإقراض الجماعي، وتشمل أيضاً منتجات القروض التي تختلف آجالها وشروطها وعدد أقساطها. يميل منهج تخفيف الفقر إلى تحديد المنتجات وحصصها بالقروض فقط، أما منهج الاستدامة الذاتية يقدم مجالاً متنوعاً من خدمات الادخار، إضافة إلى تنوع منتجات القروض، ولكن في حقيقة

الأمر فإن مؤسسات التمويل الصغير مهما اختلفت في منهجها فإنها تقدم كلا النوعين من خدمات الإقراض والادخار. (Schreiner, 2002:10-11)

وفي العقدين الماضيين، قامت الجهات العاملة في هذا المجال بتطوير أساليب جديدة من أجل تقديم هذه الخدمات على أساس قابل للاستمرار، فالتمويل الأصغر يبدو الآن جذاباً بصفة خاصة أداة من أدوات مساعدة الفقراء بما أنه يُعتبر على نطاق واسع وسيلة من وسائل تحسين أسباب الرزق، وتخفيض الضعف والتعرض للمعاناة، وتشجيع التمكين من أسباب القوة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2006، رقم 20)

بعد كل ما سبق من ثوابت فإن التقدم والازدهار في التمويل الصغير ينبع من التخفيضات في تكلفة تقديم الخدمات المالية، وإن زيادة الطلب على التمويل الصغير يعرف بأنه القدرة والاستعداد لاستخدام العقود المالية بالسعر الذي يغطي تكلفة تقديم المؤسسة لخدماتها على المدى الطويل، وإن ازدياد الوصول للتمويل الصغير يعني التقدم والازدهار، ذلك لأنه يجعل الخدمات المالية تعتمد على الطلب، وتبتعد عن قيود ومعوقات توريد الخدمات، مثلاً عقود الابتكار في المسؤولية المشتركة تسمح بوصول أعمق مع تكاليف أقل لتوريد الخدمات من العقود التي تتطلب ضمانات مادية. الغرض الرئيسي من هذا كله ليس تحمل المخاطرة التي تبتعد البنوك عنها، ولكن على العكس لإيجاد طرق جديدة وأقل كلفة للحكم على المخاطر وكبح جماحها.

4- نطاق الوصول في مؤسسات التمويل الصغير:

أشارت دراسة أسعد (2008) إلى أنه لم يصل أغلبية المستفيدين من قروض الصناديق إلى مؤسسات التمويل الرسمي التي شملها البحث، وهذه النسب تتطابق مع الدراسات التي أكدت أن الطلب على خدمات التمويل الصغير في السوق السورية غير مشبع.

وخلصت دراسة مجموعة البنك الدولي IFC (2008) إلى أن هناك فجوة كبيرة فيما بين العرض والطلب على الائتمان بالنسبة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة في سورية، وأن هناك حاجة إلى مضاعفة المبادرات لسدّ الفجوة القائمة فيما بين العرض والطلب على الخدمات المالية بين المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة.

أما دراسة Gutierrez-Nieto & Serrano-Cinca (2006) فأشارت إلى أهمية إعطاء هدف اجتماعي لمؤسسات التمويل الصغير وربطها بأهداف العملاء ومن الضرورة أيضاً تشجيع وكالات التصنيف لتشغل بتطوير التصنيف الاجتماعي إلى جانب التصنيف المالي والإداري.

وأوضحت دراسة Ejigu (2009) أن المؤسسات التي تصل إلى العمليات النساء تتمتع بنسبة عوائد مالية أفضل من تلك التي تعتمد على الوصول إلى العملاء من الرجال فقط، وكذلك تتميز بدرجة مخاطرة أقل لمحفظه القروض.

وتشير دراسة Agarwal & Sinha (2010) إلى أن وجه الشبه في الأداء لا يعود إلى عامل الحظ وإنما لنماذج أعمال مدروسة تنبثق من طبيعة عملاء كل مؤسسة أي جماعات الإقراض

والتركيز الريفي للمؤسسات في شبه القارة الآسيوية، أي توضّح الدراسة أهمية نطاق الوصول في تحديد الأداء.

وتوضح دراسة Luzzi & Weber (2006) أن المتغيرات التالية: حزمة خدمات المؤسسة، وعدد العملاء النشطين، ونسبة العملاء الريفيين، والوقت اللازم لتسليم القرض، هي السبب في أن أداء بعض مؤسسات التمويل الصغير أفضل من غيرها، وهي تمثل أداة جيدة لتحديد أداء مؤسسات التمويل الصغير إذا ما كان جيداً أم لا.

أما دراسة Ylinen (2010) فأشارت إلى أن الاهتمام بزيادة الربحية يؤدي إلى نطاق وصول أسوأ، لكن هذه النتيجة غير حاسمة.

وأوضحت دراسة Straton (2010) أن التكاليف التشغيلية وسياسات الإقراض تسهم في توقع 59% من التباين في نطاق الوصول للعملاء، وأن اعتماد الابتكارات التكنولوجية (IT)، وتحسينات المنتج، وتعزيز القدرات اللازمة في المؤسسة قد يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة نطاق الوصول للعملاء.

أما دراسة Mulumba (2011) فقد أوضحت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين سياسة الائتمان، والكفاءة الإدارية، ونطاق الوصول للعملاء والمحافظة على العملاء في مؤسسات التمويل الصغير، وأن الكفاءة الإدارية تمثل مؤشراً كبيراً في التنبؤ، فقد تبين أنه عندما يمتلك المديرون مهارات وكفاءات إدارية مختصة فإن ذلك يمكن أن يؤثر على الموظفين في تحقيق الأهداف والغايات التي تتطلبها سياسة الائتمان والتأثير في المحافظة على العملاء، وأوصت الدراسة بتخصيص تمويل جزئي لتدريب المديرين على إدارة علاقات العملاء من أجل زيادة نطاق الخدمات والوصول للفقراء لتلبية الغرض والمهمة الرئيسية للإقراض والتمويل الصغير.

5- خلاصة:

إن العلاقة بين الحيوية المؤسساتية Institutional Viability ونطاق الوصول للعملاء Outreach يمكن أن توصف كالتالي: عندما تعمل مؤسسة التمويل الصغير بحيوية، وتحقق الأرباح، وتزود مستثمريها بعوائد اقتصادية معقولة، هذا يزيد من قدرتها على النمو، ذلك يحتاج متطلبات أساسية ليتم تغطية التكاليف من معدلات الفائدة، وتعهد الإدارة بالالتزام بمستويات تكلفة منخفضة بشكل ثابت، ومنهجية جيدة لإدارة القروض لديها، والعمل لتصبح مؤسسات التمويل الصغير قادرة على الاستدانة من المصادر التجارية وتعبئة المدخرات، وأخيراً هذا كله يقود إلى زيادة نطاق الوصول بأكبر عدد من العملاء، ووصول إلى شرائح أعمق، مترافقة مع جودة أعلى للخدمات المقدّمة.

القسم الثاني

القسم العملي

القسم العملي

1- مقدمة	131
2- واقع التمويل الصغير في سورية	131
1-1- الطلب على التمويل الصغير في سورية	131
2-2- الخصائص العامة للتمويل الصغير في سورية ..	132
3-2- الإطار التنظيمي للتمويل الصغير في سورية ...	134
4-2- مؤسسات وبرامج التمويل الصغير في سورية ..	135
3- أدوات البحث العلمي	146
1-3- أسلوب المقابلة الشخصية	146
2-3- استبانة الدراسة العملية	156
4- تحليل البيانات	160
1-4- تفريغ البيانات	160
2-4- اختبار الثقة والثبات	162
3-4- وصف العينة	163
5- تحليل وتفسير فروض البحث	170
1-5- الفرض الرئيسي الأول	170
2-5- الفرض الرئيسي الثاني	176
3-5- الفرض الرئيسي الثالث	182
4-5- الفرض الرئيسي الرابع	184

1- مقدمة: Introduction

قامت سورية في السنوات الأخيرة بخطوات متقدمة وبارزة باتجاه خلق بيئة أكثر تمكينا لدعم نمو قطاع التمويل الصغير، باعتباره من أكثر الاستراتيجيات أهمية للتخفيف من الفقر، والوصول إلى أهداف التنمية للألفية الجديدة.

في هذا الفصل، سيتم الوقوف على مكونات التجربة السورية في مجال التمويل الصغير، من حيث الطلب على خدمات التمويل الصغير، وخصائص السوق المستهدفة، والإطار التنظيمي والقانوني للتمويل الصغير، وأهم الجهات (حكومية، خاصة، مشتركة) التي تقدم خدمات التمويل الصغير في سورية.

كما ويتضمن القسم العملي عرضاً شاملاً لنتائج الدراسة الميدانية عن مؤسسات التمويل الصغير في سورية، من خلال دراسة عوامل البيئة الخارجية، وأداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء، حيث تم توضيح الأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية لهذا البحث، فهو يتضمن تصميم البحث العلمي، ومجتمع البحث وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في البحث العلمي، ووصف المتغيرات، وطرق جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات، ووصف العينة، واختبار الفروض، وتفسيرها، وتحليل نتائج اختبار الفروض.

2- واقع التمويل الصغير في سورية: The Reality of Microfinance in Syria

1-2- الطلب على التمويل الصغير في سورية:

The Significant Demand for Microfinance in Syria

تعتبر صناعة التمويل الصغير في سورية هي "الأكثر فتوة" في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (Middle East and North Africa (MENA)، فقد بلغ عدد المقترضين المحتملين الذين يحتاجون إلى خدمات التمويل الصغير في سورية وفق تقرير البنك الدولي عام 1997 ما يقارب 203000/ مقترضاً محتملاً، وأن فجوة التمويل اللازمة لسدّ هذا الطلب هي بحدود 75/ مليون دولار. (براندسما وشوالي، 1998: 38).

وقد نما قطاع التمويل الصغير في سورية بسرعة، إذ يشير التقرير الصادر عن صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال (UNCDF) عام 2004، إلى أنه قد تمّ تقدير عدد الأسر المعيشية التي تحتاج إلى خدمات التمويل الصغير بحوالي 388251/ أسرة وهي تمثل حجم السوق المتوقع، وقد تمّ تغطية 8%/ من طلبها أي بما يساوي 31170/ مقترض في نهاية عام 2003، وبالتالي فإن فجوة السوق كنسبة مئوية قُدّرت بحوالي 92%/ وهو مؤشر يظهر من خلاله مدى الحاجة إلى جهود كبيرة لتلبية الطلب الكبير على خدمات التمويل الصغير. (براندسما وبيرجورجي، 2004: 76-70).

أما هيئة تخطيط الدولة فقد قُدّرت حجم الطلب على خدمات التمويل الصغير عام 2007 بما يزيد عن مليون مستفيد محتمل. (الرداوي، 2007).

ويمكن استنتاج أن حجم السوق السوري قد تضاعف حوالي خمس مرات في عشر سنوات، نتيجة زيادة حدة الفقر وعمقه في سورية، وفق دراسة أسعد (2008).

ويقوم التمويل الصغير بتوفير الخدمات المالية للعملاء من ذوي الدخل المنخفض جداً، بما في ذلك المستهلكين والعاملين لحسابهم الخاص من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتناهية في الصغر وهم من الذين لا يصلون عادةً إلى الموارد المالية، وهناك طلب كبير على التمويل الصغير في سورية، ولكن نسبة تغطية هذا الطلب قليلة جداً، إذ يحصل تقريباً حوالي 41500/ عميل فقط من أصل 1000000/ عميل محتمل على خدمات التمويل الصغير في سورية اليوم، مما يعني أن المؤسسات القائمة حالياً تغطي ضمن مناطق عملها الجغرافية ما نسبته 15% إلى 20% من إجمالي الطلب. (1: Bacci, 2009 ; المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2008⁷⁵).

2-2- الخصائص العامة للتمويل الصغير في سورية:

General Characteristics of Microfinance in Syria

هناك أربع خصائص تجعل من سورية بلداً مختلفاً بين بلدان المنطقة العربية فيما يتعلق بالتمويل الصغير (Bright et al, 2006 ; Brandsma & Burjorjee, 2004 ; Brandsma et al, 2004)، هي:

1- انخفاض النسبة المئوية للمستفيدات الإناث: يبلغ معدل المقترضات النساء من إجمالي عملاء التمويل الصغير في سورية 19%، في حين أن المعدل الإقليمي العربي هو 60%، لكن لا بدّ من الملاحظة أن بلداناً أخرى في المنطقة بلغت فيها نسبة النساء من إجمالي الزبائن معدلاً منخفضاً وخصوصاً في اليمن ومصر، وعندما ركزت هذه البلدان على برامج للنساء فقط وقدمت أنواعاً أخرى من القروض (مثل طريقة إقراض المجموعات) تمّ الوصول إلى عدد أكبر من النساء، كما لا بدّ من التزام مؤسسات التمويل الصغير القائمة في خدمة هذه المجموعة المستهدفة، والتي تنعكس في تبني استراتيجيات محدّدة للوصول إلى النساء وتوظيف موظفات إقراض ملتزمات. ومن المؤسسات الوطنية الناجحة في استهداف النساء في سورية، برزت صناديق التنمية الريفية في جبل الحصّ بنسبة وصلت إلى 45% من إجمالي المستهدفين.

2- عمق تقديم الخدمات (مدى الوصول إلى الفقراء): يستخدم متوسط رصيد القروض القائمة كنسبة من حصّة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي كمؤشر لمستوى فقر المقترض، ويُعرّف متوسط رصيد القرض في أي مؤسسة للتمويل الصغير على أنه: ناتج قسمة قيمة محفظة القروض القائمة على عدد هذه القروض، وفي حين أن رصيد القروض كنسبة مئوية من مجمل الناتج المحلي الإجمالي للفرد ذات نطاق واسع في المنطقة العربية حيث يتراوح بين 14% في المغرب، و 54% في الأردن، والنسبة الأعلى في سورية وهي 113% مما يشير إلى أنه لا يتمّ بالضرورة الوصول إلى

⁷⁵ المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2008، يناير). إطار العمل التشريعي والسياسي للتمويل المتناهي الصغر

في سورية، البنك الدولي، واشنطن، أمريكا.

الفقراء. بناءً على ذلك يبدو أن التمويل الصغير في سورية لا يركز فقط على أصحاب المشروعات الصغيرة، بل يخدم طائفة متنوعة من المشاريع المستبعدة من النظام المالي الرسمي، ويعود هذا الارتفاع في متوسط رصيد القروض كنسبة مئوية من حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إلى القروض الممنوحة من قبل ما يسمى سابقاً هيئة مكافحة البطالة، وهي أحد البرامج الائتمانية الكبيرة المدعومة من الحكومة، حيث أن مثل هذه البرامج تتمثل أهدافها في خلق فرص العمل، وليس التخفيف من وطأة الفقر، وحتى مع استبعاد أرقام الهيئة، يبقى متوسط القروض في سورية مرتفعاً وبحدود 69% من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

3- نسبة مرتفعة من المستفيدين الريفيين: يشكل التمويل الصغير في سورية ظاهرة ريفية، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم الجهات التي تقدم التمويل الصغير لديها أجندة تنمية للعمل في المناطق الريفية، وليس فقط لأن حالات الفقر أكثر في تلك المناطق، وهذا ما ينسجم أيضاً مع سياسة الحكومة في تطوير المناطق الريفية من أجل وقف الهجرة إلى المناطق الحضرية.

وفي المنطقة العربية يمثل المستفيدون الريفيون نسبة قدرها 21% من العملاء، أما في سورية تصل نسبتهم إلى 71% من بين إجمالي عملاء التمويل الصغير، حيث تعمل صناديق التنمية الريفية في جبل الحص والصندوق السوري لتنمية الريف (فردوس) سابقاً بنسبة 100% مع العملاء الريفيين، أما نسبة هؤلاء من بين زبائن وكالة الآغا خان للقروض الصغيرة - سابقاً (والتي يطلق عليها حالياً: مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI) فتبلغ 25%.

4- مخاطر محتملة مرتفعة: إن نسبة كبيرة من خدمات التمويل الصغير في سورية تُقدّم في المناطق الريفية، وتستخدم معظم القروض الصغيرة في الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، مما يؤدي إلى مخاطر مرتفعة، فمن الممكن أن يقضي محصول رديء واحد، أو اندلاع حريق، أو تفشي وباء بين الماشية على محفظة التمويل الصغير وأن يقضي بالتالي على تلك المؤسسة. لذلك لابدّ من توجّه المؤسسات إلى تطوير مجموعة من المنتجات المالية الريفية غير الزراعية (مثل خدمات النقل والتخزين)، وتقديم ما يسمى بخدمات تطوير الأعمال لمساعدة الناس على الانخراط في أنشطة خارج المزارع.

ووفقاً للدراسة التي أعدتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (2008) حول إطار العمل التشريعي والسياسي للتمويل المتناهي الصغر في سورية، فإن السوق السورية للتمويل الصغير تتميز بخصائص تجعل من سورية بلداً متميزاً عالمياً وعربياً أيضاً ومن أهم تلك الخصائص:

1) التركيز الجغرافي والقطاعي: إذ يسيطر القطاع الريفي على التركيز الجغرافي لمقدمي خدمات التمويل الصغير في سورية، حيث يعيش أكثر من 40% من السكان، وحيث تتركز نسبة الفقر الأعلى، وتعدّ وحدة التمويل الصغير في الأونروا هي الاستثناء الوحيد إذ تخدم اللاجئين الفلسطينيين في المراكز الحضرية لدمشق وحلب، وبالتالي فإن غالبية عملاء التمويل الصغير يستخدمون قروضهم في أغراض زراعية حيث أنه المصدر الوحيد للمعيشة في المناطق الريفية السورية.

(2) نطاق المنتجات والخدمات: إن الائتمان للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة هو المنتج الأساسي الذي يقدمه كل من يعمل في التمويل الصغير، ويقدم القليلون منهم قروضاً مخصصة لأغراض التنمية الريفية والإسكان، وفيما يتعلق بقروض المشروعات فإن الأغلبية تستخدمها لأغراض زراعية، إضافة إلى تقديمها لبعض الخدمات غير المالية مثل خدمات تنمية المشروعات، والتدريب المهني، وبذلك تقتصر الخدمات المالية في المؤسسات على الإقراض لأن وضعها القانوني الحالي يحدها من الحصول على إيداعات، أما من حيث أساليب الإقراض فإن معظم مقدمي خدمات التمويل الصغير يقدمون قروضاً فردية وقروضاً بضمان المجموعة، ويتبع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جبل الحصّ أساليب الإقراض الإسلامية للمرابحة.

(3) قيمة الصناعة وأداؤها: يمتلك مقدّمو التمويل الصغير (باستثناء هيئة مكافحة البطالة) إجمالي الانتشار المجمع لحوالي /16500/ من العملاء النشطين، ويصل هذا الإجمالي إلى أكثر من /41500/ عميل بما في ذلك القروض المتعلقة بهيئة مكافحة البطالة، وعلى الرغم من أن هيئة مكافحة البطالة قد خدمت من الناحية التاريخية معظم عملاء التمويل الصغير في سورية، إلا أن سجلّ المتابعة الضعيف للقروض، أدى إلى إنهاء أنشطتها الإقراضية، ومن الواضح أن مؤسسة التمويل الصغير الأولى هي القائد الأساسي في سوق التمويل الصغير حالياً في السوق السورية.

(4) الاستمرارية: رغم أن معظم مؤسسات وبرامج التمويل الصغير، هي مؤسسات موجهة نحو تقديم أفضل الممارسات، إلا أن العديد منها ما زال يعمل بجدّ لكي يحقق تقدماً نحو استمرارية التشغيل، حيث أن الاستمرارية المالية (الكفاية الذاتية المالية FSS) ليست أولوية لدى جميع مقدّمي التمويل الصغير في سورية، بل تقتصر أولوياتها على تغطية النفقات (الكفاية الذاتية التشغيلية OSS).

(5) المنافسة في قطاع التمويل الصغير: تعدّ المنافسة غائبة تماماً من ساحة التمويل الصغير في سورية، إذ ليست عاملاً أساسياً ضمن خططها الاستراتيجية، وهذا يرجع إلى قطاعاتها الجغرافية التي تسمح لكل من يقدم الخدمة بأن يعمل بدون منافسة في أي مكان.

2-3- الإطار التنظيمي للتمويل الصغير في سورية:

The Regulatory Framework of Microfinance in Syria

على الرغم من حداثة عهد سورية في التمويل الصغير مقارنة بالدول الأخرى، إلا أن الحكومة السورية قامت بخطوات بارزة من أجل تطوير هذا القطاع المتنامي، ومن أبرز هذه الخطوات:

2-3-1- صدور المرسوم التشريعي رقم /15/ لعام 2007 وتعليماته التنفيذية الخاصة بالترخيص لمؤسسات مالية مصرفية اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات التمويل الصغير والمتناهي الصغر لشرائح معينة من السكان، بحيث يتم إحداثها من قبل مؤسسات أو هيئات سورية أو عربية أو أجنبية مشهود لها بالخبرة والمعرفة بهذا النوع من النشاط، وتعدّ سورية الدولة الوحيدة في الوطن العربي وشمال إفريقية التي لديها قانون خاص بالتمويل الصغير. (موقع مصرف سورية المركزي⁷⁶)

2-3-2- إصدار الخطة الخمسية الحادية عشرة 2011 - 2015: التزاماً بأهداف الألفية للتنمية، وتحقيقاً للرؤية المستقبلية في الحدّ من الفقر، واستجابة لتطلّعات المرحلة الجديدة المتمثلة في التطوير والتحديث والانفتاح والإصلاح والانتقال إلى اقتصاد السوق الاجتماعي تسعى الخطة الخمسية العاشرة والحادية عشرة المتعاقبتان حتى عام 2015 إلى تخفيض نسبة من يعيشون دون خط الدخل الأدنى من /11.4% من السكان (أي حوالي 2.2 مليون نسمة) إلى /7.13% من السكان، أي نصف النسبة لما كان عليه الوضع عام 1997، وبذلك يتم مقابلة أهداف الألفية للتنمية التي نصّت على ضرورة تخفيض حجم الفقر إلى النصف بين فترتي 1990-2015. (موقع هيئة تخطيط الدولة⁷⁷)

2-3-3- إعداد الاستراتيجية الوطنية للتمويل المتناهي الصغر في سورية عام 2010: حيث عُقدت عدة جلسات وورشات عمل بين مختلف الجهات، وأنجزت العديد من الأبحاث⁷⁸ لدراسة واقع قطاع التمويل الصغير في سورية، إذ أن الاستراتيجية المناسبة هي إشراك كافة الفئات بما في ذلك الفئات المهمشة في العملية الإنتاجية من أجل تقليص مساحة الفقر وتقليل التفاوت بين المواطنين، وهذا يبدأ من زيادة الإنفاق على التعليم والصحة وتوجيه السياسات التعليمية وفق متطلبات سوق العمل، وضمان التحسين في السياسة الضريبية والتشريعية والقانونية الملائمة للعمل. (الرداوي، 2011).

2-3-4- إقامة اللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات في الجمهورية العربية السورية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وكان منها مؤتمر سنابل السابع للتمويل الصغير الذي عُقد في دمشق بتاريخ /1-3/ حزيران عام 2010 تحت شعار (النمو بمسؤولية بين الاتجاهات العالمية والخبرات الإقليمية)، وأيضاً المؤتمر الوطني الأول للتمويل الصغير بتاريخ 11 تشرين الثاني عام 2007 تحت شعار (تمويل صغير بداية لنجاح كبير).

2-4- مؤسسات التمويل الصغير وبرامجه في سورية:

Syrian Microfinance Institutions and Programs

توجد العديد من الجهات التي تقدّم خدمات التمويل المتناهي الصغر في سورية، ويوضّح الجدول رقم (1) الجهات التي تقدّم التمويل الصغير، وهذه الجهات هي المؤسسات المرخص لها بموجب المرسوم /15/ لعام 2007، إضافة إلى الجهات الحكومية، والجهات غير الحكومية، وبرامج التمويل والإقراض الصغير - محدّدة المدة - وهي التي انبثقت عن التعاون بين المنظمات

⁷⁷ <http://www.planning.gov.sy>

⁷⁸ من أهم الدراسات المرتبطة بإعداد وصياغة الاستراتيجية الوطنية للتمويل الصغير:

- (1) الوالوي، أمين (2010) دراسة تحليلية حول نظم إدارة المعلومات MIS في مؤسسات التمويل الصغير في سورية.
- (2) شومان، محمد (2010) تقرير التقييم التحليلي لعينة مختارة من مقدّمي خدمات التمويل المتناهي الصغر في سورية.
- (3) شومان، محمد (2010) تحليل وتخطيط الأطراف ذات الصلة.

العالمية والجهات الحكومية في سورية، وأغلب هذه البرامج قد توقفت على حد علم الباحثة، والسبب غالباً انتهاء الفترة المحددة للبرنامج، أو بسبب الأوضاع الراهنة.

اسم المؤسسة	جهة الارتباط	الانتشار	سنة التأسيس والوضع الحالي
1. مشروع جبل الحص	UNDP ⁷⁹ ووزارة الزراعة	محافظة حلب	2000 - 2007 متوقف
2. الصندوق السوري للتنمية الريفية "فردوس"	الأمانة السورية للتنمية	حلب - إدلب - اللاذقية - ريف دمشق - حمص - حماه - القنيطرة	2001 - متوقف ⁸⁰
3. الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة - سابقاً)	الحكومة السورية	كافة أرجاء القطر	2001 - متوقفة
4. مكتب التنمية ومكافحة الفقر "زيزون"	UNDP ووزارة الإدارة المحلية (محافظة حماة)	10 قرى في محافظة حماة	2003 - متوقف
5. دائرة التمويل الصغير في الأونروا	منظمة الأونروا UNRWA ⁸¹	دمشق - السويداء - حلب - اللاذقية	2003 - مستمرة
6. مشروع التنمية الريفية في إدلب	IFAD ⁸² (إيفاد) ووزارة الزراعة	30 قرية في محافظة إدلب	2004 - متوقف
7. مؤسسة دعم وتحفيز الشباب "بداية"	الأمانة السورية للتنمية	محافظة دمشق	2006 - متوقفة
8. مشروع تمكين المرأة والحد من الفقر	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	كافة أرجاء القطر	2007 - متوقف
9. مؤسسة التمويل الصغير الأولى	شبكة الأغا خان	كافة أرجاء القطر	2008 - مستمرة
10. مصرف التوفير	الحكومة السورية	كافة أرجاء القطر	2009 - متوقف
11. مؤسسة فؤادي للتمويل الصغير	شركة تقلا	محافظة حلب	2010 - متوقفة

الجدول رقم (1) الجهات التي تقدّم خدمات التمويل الصغير في سورية
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسة الاستطلاعية

⁷⁹ UNDP: (United Nations Development Program) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تأسس عام 1966 وهو عبارة عن منظمة تدعم التغيير وربط الدول بالمعرفة والخبرة والموارد لمساعدة الأشخاص لبناء حياة أفضل، ويعمل في 177 دولة ويساعدهم في تطوير حلولهم لمواجهة تحديات التنمية المحلية والعالمية، كما يعمل على تطوير القدرات المحلية التي تعتمد على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشريحة واسعة من الشركاء.

⁸⁰ الصندوق السوري للتنمية الريفية "فردوس" مستمر بشكل جديد هو "المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير".

⁸¹ UNRWA: (United Nations Relief and Works Agency) الأونروا هي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتهتم بالغوث والتنمية البشرية تأسست عام 1949 تعمل على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي (4.7) مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية وقطاع غزة إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم، ويتم تمويل الأونروا بالكامل من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة.

⁸² IFAD: (International Fund for Agricultural Development) إيفاد أو الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهو وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة ومؤسسة مالية دولية تأسست عام 1977 باعتباره واحداً من النتائج الرئيسية للمؤتمر العالمي للأغذية 1974، يكرّس الصندوق للقضاء على الفقر في المناطق الريفية في البلدان النامية، بينما تعود 4% فقط من المساعدات الإنمائية الرسمية لقطاع الزراعة، يقع مقر الصندوق في مدينة روما بإيطاليا.

اسم المؤسسة	جهة الارتباط	الانتشار	سنة التأسيس والوضع الحالي
12. مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر	AGFUND ⁸³ والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات	دمشق - السويداء	2011 - مستمر
13. المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير	الأمانة السورية للتنمية، والجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات	دمشق - اللاذقية - جبلة	2011 - مستمرة

تابع الجدول رقم (1) الجهات التي تقدّم خدمات التمويل الصغير في سورية
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسة الاستطلاعية

وفيما يلي عرض لمقدّمي خدمات التمويل الصغير في سورية، وأهم المعلومات المتوافرة عن كل جهة، والتي تمّ الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية لكل جهة، إضافةً إلى ما تمّ جمعه من بيانات من خلال تلك الزيارات، وأيضاً المقابلات التي تمّ إجراؤها خلال الدراسة العملية، وأيضاً من خلال مراجعة منشورات الجهات الرسمية، وقد تمّ عرض الجهات المقدّمة لخدمات التمويل الصغير حسب الترتيب الزمني لبدء نشاط كل منها، أما فيما يتعلق بكل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير واللذان تشكّلان عينة الدراسة، فسوف يتمّ عرض كامل المعلومات عنهما عند عرض نتائج أسلوب المقابلة الشخصية في القسم العملي من هذا البحث.

2-4-1- مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحصّ: El Huss Mountain Project

تأسّس مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحصّ في محافظة حلب عام 1998، وذلك نتيجة للتعاون البناء والجهد المشترك بين الحكومة السورية ممثلةً بهيئة تخطيط الدولة كجهة مُنسّقة، ووزارة الزراعة والإصلاح الزراعي كجهة مُنفّذة، والحكومة اليابانية عبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) كجهة مانحة، وهو مشروع تنموي يعمل على ترسيخ نظام مؤسّسي اقتصادي وطني للتمويل الصغير عبر إحداث مؤسسة تمويلية مستدامة للمشروعات الصغيرة، تراعي القيم المجتمعية السائدة والمعايير الدولية، حيث عمل المشروع على مرحلتين بدءاً من عام 1999 حتى نهاية 2007. (وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 2003: 3)، ويهدف المشروع إلى:

- 1- محاربة الفقر وتحسين دخل الأسرة من خلال ترسيخ نظام وطني للتمويل الصغير وتفعيل مشاركة المرأة في التنمية وتمكينها اقتصادياً واجتماعياً.
- 2- تطوير مبدأ المساعدة الذاتية من خلال النهج التشاركي.
- 3- تأهيل وتدريب المستهدفين من المجتمع المحلي.

⁸³ AGFUND: (The Arab Gulf for Development) أجفند أو برنامج الخليج العربي للتنمية، وهو منظمة إقليمية تنموية مانحة، تأسست عام 1980 بدعم وتأييد من دول مجلس التعاون الخليجي، ويعمل أجفند في مجال التنمية على المستوى الدولي من خلال شراكة فاعلة مع المنظمات الأممية والإنمائية الدولية والإقليمية والوطنية والهيئات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وقد أسهم أجفند منذ إنشائه في دعم وتمويل /1466/ مشروعاً في عدد من الدول النامية.

4- خلق قاعدة بيانات وطنية حول التنمية البشرية المستدامة. (تميم، 2008)

يطبّق المشروع نموذج صندوق القرية، وهو عبارة عن مؤسسة محلية مالية، يملكها ويديرها الفقراء أنفسهم، حيث يتشارك أهالي المجتمع في تجميع أموالهم وفق نظام أسهم رأس المال، ويقدم الصندوق خدمات التمويل الصغير (إقراض، ادخار) للأعضاء، وفق أسس قائمة على أفضل الممارسات المعتمدة في مجال التمويل الصغير، ويهدف الصندوق إلى تمويل الأنشطة المدرة للدخل التي ينفذها الأعضاء، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة، وكان هدف المشروع هو التحول المؤسساتي كطور طبيعي لمشروع جبل الحص وذلك بعد انتهاء المرحلة الثانية بنهاية عام 2008، لكن المشروع توقف بانتهاء المرحلة الثانية منه. (أسعد، 2008).

2-4-2- الصندوق السوري لتنمية الريف (فردوس):

The Fund for Integrated Rural Development of Syria (FIRDOS)

هو منظمة إنسانية غير ربحية تهدف لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في المجتمعات الريفية السورية، أنشئت فردوس عام 2001 ومنذ ذلك الوقت تم إطلاق مشاريع تشمل التمويل بقروض صغيرة، إضافة إلى التعليم وتغطية احتياجات التنمية الأساسية، والمشروع مبني على أساس منح قروض صغيرة للعائلات في المجتمعات الريفية الفقيرة لمساعدتها في توسيع أعمالها وزيادة دخلها وتعزيز استقرارها الاقتصادي. (موقع الصندوق السوري لتنمية الريف - فردوس⁸⁴)

الصندوق السوري لتنمية الريف فردوس هو أحد أقسام الأمانة السورية للتنمية، يعمل فردوس في أكثر من 60/ قرية في سبع محافظات هي: حلب، إدلب، اللاذقية، ريف دمشق، حمص، حماه، القنيطرة، وتتركز نشاطاته ومشروعاته في ثلاثة مجالات رئيسية هي: التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتطوير المؤسساتي.

يعتبر "صندوق المشاريع الصغيرة" من أهم برامج "فردوس"، وهو صندوق محدود لتقديم المساعدة إلى المشروعات الصغيرة التي تحددها المنظمات المجتمعية المحلية، وذلك لأغراض التدريب على تصميم المشروعات، وتسليمها، وتنفيذها، ولإرساء الائتمان وبناء الثقة، منح الصندوق قروضاً لحوالي 3500/ مقترض، وبقيمة إجمالية تبلغ حوالي 3.5/ مليون دولار أمريكي، وقد تلقى الصندوق تمويله الأساسي من الاتحاد الأوروبي ومن مانحين محليين، وحتى عام 2004 كانت قروض الصندوق تمنح بمعدل فائدة يساوي الصفر، وبعدها بدأ الصندوق يتقاضى فائدة ثابتة عند حدود 4.5%/ سنوياً، ومدة قصوى للقرض تبلغ 30/ شهراً، وتسدد القروض على دفعات شهرية. (مكتب التمويل الصغير وهيئة تخطيط الدولة، 2007)

تتمثل رؤية "فردوس" في: تمكين المجتمعات الريفية المحلية السورية من النهوض بأوضاعها المعيشية وتحقيق الاكتفاء الذاتي وخلق فرص متكافئة لأفرادها، ويهدف صندوق فردوس إلى:

1- تحسين مستوى الدخل والخدمات المقدمة، والحدّ من الفوارق القائمة بين الجنسين في المناطق الريفية المستهدفة، ومنح الأولوية للتنمية الريفية في الخطط التنموية الوطنية من قبل الأطراف التنموية الفاعلة.

2- انخراط المجتمع الأهلي في جهود التنمية الريفية في سورية، ومشاركته في تصميم المبادرات التنموية، وإدارتها، وتنفيذها.

3- تمكين الأمانة السورية للتنمية من الاستفادة من قدرات مشروع "فردوس" في تعزيز سمعتها واستدامتها الشاملتين.

وقد تمّ الاستفادة من نجاح برنامج فردوس، وتم استمرار نشاطه في التمويل الصغير بشكل جديد وذلك عن طريق افتتاح المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير.

2-4-3- الهيئة الوطنية للتشغيل وتنمية المشروعات: (هيئة مكافحة البطالة ACU سابقاً)

The National Organization for Employment and Enterprises Development (DEC)

تأسست هيئة مكافحة البطالة بموجب القانون /71/ عام 2001، كهيئة متعددة القطاعات لمكافحة البطالة وخلق فرص عمل، إذ خططت الهيئة لخلق /440000/ فرصة عمل خلال السنوات الخمس التي تلي تأسيسها، وذلك بتعبئة مبلغ /50/ مليار ليرة سورية من الحكومة السورية التي كانت المصدر الأساسي لتمويل الهيئة.

البرنامجان الرئيسان للهيئة هما إعطاء القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمّ إعطاء القرض الأول في تموز عام 2002، وأنشئت الهيئة على نموذج الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر.

بدأت الهيئة بمشروع "الإقراض العائلي" وهو البرنامج الأكثر أهمية من برامج التمويل الصغير في الدولة، وتسمى "قروض أسرية" بسقف /2000/ دولار أمريكي، تقدمه الهيئة عن طريق المصرف الزراعي للعملاء من خلال شبكة فروعه للوصول إلى الشرائح المستهدفة.

تستهدف "القروض الأسرية" الأفراد العاطلين عن العمل والذين يعيشون عند مستوى خط الفقر في المناطق الريفية والصحراوية، وكانت نسبة النساء تعادل /52% من المقترضين، أما نسبة الفائدة الاسمية على القروض /4% وتستحق الدفعات كل ستة أشهر، ومدة القرض كاملة هي /4/ سنوات، تكون السنة الأولى معفاة من السداد باستثناء الفوائد، وتعتمد الهيئة رواتب موظفي الحكومة كضمانات أساسية، وبعد استكمال كافة المستندات القانونية، تخصم المبالغ من راتب الكفيل. (موقع هيئة مكافحة البطالة⁸⁵)

بعد صرف القرض تتم زيارة العميل بما معدله /3 - 4/ مرات، حيث يقوم المصرف بزيارتين، أما الهيئة فتقوم بالزيارة الثالثة، كما يحق للهيئة القيام بزيارات عشوائية في أي مرحلة، وعند وجود أي مشكلة يمكن للهيئة أن توقف صرف القرض أو تلزم العميل بالوفاء المبكر.

ويتم تقديم الدعم الفني على شكل دورات تدريبية خاصة على مدار ثلاثة أيام وذلك للمتدربين بطلبات للحصول على قروض، حيث يكون محور التدريب حول الإجراءات التي تتبناها الهيئة، وتلك التي يتبعها المصرف.

أعادت الحكومة السورية هيكله الهيئة مجدداً بموجب المرسوم رقم 39/ لعام 2006، وحلّت الهيئة الوطنية للتشغيل وتنمية المشروعات محلّ هيئة مكافحة البطالة، وهي هيئة حكومية تهدف إلى المساهمة في خلق فرص العمل من خلال التدريب على إنشاء المشروعات الصغيرة وتقديم التمويل اللازم عن طريق شبكة من المصارف الحكومية.

(هيئة تخطيط الدولة، الخطة الخمسية العاشرة، 2006 ; Brandsma *et al*, 2004)

2-4-4- مكتب التنمية وتخفيض الفقر في حماة (مشروع دعم وإعادة التأهيل والعيش المستدام في منطقة زيزون): (Hama – Office of Development and Poverty Reduction Zaezoon Area)

تأسس المشروع على أثر كارثة انهيار سدّ زيزون في محافظة حماة، وبأشر نشاطه في عام 2003 بمشاركة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وهيئة تخطيط الدولة ومحافظة حماة (وزارة الإدارة المحلية)، ومع نهاية عام 2006، انتهى الدعم المالي والإشراف الإداري للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وتمّ وضع نظام داخلي ومالي، وأطلق على المشروع مسمّى جديد هو "مكتب التنمية والحدّ من الفقر"، وتشرف عليه محافظة حماة، وقد قام المشروع بتأسيس 11/ صندوقاً للإقراض، منهم صندوق خاص للمرأة، حيث يعمل على منح قروض قصيرة الأجل تدعم إقامة مشروعات مولّدة للدخل، كما يقيم دورات مهنية وتدريبية وتعليمية لسكان المنطقة في جميع المجالات المهنية. (مكتب التنمية والحد من الفقر في حماة، 2007)

2-4-5- مشروع التنمية الريفية في إدلب: Rural Development Project in Edleb

انطلق مشروع التنمية الريفية عام 2004 من خلال التعاون بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) IFAD، والحكومة السورية ممثلة بوزارة الزراعة، ومُنحة من مشروع الأمم المتحدة الإنمائي من أجل التمويل الصغير، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ويستهدف المشروع منطقة جبل الزاوية والوسطاني أي 30/ قرية في محافظة إدلب، ويتضمن المشروع استخدام مبادئ التمويل الصغير لتأسيس صندوق القرية بشروط إقراضية ميسرة لتمويل مشروعات مدرّة للدخل بالنسبة للنساء الريفيات وأيضاً للراغبين بالعمل والذين لا يملكون الأراضي، ويقدم المشروع الدعم للمزارعين لتسويق منتجاتهم، ويساهم المشروع في محو الأمية لعدد كبير من المواطنين وخاصة النساء، كما يساهم في حماية الموارد الطبيعية من الهدر. (موقع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية⁸⁶)

2-4-6- مشروع دعم وتحفيز الشباب (بداية):

Boosting and Inspiring Dynamic Youth Achievements (BIDAYA)

انطلق المشروع عام 2004، بمساعدة منظمات أخرى، وهي: الصندوق السوري لتنمية الريف (FIRDOS)، وجمعية تطوير وتفعيل دور المرأة في التنمية الاقتصادية (MAWARDED)، وجمعية رواد الأعمال الشباب (SYEA)، يهدف المشروع التنموي "بداية" إلى خلق فرص عمل دائمة لرواد الأعمال الشباب، والمساهمة بتوسيع نطاق الاستثمار الذي يزيد من القدرة الإنتاجية في القطاع الخاص، ويتوجه المشروع إلى فئة الشباب السوري ممن تتراوح أعمارهم بين 18-35 عاماً، وهم الغير قادرين على الحصول على أي مساعدة مالية من جهات أخرى، أو هم العاطلون عن العمل، أو العاملون بدوام جزئي، ويقدم قروضاً متناهية الصغر لا تتجاوز 200/ ألف ليرة سورية بفترة سداد مدتها ثلاث سنوات، وبنسبة فائدة ثابتة تبلغ 4%/ سنوياً، ويبلغ معدل استرداد القروض 80%/ فقط، فضلاً عن تأمين فرص هامة لتكوين العلاقات العامة والترابط والتعاون مع رواد أعمال آخرين. بلغ عدد المستفيدين من المشروع 35/ مستفيداً فقط، وقد توقف المشروع عن تقديم القروض منذ بداية الأزمة في سورية. (موقع مركز بداية لريادة الأعمال⁸⁷)

2-4-7- مشروع تمكين المرأة والحد من الفقر:

Women Empowerment Project and Poverty Reduction

مشروع برنامج تمكين المرأة والحد من الفقر هو ثمرة اتفاقية تعاون مشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام 2007، ويهدف البرنامج إلى:

- أ- تحقيق تنمية بشرية متكاملة تعتمد على تطوير نهج رأس المال البشري والتخفيف من حدة الفقر عبر تمكين المرأة في المناطق الفقيرة.
- ب- زيادة مشاركة المرأة في التنمية المجتمعية وتسهيل دخولها في سوق العمل.
- ت- تنمية المرأة اجتماعياً من خلال دورات النوع الاجتماعي، ومحو الأمية، والتثقيف الصحي.
- ث- التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة لرفع مشاركتها في اتخاذ القرار وعملية التنمية المجتمعية.
- ج- تأسيس جهاز تمويلي للنساء لتمويل مشاريع مولدة للدخل وقادرة على خلق فرص عمل في المناطق المستهدفة.
- ح- يتم اختيار المناطق المستهدفة بالتعاون ما بين وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وهيئة تخطيط الدولة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتركيز على المناطق الأكثر فقراً في سورية.

وتمّ التدخل عن طريق برامج استهدافية تنهض بالخدمات العامة وتحسن ظروف المعيشة للنساء، حيث يتكون البرنامج من قسمين:

الأول: تمكين المرأة، ويتضمن الإقراض والتوعية والتدريب.

الثاني: الأشغال العامة الضرورية، لإنجاح المكوّن الأول.

في عام 2009 تم توجيه البرنامج نحو أولويات حسب مؤشرات خارطة المستويات المعيشية لتنفيذ مشروع "تنمية أفقر 100 قرية"، أما مصادر التمويل هي:

- موازنة "مشروع تمكين المرأة والحدّ من الفقر" من الموازنة الاستثمارية للحكومة سنوياً.

- المنح الدولية.

- موازنات الوزارات المعنية بتنفيذ الأنشطة (الصحة، الثقافة، التعليم، الكهرباء) حسب احتياج كل قرية. (موقع وزارة العمل⁸⁸)

2-4-8- مصرف التوفير: Saving Bank

أُحدثت "المؤسسة العامة لصندوق توفير البريد" بموجب المرسوم التشريعي رقم 119/ تاريخ 1963/07/31، ثم أصبحت تُسمى "مصرف التوفير" بموجب المرسوم التنظيمي رقم 485/ تاريخ 2000/10/21، يعمل المصرف على قبول ودائع التوفير وإدارتها واستثمارها وإعادتها إلى أصحابها، ويتمتع المصرف بالشخصية الاعتبارية ويعمل تحت إشراف الدولة وبضمانتها، له استقلال مالي وإداري، ومقرّ الإدارة العامة في مدينة دمشق، وله 57/ فرعاً ومكتباً منتشرة في كافة أنحاء القطر، كما يمنح المصرف القروض للشركات المشملة على قانون رقم 10/ لعام 1991. (الموقع الرسمي لوزارة المالية⁸⁹)

أطلق المصرف في شباط عام 2009 برنامجاً جديداً من نوعه تحت اسم "برنامج التمويل الصغير"، حيث يمنح قروضاً صغيرة من أجل دعم المشروعات الصغيرة، بالتعاون مع وحدة تمويل المشاريع الصغيرة التابعة للبنك الدولي (الموقع الرسمي لمصرف التوفير⁹⁰)، يتم تنفيذ البرنامج في 3/ محافظات: حمص، وطرطوس، واللاذقية، ويقدم البرنامج أربعة منتجات هي:

1- قرض سيدتي: يُمنح القرض على أربع دورات، ويجب على العميلة (السيدة المقترضة) أن تجتاز المرحلة الأولى بالحصول على قرض قيمته 9000/ ليرة سورية، ليكون بداية التعامل، وبعد الانتهاء من المرحلة الأولى يمكنها الحصول على قرض المرحلة الثانية بمبلغ 13000/ والثالثة 15400/ والرابعة 19200/ موزعة على التوالي لمدة 10 و 11 و 12 شهراً، وبدفعة شهرية على التوالي 1180/ و 1440/ و 1708/ و 1984/، والفائدة لا تقتطع مسبقاً، ويُستغل القرض لغايات دعم المشروعات المنزلية التي تديرها النساء، ويُمنح القرض بدون ضمانات، وإنما كفيل واحد فقط يقوم بتحويل راتبه ويكون السداد منه شهرياً.

2- قرض التضامن الجماعي للنساء: يمنح القرض بمبالغ تبدأ من 10000/ في الدورة الأولى، و 15000/ في الثانية، و 22500/ في الثالثة، و 31500/ في الرابعة، و 48000/ في الخامسة،

⁸⁸ www.mol.gov.sy

⁸⁹ www.syrianfinance.gov.sy

⁹⁰ www.saving-bank.com

ويمنح القرض لمجموعة تضمّ 4/ نساء يقمن باختيار أنفسهن، وتحصل كل واحدة على حصة متساوية من القرض الممنوح لهن، ويشاركن في سداد الدفعة شهرياً.

3- قرض الأفراد: يُمنح القرض للعملاء من كلا الجنسين، ويبدأ مبلغ القرض من 24/ ألف ليرة ولمدة 12 شهراً، وينتهي عند 300/ ألف ليرة ومدته 30/ شهراً، ويستهدف المشاريع التي تحتاج إلى تمويل أكبر وتكون خارج المنزل ويجب توفير ضمانات عينية لهذا القرض.

4- قرض التمييز: يمنح للعملاء من كلا الجنسين، ويستهدف المشاريع المرخصة التي تحتاج إلى تمويل كبير وأيضاً يُمنح العملاء السابقون بحوافز سداد عندما يتطور مشروعهم إلى هذا المستوى، ويبدأ من 300/ ألف وحتى مليون ليرة سورية، ويجب توفير ضمانات شخصية أو عينية للقرض. وقد توقف نشاط المصرف في مجال التمويل الصغير، لكنه مازال مستمراً بمنح القروض الشخصية للأفراد للموظفين المدنيين والعسكريين.

2-4-9- مؤسسة فؤادي للتمويل الصغير: Fouadi Institution

مؤسسة فؤادي للتمويل الصغير هي مؤسسة تنموية لدعم التنمية المتكاملة، مسجلة لدى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، تاريخ الإصدار 2010 برقم 998/، تهدف فؤادي بالتعاون مع شركائها إلى تأمين الخدمات المالية للفئات الأقل امتيازاً في المجتمع السوري، وتساهم في زيادة الدخل وتحسين الواقع المعيشي والصحي والتعليمي وظروف سكان الفئات المستهدفة ذات الدخل المحدود، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحديد احتياجات التنمية المحلية وتطوير الحلول المناسبة لمكافحة الفقر والبطالة وفق المعايير العالمية الخاصة بذلك، وتقوم بالتزامن مع ذلك بتدريب وتطوير الخبرة للوصول إلى الاكتفاء المالي الذاتي. (موقع وزارة العمل⁹¹)

منحت صناديق الإقراض والادخار القروية أكثر من 385/ قرصاً صغيراً لأصحاب المشروعات متناهية الصغر والأسر منخفضة الدخل والرياديين والعاطلين عن العمل، خاصة الفئات العمرية الشابة والنساء، وذلك للبدء بمشروعات خاصة بهم، أو تطوير وتمويل مشروعات قائمة، كما تقدم المؤسسة قروضاً للعلاج وإتمام التعليم والتدريب ومصاريف التأثيث المنزلي والسكن الريفي (إنشاء - إكساء - ترميم).

2-4-10- مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر: IBDA Bank

تم تأسيس مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر وفقاً لأحكام القانون رقم 9/ لعام 2010، باعتباره شركة مساهمة سورية، تتوضح الغاية من الشركة وأهدافها كما يلي:

1. الحدّ من ظاهرة البطالة والفقر في الجمهورية العربية السورية وتخفيف وطأتها على الشرائح الفقيرة في المجتمع السوري، وخاصة النساء والشباب وصولاً إلى الاعتماد على الذات، وذلك من خلال ممارستها لأنشطتها وفق السياسات والأولويات الواردة في الخطة العامة للدولة.

2. تمكين الأفراد من الشرائح المستهدفة للبدء بمشروعاتهم الخاصة القادرة على تحسين مستوى المعيشة وخلق فرص العمل لهم ولغيرهم. (موقع مصرف الإبداع)⁹²

يقوم المصرف بالعديد من النشاطات أهمها على الإطلاق: تقديم التمويل والمنتجات المالية والقروض الصغيرة والمتناهية الصغر بضمان أو بدون، وبالطريقتين التقليدية والإسلامية وفق برنامجين منفصلين مستقلين، ولم يبدأ بعد المصرف بتقديم قروض إسلامية مع أنه الوحيد المرخص له بتقديم منتجات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية في سورية؛ ولدى المصرف فرعان، أحدهما في دمشق والآخر في السويداء، ويبين الجدول رقم (2) الخدمات التي يقدمها مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر⁹³.

نوع القرض	المستفيد من القرض	الهدف من القرض	الحد الأقصى للقرض (ل.س)	الجدول الزمني للسداد
قرض المجموعة	السيدات القادرات على العمل	إنشاء مشروع أو دعم مشروع قائم	30000	دفعات أسبوعية لغاية 40 أسبوعاً
قرض المنشآت الصغيرة	فئة أصحاب المنشآت الصغيرة	دعم رأسمال المشروع	100000	دفعات شهرية لغاية 12 شهراً
قرض الاستثمار	أصحاب المنشآت المتوسطة (خدمية - تجارية - صناعية)	دعم رأسمال المشروع وتطوير المنشأة	500000	دفعات شهرية لغاية 24 شهراً
قرض صيانة السيارة	أصحاب السيارات العمومي والخاصة الموردة للدخل	صيانة السيارة	100000	دفعات شهرية لغاية 15 شهراً
قرض تحسين المنزل	الأسر ذوي الدخل المحدود	تحسين ظروف المنزل وتمويل سلع معمرة	75000	دفعات شهرية لغاية 15 شهراً
قرض التعليم	الأسر ذوي الدخل المحدود	تغطية التكاليف التعليمية لأي فرد من أفراد الأسرة	75000	دفعات شهرية لغاية 12 شهراً

الجدول رقم (2) أنواع القروض التي يقدمها مصرف الإبداع
المصدر: اعتماداً على منشورات المصرف

11-4-2- المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير: AlWataniya Institution

المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير، هي شركة مساهمة مغفلة خاصة، وهي مؤسسة ربحية، مرخصة عام 2011، بدأت العمل وتقديم خدمات التمويل الصغير منذ آذار 2012 وفق المرسوم 15/ عام 2007، أنشئت المؤسسة بالتعاون بين ثلاث جهات هي: الأمانة السورية للتنمية، والجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، والهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات، تتبع المؤسسة سياسة التوسع والانتشار حيث قامت بافتتاح فروع جديدة لها بعد عام واحد من بدء نشاطها التمويلي، أي بإجمالي 3/ فروع في ثلاث محافظات هي: دمشق، واللاذقية، وجبلة، وقد ترافق هذا التوسع مع زيادة في عدد الموظفين ووكلاء الإقراض، وبالتالي العملاء، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

⁹² www.ibbaabanksyria.com

⁹³ البيانات الأخرى المتعلقة بعدد العملاء وعدد القروض الممنوحة ومؤشرات الاستدامة والربحية، غير متاحة للنشر.

المؤشرات	2012	2013
1- عدد الفروع	2	3
2- عدد الموظفين	30	43
3- عدد وكلاء الإقراض	12	16
4- عدد العملاء	905	1875
5- عدد النساء المقترضات	155	533
6- متوسط حجم القرض	70000 ل.س	75000 ل.س
7- نسبة القروض المشطوبة	0.91%	-
8- المحفظة في خطر PAR>30 days	3.22 % منتصف 2013	

الجدول رقم (3) مؤشرات الأداء للمؤسسة الوطنية للتمويل الصغير

المصدر: اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات

ويشير الجدول رقم (3) أن عدد عملاء الوطنية قد تضاعف خلال عام واحد من /905/ إلى /1875/ عميلاً، والمؤسسة تهتم بإقراض النساء، فقد منحت /533/ قرضاً للعمليات النساء عام 2013 مقابل /155/ قرضاً لهن عام 2012، وقد حافظت على سعر الفائدة /1.5%/ والعمولة الإدارية /2%/ التي تتقاضاها عن كل قرض، أما متوسط حجم القرض فقد ازداد إلى من /70000/ إلى /75000/ ليرة سورية بما يتناسب مع ارتفاع الأسعار ومعدلات التضخم، وتدل نسبة القروض المشطوبة على نسب السداد المرتفعة لدى المؤسسة، فهي لم تتجاوز /1%/، أما نسبة المحفظة في خطر $PAR > 30$ فقد بلغت /3.22%/، وهي نسبة مقبولة في ظل الأوضاع الراهنة، ولدى المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير أنواعاً متعددة من القروض هي: القروض الفردية، والقروض التجارية، والقروض الاستهلاكية، والقروض التعليمية، والقروض الصحية، وقروض السكن، وقروض المشروعات الصغيرة القائمة والتي يعمل فيها أقل من خمسة عمال، وتتراوح مدة القرض بين /12 - 36/ شهراً، وتصنف قروضها حسب حجم كل منها إلى ما يلي:

- قرض دروبنا بين 10000 - 250000 ليرة سورية.
 - قرض مواردنا بين 10000 - 150000 ليرة سورية.
 - قرض قدراتنا بين 10000 - 100000 ليرة سورية.
 - القروض الصغيرة وقروض تأسيس المشاريع بين 250000 - 500000 ليرة سورية.
- وتحدد الضمانات طبقاً للمبالغ الموافق على منحها ونوع القرض وتشمل الضمانات واحدة على الأقل من الآتي:

- 1- سند دين موثق.
- 2- كفالة موظف قطاع عام.
- 3- كفالة تاجر.
- 4- رهن سيارة.

5- رهن مجوهرات ذهبية. (موقع المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير⁹⁴)
وفي ظل الأوضاع الراهنة أطلقت المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير قرضاً تحت اسم "وطني"
لدعم أسر الشهداء والمساهمة في تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، وتصل قيمته إلى
500000/ ليرة سورية ومدة الإقراض تتراوح بين 4 - 36 شهراً، وبشروط تمويلية تحفيزية،
وبضمانات تناسب هذه الشريحة. (موقع الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات⁹⁵)

2-4-12- مؤسسة التمويل الصغير في الأونروا:

UNRWA-Microfinance Department (MD-UNRWA)

2-4-13- مؤسسة التمويل الصغير الأولى:

First MicroFinance Institution (FMFI)

سيتم الوقوف على المعلومات عن كل من المؤسستين الأونروا UNRWA والأولى FMFI
عند تحليل أسئلة المقابلة الشخصية كونهما تمثلان عينة الدراسة.

3- أدوات البحث العلمي: Scientific Research Methods

3-1- أسلوب المقابلة الشخصية: Face to Face Interview

تم اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية مع مجموعة من العاملين، للاطلاع عن كثب على وضع
التمويل الصغير في سورية، والوقوف على واقع مؤسسات التمويل الصغير، وتوضيح بعض
المفاهيم والقضايا الخاصة والمتعلقة بها.
ومن خلال المقابلات تم التوصل إلى وصف وسمات وميزات كل مؤسسة، كما تم الحصول
على المعلومات المنشورة وغير المنشورة عن كل مؤسسة.

3-1-1- أسئلة المقابلة الشخصية:

تم إعداد أسئلة المقابلة الشخصية والتي تتألف من قسمين هما:
القسم الأول: يتكون من (60) سؤالاً تتعلق بمعلومات عن المؤسسة مثل (وصفها، وتاريخ البدء
بمزاولة نشاط التمويل الصغير، ومؤشرات كمية، ومؤشرات مالية، والمنح والهبات، والتعديلات
المحاسبية المتبعة، وأنواع المنتجات التي تقدمها: قروض - ادخار - تأمين - تحويلات مالية)، وقد
تم تعبئة القسم الأول من قبل الباحثة بالتعاون مع الإدارة العليا.

القسم الثاني: يتكون من (10) أسئلة مفتوحة، وتتضمن معلومات عن أهمية عوامل البيئة الخارجية
في تحقيق مؤسسة التمويل الصغير لأهدافها، حيث تم توجيه الأسئلة إلى المديرين ذوي العلاقة وقد
تم تفويضهم من قبل الإدارة العليا في المؤسستين في عينة الدراسة، وتم توجيه الأسئلة لكل مدير
بحسب اختصاصه.

⁹⁴ www.alwataniya.sy

⁹⁵ www.employ.gov.sy

3-1-2- تحليل نتائج المقابلة الشخصية:

3-1-2-1- مؤسسة التمويل الصغير في الأونروا:

UNRWA-Microfinance Department (MD-UNRWA)

تقوم دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا UNRWA (وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين) بتوفير فرص مستدامة مدرة للدخل، بهدف تأمين "مستوى معيشة لائق" لعملائها، حيث توفر سبل الوصول للقروض الائتمانية والخدمات ذات الصلة للاجئين الفلسطينيين والجماعات الأخرى الفقيرة والمهمشة التي تعيش وتعمل بالقرب منهم. وبدعم من الأونروا، فإن أولئك الأشخاص، يمكنهم إنشاء واستدامة الوظائف والعتور على فرص جديدة كمصدر للدخل وتكوين الأصول. (موقع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الأونروا⁹⁶)

تمّ تدشين برنامج التمويل الصغير عام 2003 وقد أطلقته الوكالة الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في دمشق، ويعرض خدمات نقدية صغيرة لكل المواطنين السوريين والفلسطينيين الذين يسعون إلى تأسيس أعمال صغيرة، أو تنمية الأعمال القائمة وذلك لتحسين ظروفهم المعيشية والحد من الفقر، وتقدم الأونروا خدماتها إلى 4.5/ مليون لاجئ موجود في فلسطين، أما فيما يتعلق بسورية فتقدم الخدمات إلى 460/ ألف لاجئ موجودين ضمن المخيمات في درعا، ودمشق، وحماة، وحمص، وحلب، واللاذقية، وهذه الخدمات تشمل الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية حيث تقدمها الأونروا ضمن موازنتها العامة، وهي عبارة عن تبرعات من الدول المانحة في حين يأتي تمويل دائرة التمويل الصغير من خارج الموازنة العامة للأونروا، أي لها جهة تمويل مستقلة وهي أيضاً عبارة عن متبرعين دوليين، وأكبر متبرع هو صندوق منظمة أوبيك للتنمية وعدة دول مثل الدنمارك، ألمانيا.

وبالنسبة لدائرة التمويل الصغير تأسست بشكل عملي في الأونروا عام 1991 في فلسطين وتعتبر أكبر مؤسسة مالية مصرفية، وعام 2003 انتقلت إلى سورية والأردن، وقامت الدائرة من عام 1991 حتى عام 2009 بتمويل حوالي 192000/ قرصاً في الأقاليم الأربعة بقيمة 215/ مليون ليرة سورية⁹⁷، وأهم ما يميز الدائرة أنها تمويل مصاريفها (تكاليفها التشغيلية) من إيراداتها، أي أن الأونروا لا تغطي أي جزء من مصاريف دائرة التمويل الصغير بخلاف البرامج الأخرى وهذا ما تشدد عليه المعايير الدولية المتعلقة بالتمويل الصغير، أي تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة (المالية والتشغيلية)، ولدى الدائرة 17/ فرعاً في سورية والأردن وفلسطين، وتلتقي أهداف الدائرة مع أهداف التمويل الصغير في التخفيف من الفقر والحد من البطالة واستدامة فرص العمل القائمة

⁹⁶ www.unrwa.com

⁹⁷ تمت أيضاً مراجعة التقارير الصادرة عن منظمة الأونروا UNRWA:

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East, Microfinance and Microenterprise Department, West Bank, Gaza, Jordan and Syria (2009- 2010- 2011- 2012- 2013). Consolidated Financial Statements and Notes, MD-UNRWA, Financial Statements, 31 December.

وتمكين المرأة والشباب، وفيما يلي أهم المعلومات عن مؤسسة الأونروا للتمويل الصغير والتي تم جمعها من خلال استبانة المقابلات الشخصية:

دائرة التمويل الصغير التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، توفر برنامج تمويل صغير تابع للأمم المتحدة United Nation، ويؤمن البرنامج فرصاً مستدامة لإدراج الدخل للاجئين الفلسطينيين والمجموعات الفقيرة أو المهمشة التي تعيش وتعمل بالقرب منهم، وهي منظمة غير ربحية وغير حكومية (NGO)، وغير مرخصة للعمل وفق المرسوم 15/ عام 2007، ولا تتبع المصرف المركزي، وكانت بداية العمل في مجال التمويل الصغير منذ عام 2003.

بدأت دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا في سورية MD-UNRWA عملها من خلال ثلاثة فروع؛ ثم توسعت لتصل إلى خمسة فروع نهاية عام 2010، هي: اليرموك، الأمين، السيدة زينب، دوما، حلب، قبل أن يتم إغلاقها جميعها بسبب الأزمة الراهنة في سورية، والاقتصار فقط على فرع الأمين في دمشق منذ بداية الأزمة، وبعدها تم افتتاح فرعين جديدين في محافظتي طرطوس والسويداء نهاية عام 2013.

تم اعتبار سورية بأن لديها أكبر الإمكانيات للنمو في مجال التمويل الصغير، وتعدّ دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا في سورية MD-UNRWA أول برنامج تمويل صغير للأونروا يصل إلى درجة الاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية كما يظهر ذلك في الجدول رقم (4).

تتقاضى الدائرة أسعار فائدة مناسبة وتنافسية مع أسعار الفائدة في مؤسسات الإقراض الصغير الأخرى في السوق السورية، إذ يتم تقسيم أسعار الفائدة لديها إلى ثلاث شرائح هي:

- معدل فائدة قدره 2.5% على القروض التي تتراوح بين 10000/ لغاية 25000/ ليرة سورية.

- معدل فائدة قدره 2.2% على القروض التي تتراوح بين 25000/ لغاية 50000/ ليرة سورية.

- معدل فائدة قدره 2% على القروض التي تزيد عن 50000/ ليرة سورية.

كما أن دائرة التمويل الصغير MD-UNRWA لا تتقاضى أية رسوم إضافية على القروض الممنوحة.

المؤشرات	2009	2010	2011	2012	2013
1- عدد الموظفين	63	127	132	124	100
2- عدد وكلاء الإقراض	44	74	72	64	46
3- عدد العملاء	6778	12204	10648	7968	3040
4- نسبة النساء المقترضات	%43.12	%48.83	%44.76	%44.13	%47.79
5- إنتاجية الموظف	108	96	81	64	30
6- إنتاجية وكيل الإقراض	154	164	148	125	66
7- مؤشر الكفاءة الذاتية التشغيلية OSS	%124	%138	%86	%28	%89
8- نسبة المصاريف التشغيلية من محفظة القروض	%33	%30	%39	%55	%63
9- نسبة القروض المشطوبة من محفظة القروض	%2.6	%2	%1.2	%10	%10
10- المحفظة في خطر PAR>30	%4.3	%2.4	%13.6	%81	%32

الجدول رقم (4) مؤشرات دائرة التمويل الصغير - سورية UNRWA

يبين الجدول رقم (4) أهم المؤشرات التي تم الحصول عليها من الدائرة⁹⁸، فمن حيث الكفاءة الإدارية، تغيرت مؤشرات الإنتاجية لكل من الموظف ووكيل الإقراض، حيث تراجع إنتاجية الموظف من 108/ عام 2009 إلى 30/ عميلاً لكل موظف عام 2013، وكذلك إنتاجية وكيل الإقراض فقد بلغت أعلى قيمة لها 164/ عميلاً لكل وكيل قرض عام 2010، ثم انخفضت حتى وصلت إلى 66/ عميلاً لكل وكيل عام 2013، وقد تم تخفيض أعداد الموظفين في العامين 2012 و 2013 بسبب انخفاض حجم أعمال الدائرة خلال الأزمة، ويتضح ذلك أيضاً من انخفاض أعداد العملاء إلى 3040/ عميلاً عام 2013 بعد أن وصل عددهم إلى 12204/ عميلاً عام 2010 قبل الأزمة مباشرة، أي أنه بالنسبة إلى نطاق الوصول للعملاء فقد طرأت تغيرات على أعداد العملاء لدى مؤسسة الأونروا.

أما من حيث الاهتمام بتمويل النساء ومنحهن قروضاً صغيرة، فإن الدائرة تهتم بإقراض النساء وتمكينهن، ويظهر ذلك جلياً من خلال الجدول رقم (4) إذ أن نسبة النساء المقترضات من إجمالي المقترضين لدى الدائرة يتراوح بين 43.12% و 48.83% امرأة، أي ما يقارب من نصف عدد المقترضين في الدائرة، وهي نسبة جيدة جداً.

ومن حيث الأداء المالي والكفاءة المالية فإنه تتم إدارة البرنامج وفق استراتيجية الاستدامة الذاتية، إذ تجاوزت قيمة مؤشر الاستدامة الذاتية التشغيلية OSS نسبة 100% في عامي 2009 و 2010 قبل الأزمة، أما أعوام الأزمة فقد تراجع المؤشر إلى مستويات أدنى، ليبدأ بالتحسن في عام 2013، حيث اتبعت الدائرة سياسة إدارة الأزمة، ويجري العمل وفقاً للمعايير والممارسات المتبعة

⁹⁸ هناك بعض المؤشرات لم يتم الحصول عليها هي (مؤشرات FSS، ROA، ROE، AROA، AROE).

في الصناعة العالمية للتمويل الصغير مع مراعاة استرداد النفقات التشغيلية، التي ازدادت نسبتها خلال أعوام الأزمة لتصل إلى 63% من إجمالي محفظة القروض عام 2013.

أما جودة محفظة القروض فقد حافظت المؤسسة على مستويات جودة مرتفعة لمحفظتها، إلا أن عامي 2012 و 2013 شهدا ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة القروض المشطوبة حيث بلغت 10% من إجمالي المحفظة، وأصبحت المحفظة في خطر كبير عام 2012 حيث وصل مؤشر المحفظة في خطر ($PAR > 30$) إلى 81% من محفظة القروض عام 2012.

ويمكن تفسير ذلك، بأن دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا قامت بتغيير سياسة إعدام الديون لديها بسبب الأزمة، حيث كانت تُعدم الديون التي يتأخر أصحابها عن سدادها بعد مرور 360/ يوم تأخير، أما خلال الأزمة فقد أصبحت تُعدم بعد مرور 180/ يوم تأخير، وبالتالي فقد تحول عدد كبير من الديون المتأخر سدادها إلى ديون معدومة، وتسعى الدائرة من خلال سياسة التحصيل الحالية إلى التواصل مع العملاء القدامى، وبالتالي فإن أي دين معدوم يتم تحصيله سوف يساهم في تحسين مؤشرات جودة المحفظة.

إضافة إلى ذلك استحدثت الدائرة وظيفة جديدة هي "وكيل تحصيل"، تتمثل مهمته في متابعة تحصيل القروض ودفعاتها من العملاء، خاصة بعد أن تغيرت عناوين معظمهم، وأماكن سكنهم وعملهم، وتعرضوا للتعرّش في السداد بسبب تضرر ممتلكاتهم وتوقف مشروعاتهم الصغيرة عن العمل.

وتتلقى دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا في سورية MD-UNRWA المنح والهبات الخارجية، ولا تقوم بالاقتراض من المصرف المركزي أو المصارف التجارية الخاصة أو الحكومية في سورية، وتقوم بإجراء تعديلات المنح والهبات حسب معايير CGAP، وتقوم بإجراء التعديلات المحاسبية التالية: تعديلات لحساب أثر التضخم، وتعديلات بالديون المشكوك فيها، وتعديلات على اهتلاك الموجودات الثابتة، وتعديلات على المنح العينية، وتعديلات على تكلفة التمويل (المدعوم)، وتقوم المؤسسة بتحديد سعر الفائدة بعد دراسة عميقة ودقيقة للسوق، بما يتوافق مع الإطار التشريعي لمؤسسات التمويل الصغير، وذلك بالاعتماد على معادلة التسعير من CGAP.

وتقدم الدائرة منتجاتها من القروض الصغيرة المتنوعة إلى عملائها في السوق المستهدف للتمويل الصغير، وتهتم الدائرة بإقراض النساء، وتنوع المنتجات والخدمات التمويلية التي تقدمها دائرة التمويل في الأونروا؛ ويبلغ متوسط حجم القرض لديها 70000/ ليرة سورية، وتقدم قروضاً لأصحاب الأعمال الريادية، وقروضاً لأصحاب الأعمال الصغيرة، وتقدم أيضاً القروض الإسكانية، والقروض الاستهلاكية، وقروض الأسر المعيشية للمرأة، وتقدم خدمات الإقراض الفردي والجماعي التضامني، ولا تقدم قروضاً زراعية أو قروضاً إسلامية، وتقدم إضافة لذلك خدمات غير مالية متمثلة في تدريب مؤسسات الأعمال الصغيرة، لكنها لا تقدم خدمات الادخار، أو التأمين، أو تحويل الأموال.

3-2-1-2-2-1 مؤسسة التمويل الصغير الأولى: First MicroFinance Institution FMFI

الأولى للتمويل الصغير هي مؤسسة مالية تنموية اجتماعية، وهي إحدى مبادرات شبكة الآغا خان للتنمية، حيث بدأت وكالة الآغا خان للتنمية الريفية عملها في مجال التنمية ومنح القروض الصغيرة في سورية في آذار من عام 2003، كبرنامج للقروض الصغيرة، ومع تطور البيئة التشريعية والقانونية للقطاع المصرفي في سورية، عملت شبكة الآغا خان للتنمية على تحويل برنامج وكالة الآغا خان للقروض الصغيرة AKAM إلى مؤسسة مصرفية، تنموية وغير ربحية، لتشكل نموذجاً ريادياً يُحتذى، وحافزاً للمنظمات والمؤسسات التنموية الأخرى لإطلاق مشاريع مشابهة، حيث أصدرت رئاسة مجلس الوزراء قراراً تضمن موافقتها على قيام كل من البنك الألماني للتنمية KfW ومؤسسة التمويل الدولية IFC والبنك الدولي للاستثمار EIB بالمشاركة في رأسمال مؤسسة التمويل الصغير الأولى - سورية وبذلك يرتفع رأسمال المؤسسة ليصبح وفقاً للقرار السابق ذكره /718/ مليون ليرة سورية، وتوضح أهداف المؤسسة في الحد والتخفيف من الفقر وتسهم في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتعمل المؤسسة في /7/ محافظات هي دمشق، وحلب، وحمص، وحماة، واللاذقية، وطرطوس، والسويداء، وفي عام 2011 تم افتتاح فروع جديدة ليصبح إجمالي فروع المؤسسة /13/ فرعاً. (موقع شبكة الآغا خان⁹⁹)

وقد تنوعت القروض الممنوحة لغايات مختلفة منها السكنية والتعليمية والصحية والزراعية والتجارية إضافة لقروض خاصة بالعمل تقوم على تغطية مختلف النشاطات الاقتصادية في المجتمع المحلي بغية إشراك المجتمعات الريفية والفقيرة في عملية التنمية الاقتصادية، وفيما يلي أهم المعلومات عن مؤسسة الأولى للتمويل الصغير والتي تم جمعها من خلال استبانة المقابلات الشخصية:

الأولى للتمويل الصغير FMFI هي مؤسسة مالية تنموية اجتماعية، وهي شركة مساهمة مغفلة خاصة، وغير ربحية، ومرخصة للعمل منذ عام 2008 وفق المرسوم /15/ لعام 2007 والذي سمح بإنشاء مؤسسات مالية للإقراض الصغير في سورية، لتكون مؤسسة التمويل الصغير الأولى هي: أول مؤسسة تمويل صغير مرخصة في سورية، وتقدم خدمات التمويل الصغير كالقروض والادخار من الخدمات المالية الأساسية للفقراء.

وتتقاضى المؤسسة سعر فائدة ثابتاً على القروض الممنوحة نسبتها /12%/، وبسبب ارتفاع معدلات التضخم ارتفعت النسبة إلى /15%/ عام 2011، أما في عام 2012 فقد ارتفعت النسبة إلى /18%/، وكذلك ارتفعت نسبة الرسوم الأخرى على القروض من /1%/ إلى /1.5%/ في العام ذاته، وذلك بسبب الأوضاع الراهنة.

المؤشرات	2009	2010	2011	2012	2013
1- عدد الموظفين	150	220	256	225	214
2- عدد وكلاء الإقراض	69	91	113	96	89
3- عدد العملاء	14549	18656	25589	23733	19000
4- نسبة النساء المقترضات	%23.87	%22.95	% 23.07	%25.39	%30.89
5- إنتاجية الموظف	97	85	100	105	89
6- إنتاجية وكيل الإقراض	211	205	226	247	213
7- مؤشر الكفاءة الذاتية التشغيلية OSS	%69.0	%65.9	%84.1	%96.6	%106.2
8- نسبة المصاريف التشغيلية من محفظة القروض	%25	%22	%20	%27	%23
9- نسبة القروض المشطوبة من محفظة القروض	%0	%0	%0.30	%3.90	%3.60
10- المحفظة في خطر PAR>30	%0.50	%1.50	%1.70	%3.60	%0.20
11- مؤشر العائد على الأصول ROA	%9.87	%3.95	%6.42	%4.76	%6.11
12- مؤشر العائد على حقوق الملكية ROE	%21.0	%8.34	%15.7	%17.2	%32.71

الجدول رقم (5) مؤشرات مؤسسة التمويل الصغير الأولى - سورية FMFI

ويبين الجدول رقم (5) أهم المؤشرات التي تم الحصول عليها من مؤسسة الأولى¹⁰⁰ FMFI، فمن حيث الكفاءة الإدارية، بقيت مؤشرات الإنتاجية لكل من الموظف ووكيل الإقراض مستقرة نوعاً ما عند مستوياتها، حيث بلغت كل من إنتاجية الموظف وإنتاجية وكيل الإقراض أعلى قيمة لهما عام 2012 على التوالي /105/ عميلاً لكل موظف و/247/ عميلاً لكل وكيل إقراض، أما القيم عام 2013 فقد شهدت انخفاضاً في إنتاجية كل من الموظف ووكيل الإقراض على التوالي /89/ و/213/، وقد ترافق ذلك مع انخفاض محدود لأعداد الموظفين في العام ذاته 2013 ليبلغ /214/ موظفاً و/89/ وكيل إقراض، وذلك بسبب انخفاض أعداد العملاء في العام ذاته، إذ بلغ عدد عملاء المؤسسة /19000/ عميلاً مقارنة بالعام الذي سبقه 2012 حيث بلغ /23733/ عميلاً، أي أنه بالنسبة إلى نطاق الوصول للعملاء فقد طرأت تغيرات على أعداد العملاء لدى مؤسسة الأولى. أما من حيث الاهتمام بتمويل النساء ومنحهن قروضاً صغيرة، فإن الأولى FMFI تهتم بإقراض النساء وتمكينهن، إذ أن نسبة النساء المقترضات من إجمالي المقترضين لدى المؤسسة يتراوح بين /22.95% و/30.89% امرأة، أي ما يقارب من ثلث مقترضيه تقريباً، وهي نسبة جيدة. ومن حيث الأداء المالي والكفاءة المالية فإنه تتم إدارة البرنامج وفق استراتيجية الاستدامة الذاتية، إذ أن قيمة مؤشر الاستدامة الذاتية التشغيلية OSS تزداد بشكل تدريجي منذ بداية عمل المؤسسة عام 2009 حيث كانت قيمته /69% إلى أن تجاوزت نسبة /100% عام 2013 حيث بلغت /106.2%، وقد اتبعت الأولى FMFI سياسة إدارة الأزمة، إذ يجري العمل وفقاً للمعايير

¹⁰⁰ هناك بعض المؤشرات لم يتم الحصول عليها هي (مؤشرات FSS، AROA، AROE).

والممارسات المتبعة في الصناعة العالمية للتمويل الصغير مع مراعاة استرداد النفقات التشغيلية، حيث أنها بصدد المحافظة على نسبة المصاريف التشغيلية خلال أعوام الأزمة لتصل إلى 23%/ من إجمالي محفظة القروض عام 2013، بفارق بسيط جداً عما كانت عليه قبل الأزمة أي 25%/ عام 2009.

كما يبين الجدول رقم (5) نسب العائد على الأصول ROA التي كانت أعلى قيمة لها 9.87%/ عام 2009، أما نسبة العائد على حقوق الملكية ROE بلغت أعلى قيمة لها عام 2013 بقيمة 32.71%/، وتعود قيمة العائد على حقوق الملكية ROE المرتفعة إلى سببين هما: زيادة الدخل، وانخفاض حقوق الملكية (وهي بالنقد الأجنبي) بسبب الخسائر المترتبة على تبدل أسعار الصرف.

أما جودة محفظة القروض فقد حافظت على مستويات جودة مرتفعة لمحفظتها، إلا أن عامي 2012 و 2013 شهدا ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة القروض المشطوبة التي بلغت على الترتيب 3.90%/ و 3.60%/ من إجمالي المحفظة، وأيضاً بلغ مؤشر المحفظة في خطر ($PAR > 30$) قيمة 3.60%/ من محفظة القروض عام 2012، وانخفض إلى أدنى مستوياته عام 2013 ليصل 0.20%/ والسبب في حفاظ المؤسسة على مستويات جيدة من جودة المحفظة هو سياسة الائتمان التي تتبعها وكذلك الإدارة الجيدة للقروض لديها، فعملاؤها ملتزمون بالتسديد حسب جدول الدفعات المتفق عليه، والقروض تُمنح بعد دراسة جيدة ومستفيضة للعميل ومشروعه، وبعد تأمين الضمانات والكفالات اللازمة لذلك من قبله، وأيضاً بسبب التزام المؤسسة FMFI بسياسة المصرف المركزي وبتعليماته خاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بمؤونة للقروض المتأخرة.

تتلقى المؤسسة FMFI المنح والهبات الخارجية، وتقوم بالاقتراض من المصرف المركزي والمصارف التجارية الخاصة والحكومية في سورية، وتقوم بإجراء تعديلات المنح والهبات حسب معايير CGAP، وتقوم بإجراء التعديلات المحاسبية التالية: تعديلات لحساب أثر التضخم، وتعديلات بالديون المشكوك فيها، وتعديلات على اهتلاك الموجودات الثابتة، وتعديلات على المنح العينية، ولا تجري تعديلات على تكلفة التمويل (المدعوم)، وتقوم المؤسسة بتحديد سعر الفائدة بعد دراسة عميقة ودقيقة للسوق، بما يتوافق مع الإطار التشريعي لمؤسسات التمويل الصغير في سورية، وليس اعتماداً على معادلة التسعير من CGAP.

يعتمد نشاط المؤسسة على التنوع الجغرافي، والتنوع الاجتماعي فهي تقدم خدماتها لجميع الشرائح، وتتنوع المنتجات والخدمات التمويلية لديها، لكن تعتبر القروض من أهم خدماتها حيث يبلغ متوسط حجم القرض 85000/ ليرة سورية، ولديها أنواعاً متعددة من القروض هي: القروض الفردية، والقروض الجماعية التضامنية، والقروض الزراعية، والقروض التجارية، والقروض التعليمية، والقروض الصحية، وقروض السكن، وقروض للمشروعات الصغيرة الجديدة منها (مشروعات ريادية)، وقروض للمشروعات القائمة والتي يعمل فيها أقل من خمسة عمال، ولا تقدم المؤسسة القروض الأسرية أو الاستهلاكية، ولا تقدم قروضاً إسلامية.

ومن الخدمات التي توفرها المؤسسة أيضاً خدمة الادخار، وهو ادخار طوعي وليس شرطاً إلزامياً للحصول على القرض، ويكون على شكل: حساب توفير، أو وديعة، أو حساب جاري، ولم تبدأ المؤسسة بعد بتقديم خدمات التأمين الصغير للعملاء، ولا توفر خدمات تحويل الأموال، أما من حيث الخدمات غير المالية فلا توفر المؤسسة خدمات التدريب أو استشارات للمشروعات الصغيرة.

3-2-1-3- تحليل الفروق بين مؤسستي UNRWA و FMFI:

بعد مراجعة البيانات السابقة عن مؤسسة الأونروا UNRWA، ومؤسسة الأولى FMFI، يتبين ما يلي:

من حيث الكفاءة الإدارية: اتبعت الأونروا UNRWA سياسة التخفيض من أعداد الموظفين، وبالتالي انخفضت مؤشرات الإنتاجية لديها؛ أما مؤسسة الأولى FMFI لم تتبع سياسة التخفيض من أعداد الموظفين لديها، وبالتالي حافظ مؤشر الإنتاجية عندها على نسب متقاربة نوعاً ما خلال فترة الدراسة التي امتدت من 2009 وحتى 2013، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى الأوضاع الراهنة في ظل الأزمة الحالية، ومحدودية الوصول لدى المؤسستين مما يجعلها عرضة للتأثر السريع بعوامل البيئة الخارجية.

من حيث نطاق الوصول للعملاء فقد طرأت تغيرات على أعداد العملاء لدى كل من المؤسستين، فقد انخفض عدد عملاء مؤسسة الأونروا UNRWA بشكل ملحوظ في أعوام الأزمة، بسبب تأثرهم الكبير بالأوضاع الراهنة، أما مؤسسة الأولى FMFI لم يتأثر عدد عملائها كثيراً بالأزمة، حيث أن المؤسسة تنتشر معظم فروعها في مناطق أكثر أمناً باستثناء فرعي حمص وحلب، أما في عام 2013 فهناك انخفاض محدود في عدد العملاء وتعزوه المؤسسة إلى كونها اتبعت استراتيجية انكماشية تمثلت في تخفيض قيمة المحفظة في هذا العام فقط.

من حيث الاهتمام بإقراض النساء: فإن الأونروا UNRWA تهتم بإقراض النساء أكثر من نظيرتها الأولى FMFI، إذ أنها تقدم قروضاً مخصصة للنساء هي: قروض الأسر المعيشية للمرأة.

من حيث الأداء المالي: وصلت الأونروا UNRWA للاستدامة التشغيلية OSS قبل نظيرتها الأولى FMFI، أما أعوام الأزمة فقد كان لها تأثير كبير على العمليات التشغيلية فازدادت نفقاتها وتكبدت خسائر كبيرة تمثلت في إغلاق عدد من الفروع، ولحقت أضرار بعدد كبير من عملاء دائرة التمويل الصغير وقد أدت إلى تعثرهم في السداد، أما الأولى للتمويل الصغير FMFI فقد استمر مؤشر الاستدامة التشغيلية OSS بالارتفاع بشكل تدريجي ليبلغ 106.2% عام 2013، وقد أشارت دراسة براندسما وشوالي (1998) إلى أن الاستدامة الذاتية الكاملة لم تحققها أو توشك على تحقيقها سوى 10/ برامج تمويل صغير في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتحتاج برامج التمويل الصغير في المنطقة على الأقل لمبلغ 1.4/ مليار دولار للوصول إلى الفقراء القادرين على تنفيذ المشروعات.

من حيث جودة محفظة القروض: تعتبر محفظة القروض في مؤسسة الأولى FMFI من أجود محافظ القروض الصغيرة في سورية، وذلك لأن المؤسسة تطبق إدارة جيدة للقروض من حيث الدراسة المسبقة والمتعمقة لملفات العملاء وطلب ضمانات وكفالات منهم لقاء حصولهم على القرض، وعلاوة على ذلك فهي تتبع سياسة المصرف المركزي، أما مؤسسة الأونروا UNRWA فقد تأثرت محفظة القروض لديها خلال الأزمة بشكل كبير، وقد اتخذت إجراءات وتدابير للحد من أثر الأزمة مثل تغيير سياسة إعدام الديون،

وقد أشارت دراسة Gutierrez-Nieto & Serrano-Cinca (2006) إلى أن المؤسسة الأكبر، والأعلى ربحية، والأكثر إنتاجية، والأقل مخاطرة، تحصل على تصنيف أفضل بين مؤسسات التمويل الصغير لدى وكالة التصنيف المالي، وتبين نتائج دراسة Ejigu (2009) التي قارنت بين أداء 16/ مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغير في إثيوبيا أن مؤسسات التمويل الصغير ذات الحجم الكبير أفضل من غيرها، خاصة في تقديمها لخدمات مالية متنوعة واعتمادها على المصادر التجارية لرأس المال، ونسبة المصاريف، ومؤونة خسارة القروض، ونسبة التشغيل ومقاييس الكفاءة والإنتاجية، وأن المؤسسات ذات الحجم المتوسط أفضل من غيرها فيما يتعلق بنسبة العميلات النساء ونسبة العوائد المالية والمصاريف المالية ودرجة المخاطرة لمحفظة القروض، حيث أن درجة مخاطرة محفظة القروض للمقترضات النساء أقل مخاطرة من تلك المتصلة بالرجال، واستنتجت دراسة Agarwal & Sinha (2010) أن مؤسسات التمويل الصغير التي يكون أداؤها جيداً تتبع نماذج مختلفة للأداء، وفي المناطق ذات المخاطر المرتفعة، ربما يوجد تشابه فيما بين مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات، مثل نسبة حقوق الملكية، والإنتاجية، والكلفة لكل مقترض، والكفاءة المالية التشغيلية، وإن وجه الشبه في الأداء لا يعود إلى عامل الحظ وإنما لنماذج أعمال مدروسة، تنبثق من طبيعة عملاء كل مؤسسة أي جماعات الإقراض والتركيز الريفي للمؤسسات في شبه القارة الآسيوية.

من حيث المنح والهبات: تتلقى كل من المؤسستين المنح والهبات الخارجية، وتقوم بإجراء التعديلات المحاسبية اللازمة لذلك، وتحددان سعر الفائدة بعد دراسة السوق بشكل جيد، إلا أن الأولى FMFI تقترض من المصرف المركزي وتتبع سياسته وتقترض أيضاً من المصارف التجارية الأخرى، في حين أن دائرة التمويل الصغير في الأونروا UNRWA لا تتبع المصرف المركزي، ولا تقترض منه ولا حتى من المصارف التجارية الأخرى.

من حيث الخدمات: تقدم الأولى FMFI نوعين من الخدمات المالية هما: القروض والادخار، ولا تقدم خدمات غير مالية، في حين أن الأونروا UNRWA تقدم فقط القروض، وتقدم خدمات غير مالية محدودة تتمثل في التدريب والاستشارات لعملائها، وقد استنتجت دراسة Luzzi & Weber (2006) أن التمويل الصغير هو أداة فعالة لمساعدة الفقراء، وأن العوائد المرتفعة لأصحاب هؤلاء المشروعات تبرر كَوْن أصحابها مستعدون لدفع معدلات فائدة مرتفعة، وإن هدف

وغاية مؤسسات التمويل الصغير هو إشباع الفجوة بين العرض والطلب على التمويل الصغير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الفقراء والتوسع في منحهم القروض وخدمات مالية إضافية، وأيضاً الاهتمام بتحقيق الاستدامة المالية FSS، وقد تمت دراسة عدة متغيرات هي: حزمة خدمات المؤسسة، وحجم العمليات، وعدد العملاء النشطين، ونسبة العملاء الريفيين، وعدد موظفي القرض في كل فرع، وسقف الفائدة، والوقت اللازم لتسليم القرض، والمنافسون، وعدد العملاء لكل موظف قرض؛ وتم استنتاج السبب في أن أداء بعض مؤسسات التمويل الصغير أفضل من غيرها.

2-3- استبانة الدراسة العملية: Questionnaire

تم إعداد استبانة الدراسة العملية والتي تتألف من قسمين هما:

القسم الأول: معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها (6).

القسم الثاني: مكون من (100) سؤال تتعلق بمتغيرات البحث (عوامل البيئة الخارجية، وأداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء)، وقد تم تعبئة الاستبانة من قبل العاملين في كل من مؤسسة الأونروا UNWRA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير.

3-2-1 تطوير الاستبانة: Questionnaire Development

تم تطوير الاستبانة بعد مراجعة الأسس العلمية لإدارة مؤسسات التمويل الصغير في أدبيات التمويل الصغير وإدارة المؤسسات، والموضوعات المرتبطة بذلك، وتم استخلاص أهم العناصر في الدراسة وتحليل المتغيرات الرئيسية (عوامل البيئة الخارجية، وأداء مؤسسات التمويل الصغير، ونطاق الوصول للعملاء)، ثم تم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس كل متغير منها بحسب إدراك الأفراد العاملين لها في مؤسسات التمويل الصغير (بمختلف مستوياتهم الإدارية).

أولاً: صدق المحتوى Content Validity: وقد أُجريت بعض التعديلات على الاستبانة قبل توزيعها على عينة البحث، فيما يتعلق بطريقة صياغة الأسئلة كي تتلاءم مع مجتمع البحث وأغراضه وذلك بتوجيه من الأستاذ المشرف، وتم قياس صدق المحتوى Content Validity، وتمت مراجعتها من قبل مجموعة من السادة المديرين والأكاديميين والممارسين من أصحاب الاختصاص والخبرة في المؤسسات التي تُعنى بالتمويل الصغير والمشروعات الصغيرة¹⁰¹، وكانت ملاحظاتهم قيمة وقد أغنت البحث، وبذلك تم التأكد من تطابق الأسئلة الواردة مع أهداف الدراسة، وقد تم إلغاء بعض الأسئلة من الاستبانة وعددها (8) أسئلة لم يكن لها معنى بالنسبة للمديرين، وتم توضيح بعضها الآخر، لضمان تحقيق صدق المحتوى للاستبانة.

ثانياً: الدراسة التجريبية Pilot Study: وبعد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي، تم إجراء دراسة تجريبية، تضمنت (15) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في مؤسستي التمويل ضمن العينة وهما الأونروا والأولى، ومن ثم تم إعادة توزيع الاستبانات على أغلبية المجموعة ذاتها بعد حوالي الأسبوعين، وجرى المقارنة بين إجابات المجموعة في المرة الأولى والثانية، فكانت الإجابات

¹⁰¹ قائمة المحكمين في الملحق (4).

متشابهة إلى حد كبير رغم الفاصل الزمني، وقد طُلب منهم أن تكون إجاباتهم بحسب الواقع الحالي لمؤسستهم، لا كما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.

ثالثاً: توزيع الاستبانة Questionnaire Distribution: تم اعتماد ثلاثة أساليب في التوزيع: الأول عن طريق التوزيع المباشر من قبل الباحثة، والثاني عن طريق اعتماد أسلوب التوزيع بالبريد الإلكتروني، والثالث من قبل مديري الفروع، وتمت مراعاة فترة زمنية محددة لتوزيع الاستبانة، لضمان عدم حدوث تغييرات كبيرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للعمل، لما له من تأثير على اختلاف الإجابات تبعاً للفترة الزمنية للدراسة.

حيث بلغ مجموع الاستبانات الموزعة (130) استبانة، وتم استرجاع (115) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم استكمال البيانات فيها، وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (110) استبانة، وقد توزعت على النحو التالي: (57) استبانة من مؤسسة الأونروا UNRWA و(53) استبانة من مؤسسة الأولى FMFI حيث تم توزيعها في الإدارات المركزية لكل من المؤسستين وفروعهما في المحافظات السورية، علماً أن استبانات الفروع قد تم توزيعها من قبل مديري المراكز الرئيسية¹⁰²، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (88.46 %).

2-2-3- متغيرات البحث: Research Variables

سيتم شرح متغيرات البحث التي وردت ضمن القسم الثاني من استبانة الدراسة العملية، والتي تم التعبير عنها من خلال عدة أسئلة عددها (100) سؤال، وسيتم ذكر أرقام الأسئلة التي تمثلها في الاستبانة، والدراسات السابقة التي وردت فيها كما يلي:

المتغير الأول: عوامل البيئة الخارجية: External Environmental Factors يتألف المتغير من (10) أسئلة ذات الأرقام التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10)، تعكس هذه الأسئلة عشرة من العوامل الأكثر أهمية من ضمن مجموعة كبيرة من عوامل البيئة الخارجية بالنسبة لعمل مؤسسات التمويل الصغير، وقد وردت في عدة دراسات ومراجع تم الرجوع إليها، ومن هذه الدراسات: دراسة (براندسما وشوالي، 1998)، ودراسة (مجموعة البنك الدولي IFC، 2008)، ودراسة سنابل وبوابة التمويل الأصغر والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (اللاعي، 2012)، وذكرها (الخير ورمضان، 2007)، وتعكس العوامل ما يلي¹⁰³:

البيئة السياسية بما تمثله من نزاعات واضطرابات أمنية، والبيئة الاقتصادية متمثلة بالتضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد، إضافة إلى الاستقرار الاقتصادي، والبيئة التشريعية التي تمثلها الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي، والقوانين السائدة والإطار القانوني للعمل، والبيئة الاجتماعية متمثلة بدرجة الفقر في المجتمع، وانتشار الأمية في المجتمع، وكذلك

¹⁰² محمود عبد الرزاق "المدير التنفيذي في مؤسسة الأونروا، "عفراء سالم" مديرة الرقابة المالية في مؤسسة الأولى.

¹⁰³ تم شرح متغير "عوامل البيئة الخارجية" بالتفصيل في القسم النظري - الفصل الثاني.

الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع، وثقافة العمل والبدء بمشروعات جديدة صغيرة، ومشروعات ريادية، وأيضاً البنية التحتية كالاتصالات والانترنت.

المتغير الثاني: أداء مؤسسات التمويل الصغير: MFIs' Performance يتألف المتغير من (64) سؤالاً، موزعاً على خمسة عناصر، وردت في عدة دراسات سيتم ذكرها عند شرح كل متغير على حدة، وعناصر الأداء¹⁰⁴ التي تمت دراستها هي:

العنصر الأول: نمط القيادة: Leadership Style يتألف العنصر من (5) أسئلة حيث تمت مراجعة العديد من الدراسات عن أنماط القيادة والخصائص القيادية والقيادة حسب الجندر (الجنس) في مؤسسات التمويل الصغير منها دراسة (Waithaka et al, 2003)، ودراسة (وسيلة وعبد الناصر، 2009)، ودراسة (Mawa et al, 2011)، ودراسة (Strom et al, 2014)، والأسئلة الخمسة موزعة على عنصرين هما:

نمط القيادة الديمقراطي: Democratic Leadership Style يتألف العنصر من (3) أسئلة ذات الأرقام: (11، 26، 39)، ويعكس النمط الديمقراطي طبيعة العمل في المؤسسات حيث يتميز بالعلاقات الطيبة بين موظفيه، ويحتاج للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.

نمط القيادة الأوتوقراطي: Autocratic Leadership Style يتألف العنصر من (2) سؤالين أرقامهما: (34، 91)، والنمط الأوتوقراطي يظهر فيه كيف تبدو الإدارة صارمة في التعامل مع الموظفين، وأنها تصدر الأوامر والتعليمات المفصلة وتُشدّد على تنفيذها بدقة.

العنصر الثاني: التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning يتألف العنصر من (13) سؤالاً ذات الأرقام: (12، 15، 25، 27، 28، 51، 52، 53، 61، 62، 67، 76، 78)، وردت في دراسة (السيد، 1998) ودراسة (الدوري، 2005) ودراسة (ميا وآخرون، 2007) ودراسة (المناصير وسكر، 2013) حيث تعكس الأسئلة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير والمراحل التي تمر بها مثل توضيح مضمون الرسالة، وأهدافها فيما إذا كانت ربحية فقط، أم أنها أهداف اجتماعية أيضاً، وإذا ما كانت تسعى لتحقيق الاستدامة المالية أو التشغيلية أو كليهما معاً، ومن ثم تحديد الخطة (تحديد الأهداف مطلع كل شهر، والأعداد المطلوب استهدافها من العملاء، والتوسع في العام القادم)، ومن ثم مراجعة الخطة (بشكل دوري، والمراجعة من قبل الإدارة، ومتابعة وتقييم الأنشطة التي يقوم بها الموظفون)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتفاذي الأخطاء المرتكبة سابقاً.

العنصر الثالث: إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management يتألف العنصر من (12) سؤالاً ذات الأرقام: (13، 29، 63، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100)، وقد وردت أهمية الموارد البشرية في مؤسسات التمويل الصغير في عدة دراسات منها دراسة

¹⁰⁴ تم شرح متغير "الأداء" وعناصره بالتفصيل في القسم النظري - الفصل الثالث والفصل الرابع.

(Hudon, 2006)، ودراسة (Ikeanyibe, 2009)، ودراسة (Mbogo & Ashika, 2012)، وتعكس هذه الأسئلة عملية الاختيار والتعيين في مؤسسات التمويل الصغير والمعايير المعتمدة مثل الدرجة العلمية والخبرة، أو المعارف والعلاقات الشخصية، وكذلك التدريب ومدى فعاليته وفائدته من خلال زيادة مهارات المتدربين وتحسين تواصلهم مع العملاء عن طريق الدورات التدريبية وضرورة تكرارها دورياً، وأيضاً الحوافز فالمؤسسات تتبع سياسات متعددة مثل مكافأة الأداء المتميز، والترقية، وإرسال الموظفين لحضور ورشات العمل والمؤتمرات ذات الصلة بالتمويل الصغير، وهل تدعم المؤسسات الإبداع والمبدعين لديها وتعطيهم الدافع لابتكار أساليب ومنتجات جديدة وتتبنى اقتراحاتهم.

العنصر الرابع: إدارة القروض: Loans Management يتألف العنصر من (18) سؤالاً ذات الأرقام: (14، 17، 21، 22، 30، 33، 41، 42، 46، 49، 54، 55، 65، 66، 79، 80، 81، 87)، وقد وردت إدارة القروض وسياسة الائتمان في كل من دراسة (Cheron, 2001)، ودراسة (Straton, 2010)، ودراسة (Mulumba, 2011)، وتعكس الأسئلة إدارة القروض في مؤسسات التمويل الصغير من حيث وكلاء الإقراض، إذ أن الوكلاء في المؤسسات يؤدون دوراً ذا أهمية للارتقاء بأداء مؤسساتهم لأنهم صلة الوصل بينها وبين عملائها، ويقومون بزيارة العملاء في أماكن عملهم، ويقدمون النصائح والإرشاد لهم ويأخذون على عاتقهم مهمة التسويق والترويج لمؤسساتهم، ويبنون علاقات طيبة معهم، وقادرون على إدارة محافظهم بشكل جيد ولديهم المهارة في تحصيل القروض؛ ومن حيث حوافز السداد تتبع المؤسسات سياسات معينة من أجل تشجيع العملاء على السداد، فالعميل يمكنه الحصول على قرض جديد عند تسديده القرض الأول، وأيضاً عند تسديده للأقساط كاملة في مواعيدها، ويحصل عليه بسرعة أكبر لأن المؤسسة باتت تحتفظ بسجله الائتماني؛ ومن حيث عملية اختيار العميل هناك سياسة ائتمانية قبل منح القرض تتمثل في دراسة التدفق النقدي للمشروع وسمعة العميل ووضع المادي؛ ومن حيث شروط القروض، فلا بد من توافر شروط محددة للحصول على القرض مثل الكفالات أو الرهن فلا تكفي شخصية المقترض وحدها للحصول على القرض.

العنصر الخامس: الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات: Technological Innovations Development and Products يتألف العنصر من (16) سؤالاً ذات الأرقام: (18، 19، 31، 32، 38، 40، 43، 44، 48، 56، 60، 68، 69، 72، 82، 85)، وقد وردت في عدة دراسات مثل دراسة (Wright, 2010)، ودراسة (Mbogo & Ashika, 2012)، ودراسة (Kauffman & Riggins, 2012)، ودراسة (Dary & Issahaku, 2013)، وهي تعكس تطبيق تكنولوجيا المعلومات في عمل مؤسسات التمويل الصغير، وإذا ما كانت تستفيد من التقانات التكنولوجية (IT) في العمل الإداري وأساليب الإقراض وأساليب تحصيل القروض أيضاً، وهل يمكن طلب القرض عن طريق الموبايل، والتواصل مع العملاء عن طريق الانترنت (الشابكة)؛ وتعكس الأسئلة كذلك

تطوير المنتجات المالية التي تقدمها المؤسسات وإذا ما كانت تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء عند طرحها للقروض وذلك بعد دراسة السوق، أو تبتكر قروضاً جديدة تتناسب مع التغيرات في السوق، وهل تشارك العملاء في آرائهم لتقديم المنتجات، أو تقوم بتجربة المنتجات الجديدة في بيئة معينة قبل إطلاقها رسمياً، أو توفر المنتجات الإسلامية التي تناسب خصوصية فئات المجتمع الإسلامي، وربما تكون سوقاً جذابة للمستثمرين مستقبلاً.

المتغير الثالث: نطاق الوصول للعملاء: Outreach to Clients يتألف المتغير من (26) سؤالاً ذات الأرقام التالية: (16، 20، 23، 24، 35، 36، 37، 45، 47، 50، 57، 58، 59، 64، 70، 71، 73، 74، 75، 77، 83، 84، 86، 88، 89، 90)، وقد تمت دراسة نطاق الوصول للعملاء في مؤسسات التمويل الصغير من خلال العديد من الدراسات والأبحاث من وجهات نظر متعددة¹⁰⁵ (مثل وجهة نظر الاقتصاد الكلي، وجهة نظر الإدارة، وجهة نظر العملاء)، من هذه الدراسات دراسة (Conning, 1999)، ودراسة (Schreiner, 2002)، ودراسة (Straton, 2010)، ودراسة (Ylinen, 2010)، ودراسة (Hermes et al, 2011)، ودراسة (Mulumba, 2011)، وتعكس أسئلة هذا المتغير عمق الوصول من حيث الأمية بين عملاء المؤسسة والمستوى التعليمي للمقترض، وغياب أولاده عن المدارس، والاهتمام بإقراض المرأة وتمكينها، وتأثيره على الدخل، ومشاركتها في قرارات الأسرة، ومن حيث الفقر، وتراكم الأصول لدى عملاء المؤسسات، والمستوى المعيشي والحياتي لهم بعد الاستفادة من القرض، وقدرتهم على الادخار، ونسبة عمالة الأطفال بين أسر المقترضين، وكذلك يعكس المتغير اتساع الوصول مثل افتتاح فروع جديدة، ونسبة احتفاظ جيدة بالعملاء، والتغير في عدد العملاء، بسبب الأوضاع الراهنة، ويعكس كذلك جودة الخدمات من حيث السرعة في التنفيذ، والسهولة في الإجراءات والتسليم، وملاءمة فترات السداد مع تفضيلات العملاء، والحرية للعميل في استخدام القرض حسب أولويات حاجاته، وإذا ما كان الاقتراض من المؤسسة غير مشروط بادخار إجباري من العميل لديها، وهل لدى العملاء استعداد لدفع الفائدة نظير حصولهم على القرض، ويتحملون التكاليف (مصاريف النقل، والجهد والوقت) للوصول إلى المؤسسة في سبيل ذلك.

4- تحليل البيانات: Data Analysis

1-4- تفرغ البيانات: Data Entry

تم اعتماد خمس إجابات لكل سؤال بحسب مقياس ليكرت Likert، للحصول على أكبر دقة ممكنة من المجيب، وتم بعد ذلك تفرغ البيانات وإعطائها رموزاً خاصة، كما يلي:

درجة واحدة للاحتمال: غير موافق بشدة، وغير منطبق بشدة؛ ودرجتين للاحتمال: غير موافق، وغير منطبق نوعاً ما؛ وثلاث درجات للاحتمال: لا أعرف؛ وأربع درجات للاحتمال: موافق، ومنطبق نوعاً ما؛ وخمس درجات للاحتمال: موافق بشدة، ومنطبق بشدة.

¹⁰⁵ تم شرح متغير "نطاق الوصول" وعناصره بالتفصيل في القسم النظري - الفصل الخامس.

أما بالنسبة للأسئلة (14، 35، 86، 99) فقد كانت صيغة السؤال مطروحة بشكل سلبي، لذلك تم عكس الدرجات المعطاة لها، أي إعطاء درجة واحدة للاحتمال: موافق بشدة، ومنطبق بشدة؛ ودرجتين للاحتمال: موافق، ومنطبق نوعاً ما؛ وثلاث درجات للاحتمال: لا أعرف؛ وأربع درجات للاحتمال: غير موافق، وغير منطبق نوعاً ما؛ وخمس درجات للاحتمال: غير موافق بشدة، وغير منطبق بشدة.

وتنوّعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات Statistical Methods حيث تمت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (21) منه في تحليل البيانات التي جُمعت، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

ت- اختبار الثقة والثبات: Reliability Analysis

من أجل اختبار الثقة والثبات، والتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، والدلالة على صلاحيتها للدراسة، تم حساب معامل الثبات والصدق "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتدل قيم "ألفا كرونباخ" على صلاحية أداة الدراسة "الاستبانة" وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، إذ أنها أعلى من القيمة 0.60/.

ث- أساليب الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Methods

تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وسمات عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت:

- التكرارات والنسب المئوية: Frequencies وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: Means وذلك لبيان مدى تطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة في العينة.
- الانحرافات المعيارية: Standard Deviation وذلك لبيان مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة.

ج- أساليب الإحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي): Inferential Statistic Methods

استخدمت الباحثة الآتي:

- اختبار الفروق الإحصائية: Independent-Samples T Test

تم اعتماد دراسة الفرق بين متوسطين لمجموعتين مختلفتين بخصوص متغير ما، وبالتالي الحصول على قيمة (T) لعينتين مستقلتين Independent بهدف المقارنة ومعرفة مدى الاختلاف أو التطابق بين المجموعتين حول المتغير المدروس، ومن ثم تحليل أسباب الاختلاف بينهما.

- معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون): Pearson Correlation Coefficient

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" من أجل معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ومن أجل الاعتماد عليه في تفسير وتقييم المتغير التابع والمتغير المستقل، وتتراوح قيمة المعامل بين (-1) و (+1)، حيث تدل القيمة الموجبة على أن الارتباط طردي، أما القيمة السالبة تدل على أن

الارتباط عكسي، وإن قيمة معامل الارتباط سواء أكانت إيجابية أم سلبية فهي تدل على اتجاه الارتباط وشدته.

-تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Linear Regression Analysis

وهو عملية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة، والهدف منه معرفة درجة تأثير المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

2-4- اختبار الثقة والثبات: Reliability Analysis

تم حساب معامل الثبات والصدق "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha لكل متغير من متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (6) وذلك من أجل اختبار الثقة والثبات، والتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، والدلالة على صلاحيتها للدراسة، كما يبين الجدول ذاته قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، حيث أن القيم فوق القيمة (3) تعبر عن تحقق المتغير المراد دراسته، أما قيم الانحرافات المعيارية فهي تدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وكلما ازدادت قيمة الانحراف المعياري ازداد تشتت آراء العينة.

المتغيرات	العناصر	قيمة ألفا كرونباخ	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- عوامل البيئة الخارجية					
2- الأداء	نمط القيادة الديمقراطي	.758	3	4.0758	0.74830
	نمط القيادة الأوتوقراطي	.637	2	3.9818	0.81254
	التخطيط الاستراتيجي	.739	13	3.9098	0.51553
	إدارة الموارد البشرية	.815	12	3.3538	0.66926
	إدارة القروض	.722	18	3.9480	0.37824
	الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات	.705	16	3.6040	0.47863
3- نطاق الوصول					
		.702	26	3.4808	0.37263

الجدول رقم (6) قيمة ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

وبناءً على الأرقام الواردة في الجدول رقم (6) فإن:

1- متغير عوامل البيئة الخارجية حظي بمتوسط حسابي قدره (4.2473)، يعكس أن هذه العوامل ذات أهمية في عمل مؤسسات التمويل الصغير، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41369)، أي بتوافق كبير في آراء أفراد العينة، أما قيمة ألفا كرونباخ لمتغير عوامل البيئة الخارجية فقد بلغت $(\alpha=.714)$.

2- متغير الأداء بلغت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والألفا كرونباخ لعناصره كما يلي:

- نمط القيادة الديمقراطي: قيمة المتوسط الحسابي (4.0758)، والانحراف المعياري (0.74830)، وقيمة ألفا كرونباخ $(\alpha=.758)$.

- نمط القيادة الأوتوقراطي: قيمة المتوسط الحسابي (3.9818)، والانحراف المعياري (81254)، وقيمة ألفا كرونباخ فقد بلغت ($\alpha=.637$)، وتم استبعاد التحليل في هذا النمط نظراً لضعف قيمة α .
- التخطيط الاستراتيجي: قيمة المتوسط الحسابي (3.9098)، والانحراف المعياري (51553)، وقيمة ألفا كرونباخ ($\alpha=.739$).
- إدارة الموارد البشرية: قيمة المتوسط الحسابي (3.3538)، والانحراف المعياري (66926)، وقيمة ألفا كرونباخ ($\alpha=.815$).
- إدارة القروض: قيمة المتوسط الحسابي (3.9480)، وجاءت إجابات أفراد العينة متجانسة فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (37824)، وقيمة ألفا كرونباخ فقد بلغت ($\alpha=.722$).
- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات: قيمة المتوسط الحسابي (3.6040)، والانحراف المعياري (47863)، وقيمة ألفا كرونباخ ($\alpha=.705$).
- 3-متغير نطاق الوصول للعملاء بلغ متوسطه الحسابي (3.4808)، وبانحراف معياري قدره (37263)، يدل على تحقيق الوصول للعملاء بتوافق كبير في إجابات أفراد العينة، أما قيمة ألفا كرونباخ فقد بلغت ($\alpha=.702$).
- وتدل قيم "ألفا كرونباخ" لمتغيرات الدراسة على صلاحية أداة الدراسة "الاستبانة" وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، إذ أنها أعلى من القيمة (0.70)، باستثناء متغير نمط القيادة الأوتوقراطي حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ ($\alpha=.637$)، وبالتالي تم استبعاد هذا العنصر من اختبار فرضية الفروض، لانخفاض قيمة ألفا كرونباخ له عن القيمة المعتمدة في الدراسة ($\alpha=.70$).

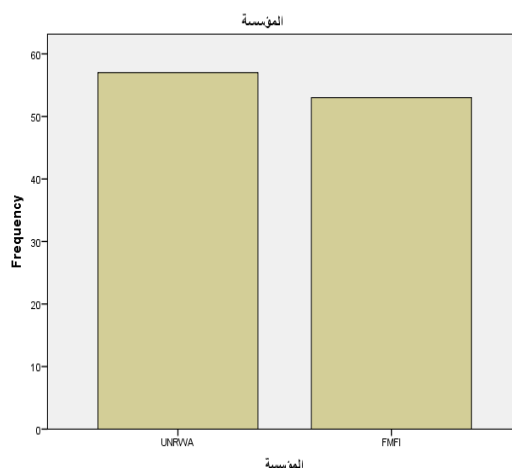
3-4- وصف العينة: Sample Description

1-3-4- توزيع الإجابات بحسب المؤسسة: Sample Distribution by Institution

بلغت نسبة تكرار الإجابات من مؤسسة الأونروا UNRWA (51.8%)، أي 57/ مجيباً، أما نسبة تكرار الإجابات من مؤسسة الأولى FMFI بلغت (48.2%) أي 53/ مجيباً من إجمالي العينة التي بلغ عدد أفرادها 110/ مجيباً من العاملين في كلا المؤسسات، كما هو مبين في الجدول رقم (7) والشكل رقم (1).

المؤسسة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UNRWA	57	51.8	51.8	51.8
	FMFI	53	48.2	48.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

الجدول رقم (7) توزيع الإجابات بحسب المؤسسة



الشكل رقم (1) تكرار الإجابات بحسب المؤسسة

2-3-4- توزيع الإجابات بحسب الجنس: Sample Distribution by Gender

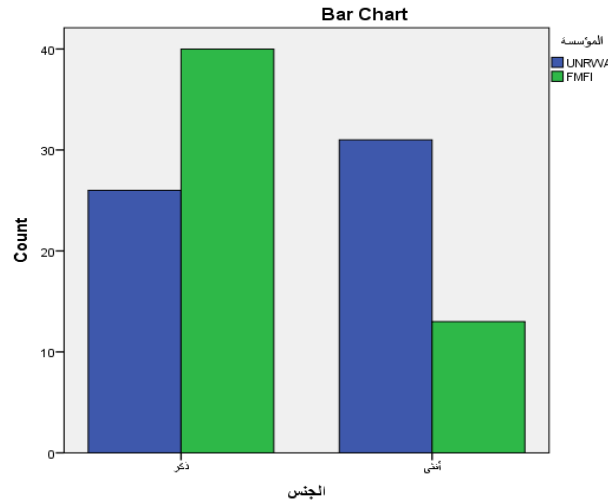
بلغ عدد الذكور /26/ مجيباً، أما الإناث فقد بلغ عددهن /31/ مجيبة من مؤسسة الأونروا UNRWA، في حين بلغ عدد الذكور /40/ مجيباً، وعدد الإناث /13/ مجيبة من مؤسسة الأولى FMFI.

وبالتالي فإن نسبة الإجابات الأكثر تكراراً كانت من الذكور (60%) مقابل نسبة (40%) من الإناث، مما يدل أن مجال العمل في التمويل الصغير أصبح أكثر انتشاراً، ويستقطب نسبة جيدة من الإناث من ذوات الكفاءات والخبرات، وأصبحن يشغلن مناصب إدارية: وسطى وإشرافية ووكيلات إقراض، خاصة أن هذه المؤسسات تقدم قروضاً مخصصة لعملائها من النساء وسيدات المشروعات الصغيرة، كما يظهر الجدول رقم (8) والشكل رقم (2).

الجنس * المؤسسة Crosstabulation

		المؤسسة		Total
		UNRWA	FMFI	
الجنس	ذكر	Count 26	40	66
	% of Total	23.6%	36.4%	60.0%
الجنس	أنثى	Count 31	13	44
	% of Total	28.2%	11.8%	40.0%
Total	Count	57	53	110
	% of Total	51.8%	48.2%	100.0%

الجدول رقم (8) توزيع الإجابات بحسب الجنس



الشكل رقم (2) تكرار الإجابات بحسب الجنس

4-3-3- توزيع الإجابات بحسب العمر: Sample Distribution by Age

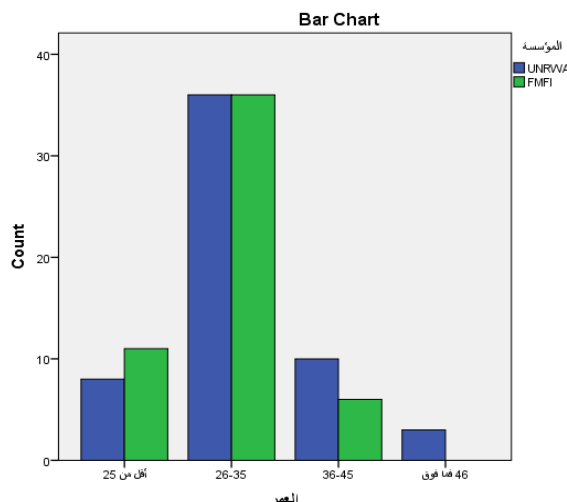
كان توزيع الإجابات بحسب العمر في مؤسسة الأونروا UNRWA كالتالي: كانت الفئة العمرية (26 - 35) سنة هي الأكثر تكراراً إذ بلغ عدد المجيبين منها 36/، تليها الفئة (36 - 45) سنة إذ بلغت 10/ مجيبين، ثم الفئة (أقل من 25 سنة) حيث بلغت 8/ مجيبين، في حين بلغ عدد المجيبين من الفئة (46 فما فوق) 3/ فقط.

وكان توزيع الإجابات بحسب العمر في مؤسسة الأولى FMFI كالتالي: كانت الفئة العمرية الأكثر تكراراً (26 - 35) سنة أيضاً، إذ بلغ عدد المجيبين منها 36/، تليها الفئة (أقل من 25 سنة) إذ بلغت 11/ مجيباً، ثم الفئة (36 - 45) سنة حيث بلغت 6/ مجيبين، في حين لا يوجد ضمن العينة أي شخص ممن ينتمون للفئة (46 فما فوق)، كما يظهر الجدول رقم (9) والشكل رقم (3).

من الملاحظ في العينة أن أغلبية العاملين في التمويل الصغير هم من فئة الشباب فقد بلغت نسبة الفئة العمرية (26-35) نسبة 65.5% من إجمالي العينة، وهذا عنصر إيجابي، ويبرز من خلاله أن الاتجاه في مؤسسات التمويل الصغير هو استقطاب وتوظيف هذه الفئة وخاصة في وظيفتي (وكيل إقراض - مشرف إقراض) والتي تعتمد على الزيارات الميدانية للعملاء، ويعتبر ذلك مؤشراً على حيوية هذه المؤسسات وحداتها وانفتاحها على إدخال التحسينات، ومواكبة الأساليب الجديدة التي يتقبلها الشباب، فهم أكثر حماساً واندفاعاً في العمل الميداني.

العمر * المؤسسة Crosstabulation				
		المؤسسة		Total
		UNRWA	FMFI	
العمر	أقل من 25	Count 8	11	19
		% of Total 7.3%	10.0%	17.3%
	26-35	Count 36	36	72
		% of Total 32.7%	32.7%	65.5%
	36-45	Count 10	6	16
		% of Total 9.1%	5.5%	14.5%
46 فما فوق	Count 3	0	3	3
	% of Total 2.7%	0.0%	2.7%	
Total	Count 57	53	110	
	% of Total 51.8%	48.2%	100.0%	

الجدول رقم (9) توزيع الإجابات بحسب العمر



الشكل رقم (3) تكرار الإجابات بحسب العمر

4-3-4- توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي: Sample Distribution by Education Level

كان توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي في مؤسسة الأونروا UNRWA كالتالي: بلغ عدد المجيبين ممن يحملون إجازة جامعية /32/ مجيباً، وبلغ عدد حملة شهادة المعهد المتوسط /18/ مجيباً، في حين أن عدد من لديهم شهادة دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) كانت /7/، ولا يوجد ضمن العينة من يحمل شهادة الثانوية فقط.

وكان توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي في مؤسسة الأولى FMFI كالتالي: بلغ عدد المجيبين ممن يحملون إجازة جامعية /38/ مجيباً، وبلغ عدد حملة شهادة المعهد المتوسط /9/ مجيبين، في حين أن عدد من لديهم شهادة دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) كان /6/، ولا يوجد ضمن العينة من يحمل شهادة الثانوية فقط، كما هو مبين في الجدول رقم (10) والشكل رقم (4).

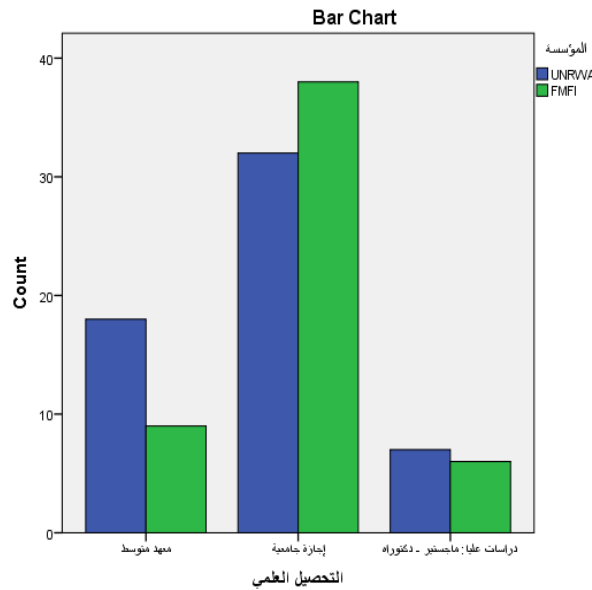
تعبّر الإجابات عن واقع مؤسسات التمويل الصغير، حيث أن حوالي ثلثي العينة من موظفي هذه المؤسسات أي نسبة (63.6%) يحملون شهادات جامعية، وحوالي الربع (24.5%) يحملون شهادة المعهد المتوسط، ونسبة (11.8%) هم من حملة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى، وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تميل إلى استقطاب

وتعيين أصحاب الكفاءات والتخصصات، أي أن الاتجاه لديها هو اعتماد المعايير العالمية في اختيار وتوظيف رأس المال البشري المؤهل والمدرب.

التحصيل العلمي * المؤسسة Crosstabulation

		المؤسسة		Total	
		UNRWA	FMFI		
التحصيل العلمي	معهد متوسط	Count	18	9	27
		% of Total	16.4%	8.2%	24.5%
	إجازة جامعية	Count	32	38	70
		% of Total	29.1%	34.5%	63.6%
	دراسات عليا :ماجستير - دكتوراه	Count	7	6	13
		% of Total	6.4%	5.5%	11.8%
Total		Count	57	53	110
		% of Total	51.8%	48.2%	100.0%

الجدول رقم (10) توزيع الإجابات بحسب التحصيل العلمي



الشكل رقم (4) تكرار الإجابات بحسب التحصيل العلمي

4-3-5- حسب المركز الوظيفي: Sample Distribution by Job Position

كان توزيع الإجابات بحسب المركز الوظيفي في مؤسسة الأونروا UNRWA كالتالي: الفئة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة كانت (وكيل إقراض) حيث بلغ عددهم 34/، أما فئة (إشراف) بلغت 6/، وفئة (إدارة وسطى) بلغت 5/، أما فئة (غير ذلك) فقد بلغت 11/، وفئة (الإدارة العليا) كانت 1/ مجيباً واحداً فقط.

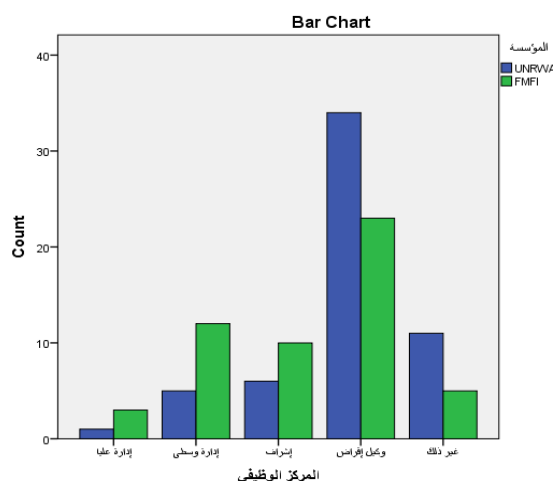
وكان توزيع الإجابات بحسب المركز الوظيفي في مؤسسة الأولى FMFI كالتالي: الفئة الأكثر تكراراً في عينة الدراسة كانت (وكيل إقراض) حيث بلغ عددهم 23/، أما فئة (إدارة وسطى) بلغت 12/، وفئة "إشراف" بلغت 10/، أما فئة (غير ذلك) فقد بلغت 5/، وفئة (الإدارة العليا) كانت 3/ من إجمالي العينة.

تظهر النتائج أعلاه أن الاعتماد الأكبر في مؤسسات التمويل الصغير غالباً ما يكون على (وكلاء الإقراض) فقد بلغت نسبتهم 51.8% من إجمالي العينة أي أكثر من نصف العينة، فهم الذين يقومون بالتواصل المباشر مع العملاء ومتابعة القروض والإشراف على المحفظة وإعداد

التقارير الدورية، أما بالنسبة لفئة (غير ذلك) فقد تنوعت الوظائف بتنوع المؤسسات واختلاف الهيكل التنظيمي وتوزع الوظائف والمسميات الوظيفية في كل منها؛ وجاءت الإجابات كالتالي (محاسب، وأمين صندوق، وموظف إدخال بيانات، وموظف نظم معلومات، وموظف خدمة الزبائن، وموظف قسم الاتصالات، ومسؤول علاقات عامة، ومسؤول مخاطر ميداني)، كما هو مبين في الجدول رقم (11) والشكل رقم (5).

المركز الوظيفي * المؤسسة		المؤسسة		Total
		UNRWA	FMFI	
إدارة عليا	Count	1	3	4
	% of Total	0.9%	2.7%	3.6%
إدارة وسطى	Count	5	12	17
	% of Total	4.5%	10.9%	15.5%
إشراف المركز الوظيفي	Count	6	10	16
	% of Total	5.5%	9.1%	14.5%
وكيل إقراض	Count	34	23	57
	% of Total	30.9%	20.9%	51.8%
غير ذلك	Count	11	5	16
	% of Total	10.0%	4.5%	14.5%
Total	Count	57	53	110
	% of Total	51.8%	48.2%	100.0%

الجدول رقم (11): توزيع الإجابات بحسب المركز الوظيفي



الشكل رقم (5) تكرار الإجابات بحسب المركز الوظيفي

4-3-6- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: Sample Distribution by Experience

كان توزيع الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة في مؤسسة الأونروا UNRWA كالتالي: الفئة (4-6) سنوات بلغت /25/ مجيباً، أما الفئة من (1-3) سنوات بلغ عدد مجيبيها /21/ مجيباً، والفئة (7-9) سنوات من الخبرة بلغ عدد المجيبين /7/، أما الفئة ذات التكرار الأقل كانت فئة (أكثر من 10 سنوات) بعدد مجيبين /4/ فقط.

وكان توزيع الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة في مؤسسة الأولى FMFI كالتالي: الفئة (1-3) سنوات بلغت /33/ مجيباً، تليها الفئة من (4-6) سنوات حيث بلغ عدد مجيبيها /11/ مجيباً، أما الفئة من (7-9) سنوات من الخبرة بلغ عدد المجيبين /8/، أما الفئة ذات التكرار الأقل كانت فئة

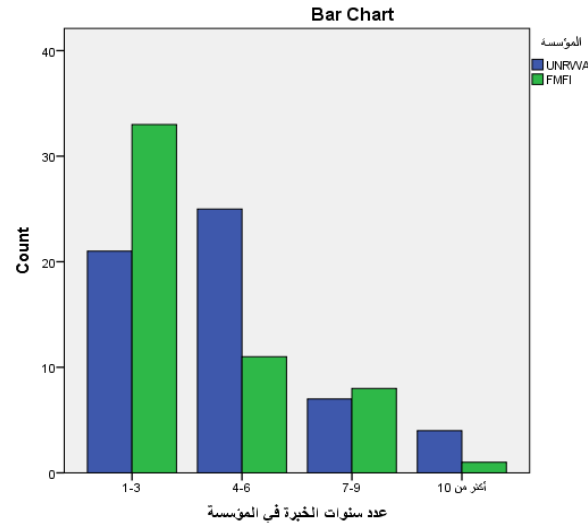
(أكثر من 10 سنوات) بمجيب واحد فقط 1/، كما تظهر مخرجات الجدول رقم (12) والشكل رقم (6).

تشير النتائج السابقة حول عدد سنوات الخبرة إلى ازدياد الاستقطاب للموارد البشرية الشابة إلى سوق العمل في التمويل الصغير حيث بلغت نسبتهم من إجمالي العينة (49.1%) وغالبيتهم من حديثي التخرج من الجامعات ويؤهلهم ذلك للاندماج السريع والتفاعل مع خصوصية التمويل الصغير، وبالتالي يمثلون ثروة للمؤسسات، خاصة أنه تم في السنوات الثلاثة الأخيرة افتتاح فروع جديدة لمؤسسات التمويل الصغير، أما من يحملون خبرة تزيد عن (10) سنوات فهم من يشغلون المناصب الإدارية العليا، وكانوا يعملون في الفروع الإقليمية للمؤسسات خارج سورية، أو في المؤسسات منذ بدء نشاطها كبرامج تمويل - أي قبل التحول والترخيص إلى مؤسسات تمويل صغير حسب المرسوم 15/ عام 2007- ولديهم الكثير من الخبرة والمعرفة في مجال التمويل الصغير.

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة * المؤسسة Crosstabulation

			المؤسسة		Total
			UNRWA	FMFI	
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	1-3	Count	21	33	54
		% of Total	19.1%	30.0%	49.1%
	4-6	Count	25	11	36
		% of Total	22.7%	10.0%	32.7%
	7-9	Count	7	8	15
		% of Total	6.4%	7.3%	13.6%
	أكثر من 10	Count	4	1	5
		% of Total	3.6%	0.9%	4.5%
	Total	Count	57	53	110
		% of Total	51.8%	48.2%	100.0%

الجدول رقم (12) توزيع الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة



الشكل رقم (6) تكرار الإجابات بحسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

5- تحليل وتفسير فروض البحث: Hypotheses Testing

5-1- الفرض الرئيسي الأول: First Hypothesis

توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة في النزاعات والاضطرابات السياسية، والتضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد، والاستقرار الاقتصادي، والأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي، والقوانين السائدة والإطار القانوني للعمل، ودرجة الفقر في المجتمع، وتوافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت، وانتشار الأمية في المجتمع، والآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع، وثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة، في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير لأهدافها.

من أجل اختبار الفرض الأول سيتم اعتماد نوعين من التحليل، النوع الأول هو التحليل الكمي، حيث سيتم رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة متغير عوامل البيئة الخارجية في استبانة الدراسة العملية في القسم الثاني منها، بعد أن تمّ تحديد واعتماد الدرجة /3/ كمتوسط لدرجة الأهمية، وبالتالي فإن أي نتيجة فوق /3/ تعكس أهمية شديدة إلى شديدة جداً، أما النتيجة تحت القيمة /3/ تعكس عدم أهمية العامل المدروس.

والنوع الثاني هو التحليل النوعي، حيث سيتم استخدام إجابات المديرين على الأسئلة شبه المهيكلة والمعدة مسبقاً في استبانة المقابلات في القسم الثاني منها، والتي يعكس كل سؤال منها عاملاً من عوامل البيئة الخارجية، وذلك من أجل تأكيد أو نفي نتائج التحليل الكمي، وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية، والوقوف على أية معلومات إضافية، وتفسير أهمية كل عامل من عوامل البيئة الخارجية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها، وبالتالي تمّ وضع كل عامل من العوامل في فئة بشكل مسبق، وعند استخدام التحليل النوعي في الدراسة يتم كشف أمور لم يتم لحظها عند الدراسة الكمية للعوامل.

المؤسسة	ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة	الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع	انتشار الأمية في المجتمع	توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت	درجة الفقر في المجتمع	القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل	الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي	التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد	النزاعات والاضطرابات السياسية	المؤسسة
UNRWA	Mean	4.2105	3.8947	3.4561	3.8947	4.4912	3.8246	4.5439	4.6316	4.7895
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	.72548	.85949	1.03631	.95775	.73492	1.05429	.91971	.68322	.45264
FMFI	Mean	4.4340	3.9623	3.7925	4.2264	4.4528	4.3585	4.5283	4.6226	4.4906
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Std. Deviation	.60477	.73281	.81709	.84675	.60657	.62309	.63862	.62716	.77516
Total	Mean	4.3182	3.9273	3.6182	4.0545	4.4727	4.0818	4.2000	4.5818	4.6455
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
	Std. Deviation	.67636	.79804	.94802	.91708	.67333	.91000	.85456	.65500	.64376

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل البيئة الخارجية في كل من مؤسستي الأونروا والأولى

يتبين من الجدول رقم (13) أن متوسط إجابات أفراد العينة في كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI على بنود محور عوامل البيئة الخارجية أكبر من القيمة 3/ والتي تمثل متوسط الأهمية، وبالتالي فإن العوامل المذكورة في الدراسة جميعها ذات أهمية في عمل المؤسسات، وفيما يلي نتائج الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA:

حيث تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "النزاعات والاضطرابات السياسية" بلغ (4.7895) بانحراف معياري (4.45264)، وقد أفاد أحد المديرين (أ) بأنه¹⁰⁶: "تمّ إغلاق معظم فروعنا بسبب الأوضاع الراهنة"، وأوضح مدير آخر: "أن المؤسسة تعمل في ظل الظروف الحالية في الأماكن الأكثر أمناً"، وأفاد مدير آخر (ب): "أنه توجد صعوبة في البحث عن العملاء ومتابعة تحصيل القروض في ظل الظروف الراهنة".

أما الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد" بلغ (4.6316)، بانحراف معياري (6.1620)، وقد أفاد أحد المديرين (ب) بأنه: "تمّ رفع احتياطي خسائر القروض".

والوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "الاستقرار الاقتصادي" بلغ (4.5439) بانحراف معياري (6.68322)، ورأى أحد المديرين (أ) بأن: "الاستقرار الاقتصادي ذا أهمية في عمل التمويل الصغير والوصول إلى الاستدامة وأن المؤسسة حالياً تتبع سياسة التحفظ في منح القروض حيث تم تخفيض قيمة القروض الممنوحة للعملاء"، ورأى أحد المديرين (ب) بأن: "أكثر المتضررين من عدم الاستقرار الاقتصادي هم أصحاب المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر".

والوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي" بلغ (3.8947)، بانحراف معياري (9.1971)، وقد أفاد أحد المديرين (ب) بأن: "المؤسسة غير معنية بموضوع الفائدة من المصرف المركزي".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل" بلغ (3.8246) بانحراف معياري (1.05429)، وقد أفاد أحد المديرين (أ) بأن: "المؤسسة غير مرخصة وفق المرسوم 15/ لعام 2015 وإنما هي أحد برامج منظمة الأمم المتحدة التي تُعنى بالتمويل الصغير".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "درجة الفقر في المجتمع" بلغ (4.4912) بانحراف معياري (7.73492)، ورأى أحد المديرين (ب)

¹⁰⁶ سيتم الإشارة إلى مديري مؤسسة الأونروا بالأحرف (أ) و(ب)، أما مديري مؤسسة الأولى للتمويل الصغير سيتم الإشارة إليهم بالأحرف (ج) و(د).

أن: "الفقر ليس عاملاً مثبّطاً للتمويل الصغير، إذ أن معظم عملاء التمويل الصغير هم من ذوي الدخل المنخفض".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت" بلغ (3.8947) بانحراف معياري (0.95775)، رأى أحد المديرين (ب) أنه: "يتمّ التواصل مع العملاء عن طريق الموبايل، خاصة بعد أن تغيرت أماكن سكن معظمهم، ولا يتمّ التواصل مع العملاء عن طريق الانترنت".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "انتشار الأمية في المجتمع" بلغ (3.4561) بانحراف معياري (1.03631)، ورأى أحد المديرين (أ) أنه: "لا تعدّ الأمية عائقاً عند التواصل مع العملاء"، وأفاد مدير (ب) آخر أن: "أغلب انتشارنا في المناطق الحضرية حيث تنخفض نسبة الأمية وأنه كلما انتقلنا من منطقة ريفية إلى منطقة حضرية أقرب إلى مركز المدينة كلما ازدادت أسئلة العملاء واستفساراتهم حول القروض الصغيرة والدفعات والأقساط والرسوم".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع" بلغ (3.8947) بانحراف معياري (0.85949)، وأفاد أحد المديرين (أ) بأن: "عدم التطرّق إلى موضوع الفتوى والدين هو جزء من أخلاقيات المهنة".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بعامل "ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة" بلغ (4.2105) بانحراف معياري (0.72548)، وقد أفاد أحد المديرين (ب) بأنه: "قمنا بتطوير منتج خاص بالمشروعات الريادية ورواد الأعمال، لكننا لم نستطع إطلاقه على نطاق واسع بسبب الأوضاع الراهنة".

أما نتائج الفرض في مؤسسة الأولى FMFI فهي كالتالي:

حيث تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "النزاعات والاضطرابات السياسية" بلغ (4.4906) بانحراف معياري (0.77516)، وقد أفاد أحد المديرين (ج): "تعمل المؤسسة في أماكن أقل خطراً وأقل سخونة"، وأفاد مدير آخر (د) بأنه: "مازالت فروعنا مستمرة بالعمل ونسعى إلى افتتاح فروع جديدة في المناطق الآمنة".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد" بلغ (4.5094) بانحراف معياري (0.69677)، وقد أفاد أحد المديرين (د) بأنه: "اضطررنا إلى رفع أسعار الفائدة والرسوم على القروض".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "الاستقرار الاقتصادي" بلغ (4.6226) بانحراف معياري (0.62716)، وقد أفاد أحد المديرين (ج) أنه: "قمنا بتخفيض متوسط القرض ومدة الإقراض وزيادة الضمانات على المقترضين، واتبعت سياسة انكماشية

وتم تخفيض قيمة محفظة القروض"، ورأى مدير آخر (د) بأن: "المؤسسة لم تطور منتجات جديدة خلال فترة الأزمة".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI يتعلق بعامل "الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي" بلغ (4.5283) بانحراف معياري (0.63862)، وأفاد أحد المديرين (د): "نعمل وفق سياسات المصرف المركزي، والعمل مقيد حسب الأنظمة".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل" بلغ (4.3585) بانحراف معياري (0.62309)، وأفاد أحد المديرين (ج) أن: "المؤسسة أول مؤسسة تمويل صغير مرخصة وفق المرسوم 15/ لعام 2007".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "درجة الفقر في المجتمع" بلغ (4.4528) بانحراف معياري (0.60657)، وقد رأى أحد المديرين (ج) أن: "الفقر لا يمنع العملاء من الاقتراض والساد".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت" بلغ (4.2264) بانحراف معياري (0.84675)، وقد رأى أحد مديري المؤسسة (د): "أن التواصل مع العملاء يتم عبر مواعيد ثابتة محددة وفق دفعات القرض، ولا يتم التواصل معهم عبر الانترنت".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "انتشار الأمية في المجتمع" بلغ (3.7925) بانحراف معياري (0.81709)، وأفاد أحد المديرين (ج) أن: "أغلب عملائنا هم من سكان المناطق الريفية حيث ترتفع نسبة الأمية مقارنة بالمدن والمناطق الحضرية".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع" بلغ (3.9623) بانحراف معياري (0.73281)، فقد أفاد أحد المديرين (د) بأنه: "لا يوجد لدى المؤسسة منتجات قروض إسلامية".

وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI فيما يتعلق بعامل "ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة" بلغ (4.4340) بانحراف معياري (0.60477)، وأفاد أحد المديرين (د) أن: "المؤسسة تمنح قروضاً للمشروعات الريادية بعد دراسة جدوى المشروعات".

ووفقاً لنتائج التحليل السابقة نقبل الفرض الرئيسي الأول الذي ينصّ على أنه: "توجد أهمية لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة في النزاعات والاضطرابات السياسية، والتضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد، والاستقرار الاقتصادي، والأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي، والقوانين السائدة والإطار القانوني للعمل، ودرجة الفقر في المجتمع، وتوافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت، وانتشار الأمية في المجتمع، والآراء السائدة نحو الفائدة في

المجتمع، وثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة، في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير لأهدافها".

5-1-1- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول:

نلاحظ أن عوامل البيئة الخارجية جميعها هي ذات أهمية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير في سورية لأهدافها، وهذا ما أشارت إليه أحدث الدراسات، ومنها دراسة (اللاعي، 2012) التي وجدت أثراً كبيراً للتحديات الخارجية (الاضطرابات الأمنية والسياسية) على قطاع التمويل الأصغر في اليمن، أما دراسة (Milly, 2011) فقد وجدت علاقة سلبية بين البيئة الخارجية ومؤشرات الأداء لمؤسسات التمويل الصغير، ووجدت دراسة (براندسما وشوالي، 1998: 13-15) إلى أن عدم التيقن السياسي وعدم استقرار الاقتصاد الكلي من العوامل ذات الأهمية في عمل التمويل البالغ الصغر في بعض بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ونتيجة لما سبق يمكن ترتيب عوامل البيئة الخارجية حسب أهميتها في عمل كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير في سورية، كما هو مبين في الجدول رقم (14).

عوامل البيئة الخارجية		مؤسسة الأونروا UNRWA		مؤسسة الأولى FMFI	
الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي
النزاعات والاضطرابات السياسية	4.7895	1	4.4906	4	
التضخم: ارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد	4.6316	2	4.5094	3	
الاستقرار الاقتصادي	4.5439	3	4.6226	1	
الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي	3.8947	8	4.5283	2	
القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل	3.8246	9	4.3585	7	
درجة الفقر في المجتمع	4.4912	4	4.4528	5	
توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت	3.8947	7	4.2264	8	
انتشار الأمية في المجتمع	3.4561	10	3.7925	10	
الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع	3.8947	6	3.9623	9	
ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة	4.2105	5	4.4340	6	

الجدول رقم (14) ترتيب عوامل البيئة الخارجية حسب درجة أهميتها في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA

والأولى FMFI لأهدافهما في التمويل الصغير

كان هناك إجماع بين جميع المديرين على أهمية هذه العوامل في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها، ويمكن توضيح بعض نقاط الاختلاف في أهمية بعض العوامل بالنسبة لعمل كل مؤسسة كما يلي:

فبالنسبة إلى عامل "النزاعات والاضطرابات السياسية": تشير النتائج إلى أن إدراك العاملين لعامل النزاعات والاضطرابات السياسية في مؤسسة الأونروا UNRWA بمتوسط حسابي قدره (4.7895) هو أعلى من إدراك العاملين له في مؤسسة الأولى FMFI بمتوسط حسابي قدره (4.4906)، والمجتمعين غير متجانسين في إدراكهما لأهمية هذا العامل وذلك لأن تأثير الأزمة الراهنة كان واضحاً وجلياً على مؤسسة الأونروا حيث أن 4/ من فروع المؤسسة الخمسة وهي: اليرموك، دوما، السيدة زينب، حلب، والتي تتوزع في دمشق وريفها وحلب فقط، قد توقفت بشكل كامل بسبب الاضطرابات الأمنية، عدا فرع واحد داخل مدينة دمشق هو فرع الأمين الذي بقي مستمراً في العمل، أما مؤسسة الأولى FMFI فإنها لم تغلق أياً من فروعها بسبب توزعها في مناطق أكثر أمناً إذ إنها توجد في 7/ محافظات وتقدم خدماتها من خلال 8/ فروع و 6/ وحدات خدمة في كل من: دمشق، وحلب، وحمص، واللاذقية، وطرطوس، والسويداء، وسلمية، ومصيف، وتتوزع وحدات الخدمة في المناطق التي يتركز فيها عمل الفروع الأكبر في كل من: القدموس، وصافيتا، والسعن، وصلخد، وشين، والمخرم، وبالتالي لم تضطر لإغلاق أي فرع لها، إنما اتبعت سياسات ائتمانية مشددة تتناسب مع إدارة الأزمة.

وبالنسبة إلى عامل "الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي" و"القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل"، تشير النتائج إلى أن الاختلافات في متوسط الإجابات تدل على أن إدراك العاملين في مؤسسة الأولى FMFI لكل من "الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي" و"القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل" بمتوسطين حسابيين (3.8246، 3.8947) على الترتيب، هو أعلى من إدراك العاملين له في مؤسسة الأونروا UNRWA للعوامل ذاتها بمتوسطين حسابيين (4.5283، 4.3585) على الترتيب، والمجتمعين غير متجانسين في إدراكهما لأهمية هذين العاملين وهذا يمكن تفسيره من أن مؤسسة FMFI هي المؤسسة الأولى التي رُخصت للعمل كأول منظمة تمويل صغير في سورية وهي تتبع لقوانين وأنظمة المصرف المركزي وتلتزم بتعليماته وسياساته والعمل مقيد حسب الأنظمة ويخضع للتدقيق والمراجعة، وأنه تم رفع احتياطي القروض، ومؤسسة الأولى FMFI أيضاً مرخصة وفق المرسوم 15/ لعام 2007، أما مؤسسة الأونروا UNRWA فهي لا تتبع المصرف المركزي، وإنما تتبع منظمة الأمم المتحدة العالمية، وليست مرخصة حسب المرسوم 15/ لعام 2007.

وبالنسبة إلى عامل "انتشار الأمية في المجتمع" تشير النتائج إلى أن الاختلافات في متوسط الإجابات تدل على أن إدراك العاملين لعامل انتشار الأمية في المجتمع في مؤسسة الأولى FMFI بمتوسط حسابي قدره (3.7925) هو أعلى من إدراك العاملين له في مؤسسة الأونروا UNRWA

بمتوسط حسابي قدره (3.4561)، والمجتمعين غير متجانسين في إدراكهما لأهمية هذا العامل ويمكن إرجاع السبب إلى أن معظم فروع مؤسسة الأولى FMFI تنتشر في الريف، في حين أن الأونروا تنتشر UNRWA فروعها في المدينة وضواحيها، وأقلها أهمية هو انتشار الأمية في المجتمع، كما يمكن ملاحظة أن عامل "انتشار الأمية في المجتمع" هو العامل الأقل أهمية بين عوامل البيئة الخارجية بالنسبة إلى كلا المؤسستين، وهذا دليل على أن الأمية ليست عائقاً أمام انتشار التمويل الصغير، إذ أن نسبة الأمية لفئة 15/ سنة فأكثر هي (15.6%)، وأن نسبة الالتحاق بالتعليم الأساسي بلغت (96%) في عام 2010 (المكتب المركزي للإحصاء، 2012)¹⁰⁷، وأن المجتمع السوري هو مجتمع حيوي، ويمتلك روح المبادرة في العمل، ولديه القدرة على الاستثمار والإنتاج والتسويق.

5-2- الفرض الرئيسي الثاني: Second Hypothesis

فرض العدم الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء.

الفرض البديل الرئيسي الثاني: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء.

وبنيتق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

5-2-1- الفرض الفرعي الأول:

فرض العدم الفرعي الأول: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة.

الفرض البديل الفرعي الأول: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة.

من أجل اختبار هذا الفرض، تم اعتماد أسلوب Independent-Samples T Test، حيث يشير الجدول رقم (15a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير نمط القيادة الديمقراطي بلغ (4.0760) بانحراف معياري (0.76381)، وبأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI بلغ (4.0755) بانحراف معياري (0.73856)، حيث تم اختبار نمط القيادة الديمقراطي فقط، واستبعاد نمط القيادة الأوتوقراطي من الدراسة لانخفاض درجة α .

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (15b) نجد أن قيمة (F=0.655) بمستوى دلالة (p=0.420) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (p≤0.05) وبناءً على ذلك نستنتج بأن المجتمعين متجانسين لأن قيمة (t=0.004) و (df=108) و (p=0.997) أكبر من مستوى الدلالة

¹⁰⁷ المكتب المركزي للإحصاء. (2012). نشرة سورية بأرقام، العدد الأول، تقرير المكتب المركزي للإحصاء عام 2010.

المعتمد (05)، مما يدل على عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين لنمط القيادة الديمقراطي حسب متغير المؤسسة.

وبالتالي نقبل فرض العدم الفرعي الأول الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة".

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة	UNRWA	57	4.0760	.76381	.10117
الديمقراطي	FMFI	53	4.0755	.73856	.10145

الجدول رقم (15a) الانحراف المعياري لمتغير نمط القيادة

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
نمط القيادة الديمقراطي	Equal variances assumed	.655	.420	.004	108	.997	.00055	.14345	-.28379	.28489
	Equal variances not assumed			.004	107.829	.997	.00055	.14327	-.28345	.28455

الجدول رقم (15b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير نمط القيادة

2-2-5- الفرض الفرعى الثانى:

فرض العدم الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي.

الفرض البديل الفرعي الثاني: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي.

من أجل اختبار هذا الفرض، تم اعتماد أسلوب Independent-Samples T Test، حيث يشير الجدول رقم (16a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.8731) بانحراف معياري (0.46824)، وبأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI بلغ (3.9492) بانحراف معياري (0.56384).

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (16b) نجد أن قيمة ($F=9.988$) بمستوى دلالة ($p=.323$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة ($p \leq .05$)، وبناءً على ذلك نستنتج بأن المجتمعين متجانسين لأن قيمة ($t=-.772$) و ($df=108$) و ($p=.442$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($.05$)، مما يدل على عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين لعملية التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المؤسسة.

وبالتالي نقبل فرض العدم الفرعي الثاني الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي".

Group Statistics					
المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
التخطيط الاستراتيجي UNRWA	57	3.8731	.46824	.06202	
FMFI	53	3.9492	.56384	.07745	

الجدول رقم (16a) الانحراف المعياري لمتغير التخطيط الاستراتيجي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	.988	.323	-.772	108	.442	-.07606	.09856	-.27141	.11930
	Equal variances not assumed			-.767	101.367	.445	-.07606	.09922	-.27288	.12076

الجدول رقم (16b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير التخطيط الاستراتيجي

5-2-3- الفرض الفرعي الثالث:

فرض العدم الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية.

الفرض البديل الفرعي الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية.

من أجل اختبار هذا الفرض، تم اعتماد أسلوب Independent-Samples T Test، حيث يشير الجدول رقم (17a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية بلغ (3.1038) بانحراف معياري (.69299)، وأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI بلغ (3.6226) بانحراف معياري (.52872).

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (17b) نجد أن قيمة (F=5.955) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p=.016) أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (.05)، مما يدل على أن المجتمعين غير متجانسين في إدراكهما لإدارة الموارد البشرية حيث أن قيمة (t= -4.433) و (df=104.118) و (p=.000<.05) تدل على معنوية هذه الاختلافات إحصائياً، وأن الاختلافات في متوسط الإجابات تدل على أن إدراك العاملين لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الأولى FMFI أعلى من إدراك العاملين له في مؤسسة الأونروا UNRWA، وأن الاختلاف في المتوسط بلغ (-.51884).

وبالتالي نرفض فرض العدم الفرعي الثالث الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية" ونقبل الفرض البديل الفرعي الثالث الذي ينصّ على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية".

Group Statistics				
المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الموارد البشرية UNRWA	57	3.1038	.69299	.09179
FMFI	53	3.6226	.52872	.07262

الجدول رقم (17a) الانحراف المعياري لمتغير إدارة الموارد البشرية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة الموارد البشرية	Equal variances assumed	5.955	.016*	-4.390	108	.000*	-.51884	.11818	-.75310	-.28458
	Equal variances not assumed			-4.433	104.118	.000*	-.51884	.11704	-.75094	-.28674

* $p \leq .05$, ** $p \leq .10$

الجدول رقم (17b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير إدارة الموارد البشرية

5-2-4- فرض العدم الفرعي الرابع:

فرض العدم الفرعي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض.

الفرض البديل الفرعي الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض.

من أجل اختبار هذا الفرض، تم اعتماد أسلوب Independent-Samples T Test، حيث يشير الجدول رقم (18a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير إدارة القروض بلغ (3.8372) بانحراف معياري (.37266)، بينما بلغ الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI (4.0671) بانحراف معياري (.34990).

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (18b) نجد أن قيمة ($F=9.15$) عند مستوى دلالة ($p=.341$) هي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (.05). وبالتالي فإننا نستخدم القيم في سطر Equal variances assumed من أجل اختبار معنوية الاختلافات، حيث تدل نتائج t-test for

Equality of Means التالية ($t=-3.329$) ودرجات الاختلاف ($df=108$) و($p=.001<.05$) على معنوية هذه الاختلافات إحصائياً، وأن الاختلافات في متوسط الإجابات تدل على أن إدراك العاملين لعملية إدارة القروض في مؤسسة FMFI أعلى من إدراك العاملين لعملية إدارة القروض في مؤسسة الأونروا UNRWA، وأن الاختلاف في المتوسط بلغ (-.22985).

وبالتالي نرفض فرض عدم الفرق الفرعي الرابع الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض"، ونقبل الفرض البديل الفرعي الرابع الذي ينصّ على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض".

Group Statistics

المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UNRWA	57	3.8372	.37266	.04936
إدارة القروض FMFI	53	4.0671	.34990	.04806

الجدول رقم (18a) الانحراف المعياري لمتغير إدارة القروض

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة القروض	Equal variances assumed	.915	.341	-3.329	108	.001*	-.22985	.06905	-.36673	-.09298
	Equal variances not assumed			-3.336	107.988	.001*	-.22985	.06889	-.36641	-.09329

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

الجدول رقم (18b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير إدارة القروض

5-2-5- الفرض الفرعي الخامس:

فرض عدم الفرق الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

الفرض البديل الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

من أجل اختبار هذا الفرض، تم اعتماد أسلوب Independent-Samples T Test، حيث يشير الجدول رقم (19a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات بلغ (3.6491) بانحراف معياري (0.53161)، وبأن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI بلغ (3.5554) بانحراف معياري (0.41379).

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (19b) نجد أن قيمة ($F=3.073$) عند مستوى دلالة ($p=.082$) أكبر من مستوى الدلالة ($.05$). المعتمد للدراسة، وبناءً على ذلك نستنتج أن المجتمعين متجانسين في إدراكهما للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات وأن قيمة ($p=.307>.05$) و ($t=1.026$) و ($df=108$) مما يدل على عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات حسب متغير المؤسسة.

وبالتالي نقبل فرض العدم الفرعي الخامس الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات".

Group Statistics

المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UNRWA	57	3.6491	.53161	.07041
FMFI	53	3.5554	.41379	.05684

الجدول رقم (19a) الانحراف المعياري لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات	Equal variances assumed	3.073	.082	1.026	108	.307	.09370	.09131	-.08729	.27469
	Equal variances not assumed			1.035	104.825	.303	.09370	.09049	-.08573	.27313

الجدول رقم (19b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

ويتبين من خلال نتائج اختبار الفروض الفرعية الخمسة أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث عنصري الأداء التاليين:

أ- إدارة الموارد البشرية.

ب- إدارة القروض.

علماً أن بقية عناصر الأداء الثلاثة متشابهة بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير وهي:

أ- نمط القيادة.

ب- التخطيط الاستراتيجي.

ج- الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

ووفقاً لنتائج الفروض الفرعية الخمسة السابقة فإننا نرفض بشكل جزئي فرض العدم الرئيسي الثاني الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا

UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء"، ونقبل بشكل جزئي الفرض البديل الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث الأداء" وذلك بالنسبة إلى الفرضين الفرعيين الثالث والرابع، والتي تقابل عنصرَي الأداء على الترتيب (إدارة الموارد البشرية، وإدارة القروض).

5-2-6- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

ويمكن إرجاع أسباب الفروق بين المؤسستين والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية إلى اختلاف نظام إدارة الموارد البشرية في كل من المؤسستين، حيث تم تخفيض أعداد العاملين نظراً لإغلاق عدة فروع للأونروا UNRWA في سورية، في حين أن الأولى FMFI لم تغلق أيّاً من فروعها خلال الأزمة، كما أن مؤسسة الأونروا UNRWA اتبعت سياسة التكيف مع المستجدات والطوارئ في ظل الأزمة الحالية، وأنشأت وظيفة جديدة هي (وكيل تحصيل)، لتحصيل القروض من العملاء بعد أن تغيرت مواقع عملهم وسكنهم بسبب الأزمة؛ أما الاختلافات بين المؤسستين والتي تتعلق بإدارة القروض فإنها تعود إلى الاختلاف بينهما في كل من شروط القرض ومعايير اختيار العميل والضمانات التي يقدمها العميل لقاء حصوله على القرض والتي تعتبر شديدة نوعاً ما في مؤسسة الأولى FMFI مقارنة بمؤسسة الأونروا UNRWA، كما أن مؤسسة الأونروا UNRWA تساهلت مع المتأخرين عن السداد ومع عملاء الفروع التي تم إغلاقها¹⁰⁸.

ورغم تشابه عملية التخطيط الاستراتيجي فيما بين المؤسستين إلا أن دراسة Milly (2011) أشارت إلى مدى تأثير إدارة مؤسسات التمويل الصغير على مؤشرات الأداء والعلاقة بين إدارتها وتخطيط وتنفيذ البرامج المخطط لها، والمراقبة) و(مؤشرات أدائها).

5-3- الفرض الرئيسي الثالث: Third Hypothesis

فرض العدم الرئيسي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الرئيسي الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعملاء.

من أجل اختبار هذا الفرض، سيتم اعتماد دراسة تحليل Independent-Samples T Test، كما يلي:

يشير الجدول رقم (20a) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأونروا UNRWA فيما يتعلق بمتغير نطاق الوصول بلغ (3.3360)، بينما بلغ الوسط الحسابي لإجابات العاملين في مؤسسة الأولى FMFI (3.6364).

¹⁰⁸ وهذا يتطابق مع نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في مؤسسات التمويل الصغير التي تمثل عينة البحث.

ومن أجل اختبار مدى معنوية هذه الاختلافات بالعودة إلى اختبار Levene's Test for Equality of Variances في الجدول رقم (20b) نجد أن قيمة ($F=2.426$) عند مستوى دلالة ($p=.122$) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة ($.05$)، وبالتالي فإننا نستخدم القيم في سطر Equal variances assumed من أجل اختبار معنوية الاختلافات، وتدل نتائج t-test for Equality of Means وهي ($t=-4.599$) ودرجات الاختلاف ($df=108$) و($p=.000<.05$) على معنوية هذه الاختلافات إحصائياً، وأن الاختلافات في متوسط الإجابات تدل على أن إدراك العاملين لتحقيق مؤسستهم لنطاق الوصول في مؤسسة FMFI أعلى منه في مؤسسة UNRWA، وأن الاختلاف في المتوسط بلغ ($-.30040$).

Group Statistics				
المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UNRWA	57	3.3360	.37386	.04952
FMFI	53	3.6364	.30477	.04186

الجدول رقم (20a) الانحراف المعياري لمتغير نطاق الوصول

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
نطاق الوصول	Equal variances assumed	2.426	.122	-4.599	108	.000*	-.30040	.06532	-.42988 -.17091
	Equal variances not assumed			-4.633	106.221	.000*	-.30040	.06484	-.42895 -.17184

* $p \leq .05$, ** $p \leq .10$

الجدول رقم (20b) تحليل Independent-Samples T Test لمتغير نطاق الوصول

وبالتالي نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعلاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI للتمويل الصغير من حيث تحقيق نطاق الوصول للعلاء".

5-3-1 مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

تبين وجود اختلافات في تحقيق نطاق الوصول للعلاء بين مؤسسة الأونروا UNRWA، ومؤسسة الأولى FMFI، وذلك لاختلاف شرائح المجتمع المستهدفة لكل منهما، حيث أن مؤسسة الأونروا UNRWA تولي اهتماماً بتحقيق الوصول إلى المرأة وإقراضها وتمكينها، والوصول إلى العملاء الحضريين في المدن، في حين تهتم مؤسسة الأولى FMFI بالعملاء الريفيين وذلك من خلال فروعها المنتشرة والموزعة أكثر من نظيرتها في المحافظات السورية وأريافها، وكل من

المؤسسات تفتتح فروعاً جديدة لها في مناطق مختلفة، وإن الفروق بين المؤسسات من حيث نطاق الوصول يؤكد ضرورة الاهتمام بنطاق الوصول للعملاء، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أسعد، 2008) بأن الطلب على خدمات التمويل الصغير في السوق السورية غير مشبع، وبحاجة لجهود كبيرة، كما يمكن تفسير نتائج هذا الفرض بسبب اضطرار مؤسسة الأونروا UNRWA إلى إغلاق معظم مكاتبها وبالتالي خسارتها لعملائها التي تمثل نطاق الوصول، وقد يعود السبب وراء ذلك إلى الأزمة الحالية، وهذا يختلف عن مؤسسة الأولى FMFI التي لم تضطر لإغلاق أي من مكاتبها أو فقدان عملائها، وما ورد في الجدول رقم (5) من انخفاض عدد العملاء، إنما هو بسبب التشديد في السياسة الائتمانية الجديدة مع العملاء وزيادة الشروط عند منح القروض¹⁰⁹.

وقد أشارت دراسة أسعد (2008) إلى أنه لم يصل أغلبية المستفيدين من قروض الصناديق إلى مؤسسات التمويل الرسمي التي شملها البحث، وتتطابق هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت أن الطلب على خدمات التمويل الصغير في السوق السورية غير مشبع، وأشارت دراسة دراسة مجموعة البنك الدولي IFC (2008) إلى أن هناك فجوة كبيرة في ما بين العرض والطلب على الائتمان بالنسبة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة في سورية فعلى الرغم من أن 63% من المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة التي أُجري عليها المسح ستكون مهتمة بالحصول على قرض فإن 15% منها فقط حصلت على قرض وهناك حاجة إلى مضاعفة المبادرات لسدّ الفجوة القائمة فيما بين العرض والطلب على الخدمات المالية بين المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة، أما دراسة Ylinen (2010) فقد اختبرت العلاقة بين نطاق الوصول والربحية ووجدت أن الهدف الرئيسي والجوهري لمؤسسات التمويل الصغير هو تقديم خدمات مالية للفقراء الذين هم محرومون ومستبعدون عن مثل هذه الخدمات نظراً لفقركم وانعدام وجود سجلّ ائتماني لهم، وعدم امتلاكهم ضمانات أو كفالات تضمن قدرتهم على السداد، أي دراسة ظاهرة انحراف هذه المؤسسات عن مهمتها الأساسية المتمثلة في "تقديم الخدمات للفقراء" وانحرافها إلى تقديم القروض لمن هم أحسن دخلاً -الذين لا يُعدّون من الفقراء- وهم قادرين على الإيفاء بالمستحققات وسداد الدفعات في مواعيدها، ولديهم كفالات وضمائنات للقروض، وذلك سعيًا من المؤسسة وراء تحقيق مؤشرات أداء جيدة مثل الربحية وجودة محفظة مرتفعة وتخفيضاً للمخاطر المتوقعة من إقراض الفقراء، وبالتالي يجب أن تُصمّم ممارسات المقرضين بشكل يتلاءم مع أهداف التمويل الصغير ومنعها من الوصول إلى الانحراف عن المهمة الأصلية في تخفيف حدة الفقر عن الفقراء وتجفيف منابعه.

4-5- الفرض الرئيسي الرابع: Forth Hypothesis

فرض العدم الرئيسي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

¹⁰⁹ وهذا يتطابق مع نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في مؤسسات التمويل الصغير التي تمثل عينة البحث.

الفرض البديل الرئيسي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

5-4-1- الفرض الفرعي الأول:

فرض العدم الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض الفرعي البديل الأول: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) في المتغير التابع (نطاق الوصول)، تم استخدام تحليل الانحدار في كل من المؤسستين على حدة.

5-4-1-1- اختبار الفرض الفرعي الأول في مؤسسة الأونروا UNRWA:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (21a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (352)، كما بلغ معامل التحديد (124)، مما يعني أن (12.4%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق نمط القيادة الديمقراطي.

ويدل الجدول رقم (21b) أن قيمة (7.794) عند مستوى دلالة (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05).

Model Summary

Model	R المؤسسة = UNRWA (Selected)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	.124	.108	.35305

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

الجدول رقم (21a) قيمة R² لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.971	1	.971	7.794	.007 ^c
Residual	6.856	55	.125		
Total	7.827	56			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

c. Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

الجدول رقم (21b) تحليل Anova لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.633	.256		10.283	.000
نمط القيادة الديمقراطي	.172	.062	.352	2.792	.007

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

الجدول رقم (21c) قيمة إحصائية (T) لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

كما يشير الجدول رقم (21c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق نمط القيادة الديمقراطي وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA كما يلي:

$$Y = 2.633 + .172 \text{ قيادة}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء".

5-4-1-2- اختبار الفرض الفرعي الأول في مؤسسة الأولى FMFI:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (22a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (0.413)، كما بلغ معامل التحديد (0.171)، مما يعني أن (17.1%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق نمط القيادة الديمقراطي. ويدل الجدول رقم (22b) أن قيمة (F=10.513) عند مستوى دلالة (p=0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = FMFI (Selected)			
1	.413 ^a	.171	.155	.28022

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

الجدول رقم (22a) قيمة R² لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.825	1	.825	10.513	.002 ^c
Residual	4.005	51	.079		
Total	4.830	52			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

c. Predictors: (Constant), نمط القيادة الديمقراطي

الجدول رقم (22b) تحليل Anova لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.941	.218		13.501	.000
نمط القيادة الديمقراطي	.171	.053	.413	3.242	.002

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

الجدول رقم (22c) قيمة إحصائية (T) لمتغير نمط القيادة الديمقراطي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

كما يشير الجدول رقم (22c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق نمط القيادة الديمقراطي وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة FMFI كما يلي:

$$Y = 2.941 + .171 \text{ قيادة}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مؤسسة FMFI لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مؤسسة FMFI لنطاق الوصول للعملاء".

5-4-1-3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرض وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة الديمقراطي في نطاق الوصول للعملاء في كل من مؤسسة الأونروا UNRWA، ومؤسسة الأولى FMFI، وأشارت دراسة (Hudon, 2006) إلى وجود أثر معنوي للمهارات القيادية، والقدرات التواصلية والتنظيمية للإدارة العليا على النتائج المالية لمؤسسة التمويل الصغير، وتختلف عن دراسة (Waithaka et al, 2003) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الأكاديمية للمدير التنفيذي على الأداء الاجتماعي في المؤسسات، وتختلف مع دراسة (Parveen, 2009) التي وجدت أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة على العمليات وأداء برامج التنمية الريفية في بنغلادش، مما يدل على أهمية عنصر القيادة في إدارة مؤسسات التمويل الصغير في سورية.

5-4-2- الفرض الفرعي الثاني:

فرض العدم الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير التابع (نطاق الوصول)، تم استخدام تحليل الانحدار في كل من المؤسستين في عينة الدراسة على حدة، كما يلي:

5-4-2-1- اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (23a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (0.278)، كما بلغ معامل التحديد (0.077)، مما يعني أن (7.7%) من التغيير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغيير في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويدل الجدول رقم (23b) أن قيمة (F=4.608) عند مستوى دلالة (p=0.036) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = UNRWA (Selected)			
1	.278 ^a	.077	.061	.36236

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (23a) قيمة R² لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.605	1	.605	4.608	.036 ^c
Residual	7.222	55	.131		
Total	7.827	56			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

c. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (23b) تحليل Anova لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.476	.403		6.138	.000
التخطيط الاستراتيجي	.222	.103	.278	2.147	.036

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

الجدول رقم (23c) قيمة إحصائية (T) لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

كما يشير الجدول رقم (23c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA كما يلي:

$$Y = 2.476 + .222 \text{ تخطيط استراتيجي}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء".

5-2-2-4-2-اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (24a) أن قيمة معامل الارتباط التثائي بلغت (0.199)، كما بلغ معامل التحديد (0.040)، مما يعني أن (4%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ويدل الجدول رقم (24b) أن قيمة (F=2.111) عند مستوى دلالة (p=0.152) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = FMFI (Selected)			
1	.199 ^a	.040	.021	.30157

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (24a) قيمة R² لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.192	1	.192	2.111	.152 ^c
Residual	4.638	51	.091		
Total	4.830	52			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

c. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (24b) تحليل Anova لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.211	.296		10.854	.000
التخطيط الاستراتيجي	.108	.074	.199	1.453	.152

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

الجدول رقم (24c) قيمة إحصائية (T) لمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

وبالتالي فإننا نقبل فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء".

5-4-2-3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرض وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في نطاق الوصول للعملاء في مؤسسة UNRWA، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (المناصير وسكر، 2008) التي وجدت أن الغالبية العظمى من المديرين يرون أن أبعاد التخطيط يتم توظيفها وبدرجة عالية (مرتفعة) في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة لأغراض الاستثمار في المشروعات الصغيرة.

أما عند دراسة هذا الفرض في مؤسسة الأولى FMFI فقد تبين أنه توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، لكنه لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في نطاق الوصول للعملاء.

5-4-3- الفرض الفرعي الثالث:

فرض العدم الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (نطاق الوصول)، تم استخدام تحليل الانحدار في كل من المؤسستين في عينة الدراسة على حدة، كما يلي:

1-3-4-5- اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (25a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (477)، كما بلغ معامل التحديد (227)، مما يعني أن (22.7%) من التغيير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغيير في تطبيق إدارة الموارد البشرية.

ويدل الجدول رقم (25b) أن قيمة (F=16.171) عند مستوى دلالة (p=.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = UNRWA (Selected)			
1	.477 ^a	.227	.213	.33162

a. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (25a) قيمة R² لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.778	1	1.778	16.171	.000 ^c
Residual	6.049	55	.110		
Total	7.827	56			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

c. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (25b) تحليل Anova لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.538	.203		12.484	.000
إدارة الموارد البشرية	.257	.064	.477	4.021	.000

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

الجدول رقم (25c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة الموارد البشرية ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

كما يشير الجدول رقم (25c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة UNRWA كما يلي:

$$Y = 2.538 + .257 \text{ إدارة الموارد البشرية}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء".

2-3-4-5- اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (26a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (0.425)، كما بلغ معامل التحديد (0.181)، مما يعني أن (18.1%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق إدارة الموارد البشرية. ويدل الجدول رقم (26b) أن قيمة (F=11.273) عند مستوى دلالة (p=0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = FMFI (Selected)			
1	.425 ^a	.181	.165	.27850

a. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (26a) قيمة R² لمتغير إدارة الموارد البشرية و متغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.874	1	.874	11.273	.001 ^c
Residual	3.956	51	.078		
Total	4.830	52			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

c. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (26b) تحليل Anova لمتغير إدارة الموارد البشرية و متغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.748	.267		10.278	.000
إدارة الموارد البشرية	.245	.073	.425	3.358	.001

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

الجدول رقم (26c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة الموارد البشرية و متغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

كما يشير الجدول رقم (26c) إلى أن معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق نطاق الوصول كما يلي:

$$Y = 2.748 + .245 \text{ إدارة الموارد البشرية}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض عدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء".

3-3-4-5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرض وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نطاق الوصول للعملاء في كل من مؤسسة الأونروا UNRWA، ومؤسسة الأولى FMFI، أي أن

المؤسستين لديهما سياسات واضحة للاختيار والتعيين، والحوافز، ويوجد لديهما اهتمام بتدريب الموظفين وفعاليته، وإن تطبيق كل من هذه العوامل له تأثيره في تحقيق نطاق وصول للعملاء في كل من المؤسستين، وبالتالي تحقيق استمرارية المؤسسة وزيادة ربحيتها¹¹⁰، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Hudon, 2006) التي وجدت أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية في تحقيق ربحية مؤسسات التمويل الصغير، حيث توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاية الذاتية المالية للمؤسسة FSS، وتشابه دراسة (Ikeanyibe, 2009) التي وجدت أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على استدامة مؤسسات التمويل الصغير، وأشارت دراسة (Mulumba, 2011) إلى أنه لا بد من الاهتمام بتدريب المديرين Training of Managers على إدارة علاقات العملاء CRM لكي تصل خدمات المؤسسة إلى شرائح أوسع من العملاء وبالتالي تحقق المؤسسة غرضها في تقديم التمويل الصغير وزيادة نطاق الوصول، ووجدت أيضاً دراسة (Mbogo & Ashika, 2012) علاقة إيجابية بين عدة متغيرات هي: البيئة القانونية والتشريعية، وإدارة السيولة، والموارد البشرية لمؤسسات التمويل الصغير، وابتكار المنتج.

4-4-5- الفرض الفرعي الرابع:

فرض العدم الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

من أجل دراسة أثر المتغير المستقل (إدارة القروض) في المتغير التابع (نطاق الوصول)، تم إجراء تحليل الانحدار في كل من المؤسستين في عينة الدراسة على حدة، كما يلي:

1-4-4-5- اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (27a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (0.462)، كما بلغ معامل التحديد (0.214)، مما يعني أن (21.4%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق إدارة القروض.

ويدل الجدول رقم (27b) أن قيمة (F=14.951) عند مستوى دلالة (p=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = UNRWA (Selected)			
1	.462 ^a	.214	.199	.33450

a. Predictors: (Constant), إدارة القروض

الجدول رقم (27a) قيمة R² لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

¹¹⁰ وهذا يتطابق مع نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في مؤسسات التمويل الصغير التي تمثل عينة البحث.

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.673	1	1.673	14.951	.000 ^c
Residual	6.154	55	.112		
Total	7.827	56			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

c. Predictors: (Constant), إدارة القروض

الجدول رقم (27b) تحليل Anova لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.556	.462		3.366	.001
إدارة القروض	.464	.120	.462	3.867	.000

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

الجدول رقم (27c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

كما يشير الجدول رقم (27c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق إدارة القروض وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA كما يلي:

$$Y = 1.556 + .464 \text{ إدارة القروض}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض عدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء".

5-4-4-2- اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (28a) أن قيمة معامل الارتباط التثاني بلغت (0.299)، كما بلغ معامل التحديد (0.089)، مما يعني أن (8.9%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق إدارة القروض.

ويدل الجدول رقم (28b) أن قيمة (F=5.007) عند مستوى دلالة (p=0.030) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤0.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = FMFI (Selected)			
1	.299 ^a	.089	.072	.29367

a. Predictors: (Constant), إدارة القروض

الجدول رقم (28a) قيمة R² لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.432	1	.432	5.007	.030 ^c
Residual	4.398	51	.086		
Total	4.830	52			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

c. Predictors: (Constant), إدارة القروض

الجدول رقم (28b) تحليل Anova لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.577	.475		5.425	.000
إدارة القروض	.260	.116	.299	2.238	.030

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

الجدول رقم (28c) قيمة إحصائية (T) لمتغير إدارة القروض ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

كما يشير الجدول رقم (28c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق إدارة القروض وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI كما يلي:

$$Y = 2.577 + 0.260 \text{ إدارة القروض}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض عدم التنصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل التي تنصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء".

5-4-4-3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرض وجود تأثير إيجابي لإدارة القروض في تحقيق نطاق الوصول للعملاء في كل من مؤسسة الأونروا UNRWA، ومؤسسة الأولى FMFI، وهذا ينعكس في قيام وكلاء الإقراض لديها بدور الناصح والمرشد ويلتزمون بمهمّاتهم، ولديهما نظام حوافز للسداد، وتوجد لديهما سياسة واضحة لاختيار العملاء قبل منحهم القروض، وتطلبان شروطاً مقابل الموافقة على القروض مثل الكفالات، وتؤثر هذه العناصر مجتمعةً في تحقيق نطاق الوصول لعملائها، وهذا ما أشار إليه (Mulumba, 2011) في دراسته بأن هناك علاقة إيجابية بين سياسة الائتمان¹¹¹ ونطاق الوصول للعملاء قيمتها (126)، وتتفق أيضاً نتيجة هذه الفرض مع نتيجة دراسة (Straton, 2010) التي وجدت أن شروط الإقراض يمكنها أن تفسّر (59%) من التباين في نطاق الوصول للعملاء، هذا يدعو إلى إجراء تعديلات في سياسة الائتمان وذلك حسب الدراسة، منها على سبيل المثال: تغيير شرط الادخار الإلزامي قبل الحصول على القرض، تعديل عدد رسائل التوصية والضمانات لكل قرض قبل منحه، والقبول بتقرير تقييم واحد على الأقل قبل حصول العميل على

¹¹¹ تشير تسمية متغير "سياسة الائتمان" في هذه الدراسة إلى متغير "إدارة القروض".

قرض جديد، وقد أشارت الدراسة ذاتها إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من سياسة الائتمان ونطاق الوصول على الاحتفاظ بالعملاء، وذكر كل من (Chimombo *et al*, 2000) أنه يجب على مؤسسات التمويل الجيدة أن تتبنى تقنيات وآليات مناسبة لتوصيل قروضها وخدماتها إلى الفئات والمجموعات المستهدفة من العملاء بحيث تكون جذابة لهم وتلائم حاجاتهم، بأسعار فائدة مناسبة¹¹².

5-4-5- الفرض الفرعي الخامس:

فرض العدم الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

الفرض البديل الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء.

من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات) في المتغير التابع (نطاق الوصول)، تم إجراء تحليل الانحدار في كل من المؤسستين في عينة الدراسة على حدة، كما يلي:

5-4-5-1- اختبار الفرض في مؤسسة الأونروا UNRWA:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (29a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (0.414)، كما بلغ معامل التحديد (0.172)، مما يعني أن (17.2%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات. ويدل الجدول رقم (29b) أن قيمة ($F=11.405$) عند مستوى دلالة ($p=0.001$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($p \leq 0.05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	المؤسسة = UNRWA (Selected)			
1	.414 ^a	.172	.157	.34332

a. Predictors: (Constant), الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

الجدول رقم (29a) قيمة R^2 لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.344	1	1.344	11.405	.001 ^c
Residual	6.483	55	.118		
Total	7.827	56			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

c. Predictors: (Constant), الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

الجدول رقم (29b) تحليل Anova لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا

UNRWA

¹¹² وهذا يتطابق مع نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في مؤسسات التمويل الصغير التي تمثل عينة البحث.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.273	.318		7.142	.000
الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات	.291	.086	.414	3.377	.001

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = UNRWA

الجدول رقم (29c) قيمة إحصائية (T) لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا

UNRWA

كما يشير الجدول رقم (29c) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات وبين تحقيق نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا UNRWA كما يلي:

$$Y = 2.273 + .291 \text{ الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات}$$

وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء"، ونقبل الفرض البديل الذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق مؤسسة الأونروا UNRWA لنطاق الوصول للعملاء".

2-5-4-5- اختبار الفرض في مؤسسة الأولى FMFI:

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (30a) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت (202)، كما بلغ معامل التحديد (041)، مما يعني أن (4.1%) من التغير في تحقيق نطاق الوصول للعملاء يعود إلى التغير في تطبيق الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات. ويدل الجدول رقم (30b) أن قيمة (F=2.163) عند مستوى دلالة (p=.148) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (p≤.05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	(نطاق الوصول = FMFI (Selected)			
1	.202 ^a	.041	.022	.30142

a. Predictors: (Constant), الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

الجدول رقم (30a) قيمة R² لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

ANOVA^{a,b}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.197	1	.197	2.163	.148 ^c
Residual	4.634	51	.091		
Total	4.830	52			

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which المؤسسة = FMFI

c. Predictors: (Constant), الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات

الجدول رقم (30b) تحليل Anova لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات ومتغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

Coefficients ^{a,b}					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.108	.362		8.597	.000
الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات	.149	.101	.202	1.471	.148

a. Dependent Variable: نطاق الوصول للعملاء

b. Selecting only cases for which FMFI = المؤسسة

الجدول رقم (30c) قيمة إحصائية (T) لمتغير الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات و متغير نطاق الوصول في مؤسسة الأولى FMFI

وبالتالي فإننا نقبل فرض العدم الذي ينصّ على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق مؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء".
وبالتالي تكون نتيجة الفرض الرئيسي الرابع كما يلي:

نقبل فرض العدم الرئيس الرابع الذي ينصّ أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء" من حيث التخطيط الاستراتيجي، والابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في مؤسسة الأولى FMFI، ونرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الرئيسي الرابع من حيث بقية العناصر في كل من المؤسستين والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأداء المؤسسات في تحقيق كل من مؤسسة الأونروا UNRWA ومؤسسة الأولى FMFI لنطاق الوصول للعملاء".

3-5-4-5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس:

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرض وجود تأثير إيجابي للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق نطاق الوصول للعملاء في مؤسسة الأونروا UNRWA، أي أنها تولي اهتماماً باستخدام التكنولوجيا (IT) في العمل، من خلال التواصل مع العملاء عن طريق الموبايل من أجل تحصيل الدفعات، وتطوير نظام البيانات لديها وربطه مع باقي الفروع في سورية وخارجها، وقامت بإطلاق منتجات جديدة ومبتكرة لعملائها مثل منتج البائع المتجول (قرض البسطة)، ومنتج ريادة الأعمال وهو خاص برواد الأعمال الشباب، وكان لهذا كله تأثير في تحقيق نطاق وصولها للعملاء، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Mathison, 2007) التي وجدت أن (الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو استراتيجية أساسية في التقدم بقطاع التمويل الصغير إلى مستوى أعلى فيما يتعلق بنطاق الوصول والاستدامة)، وتتفق نتيجة الفرض أيضاً مع دراسة (Dray & Issahaku, 2013) التي وجدت (علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني الابتكارات التكنولوجية وخصائص مؤسسات التمويل الصغير).

أما عند دراسة هذه الفرض في مؤسسة الأولى FMFI فكانت النتيجة أنه لا يوجد تأثير للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في نطاق الوصول للعملاء، لكن توجد علاقة بين المتغيرين، وقد أشارت دراسة (Mbogo & Ashika, 2012) إلى أن (كلاً من شدة المنافسة،

إدارة المخاطر، قنوات التوزيع ونقص التمويل المناسب له تأثير سلبي على ابتكار وتطوير منتج في مؤسسات التمويل الصغير)¹¹³.

يمكن تصنيف نتائج اختبار الفروض الفرعية الخمسة السابقة في كل من المؤسستين كما يلي:

في مؤسسة الأونروا UNRWA:

1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

في مؤسسة الأولى FMFI:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة القروض في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات في تحقيق المؤسسة لنطاق الوصول للعملاء.

وبالتالي يمكن القول بأنه:

أ- في مؤسسة الأونروا UNRWA يوجد تأثير لعناصر الأداء الخمسة في تحقيق نطاق الوصول للعملاء، ويمكن ترتيب عناصر الأداء حسب شدة تأثيرها في نطاق الوصول كالتالي (إدارة الموارد البشرية، إدارة القروض، الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات، نمط القيادة الديمقراطي، التخطيط الاستراتيجي)، وذلك حسب قيمة معامل التحديد (R^2).

ب- في مؤسسة الأولى FMFI يوجد تأثير لثلاثة فقط من عناصر الأداء الخمسة في تحقيق نطاق الوصول للعملاء، ويمكن ترتيبها حسب قوة تأثيرها في نطاق الوصول كالتالي (إدارة الموارد البشرية، نمط القيادة الديمقراطي، إدارة القروض)، وذلك حسب قيمة معامل التحديد (R^2)، أما عنصري (التخطيط الاستراتيجي، الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات) فلا يوجد تأثير لهما في تحقيق نطاق الوصول للعملاء.

¹¹³ وهذا يتطابق مع نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في مؤسسات التمويل الصغير التي تمثل عينة البحث.

ت- وبما أن التأثير إيجابي فكلما استثمرت مؤسسات التمويل الصغير في تطبيق أحد عناصر الأداء فإنها ستزيد من نطاق وصولها لعملائها الحاليين والمحتملين.

ث- وقد تبين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقليدية، وذلك لأن المؤسسات حديثة العهد بنشاط التمويل الصغير، ولأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية طويلة المدى تتراوح من (5-20) سنة، ولذلك تم اختيار المؤسسات التي أكملت (5) خمس سنوات أو أكثر من العمل في سوق التمويل الصغير في سورية عند اختيار عينة الدراسة، وتبين أيضاً أن المؤسسات قد نقلت أعمالها إلى أماكن أخرى، ولم يتقيد المديرون بالخطط الموضوعة وقد اضطروا لتغييرها بسبب الأزمة، وأن المؤسسات مهتمة بتحقيق الوصول ومنح القروض أكثر من اهتمامها بتنفيذ الخطط.

ج- وتبين أن الابتكارات التكنولوجية مازالت في مراحلها الأولى لدى مؤسسات التمويل الصغير جميعها، وهي تقليدية ودون المستوى العالمي، وأن تطوير المنتجات الجديدة بحاجة إلى تنشيط، ولابد من الاطلاع على تجارب مؤسسات الإقراض الصغير حول العالم للاستفادة من خبراتها وقصص نجاحها، وهذا يعكس أولاً تأثير الأزمة التي تعيشها سورية، وثانياً أن قطاع التمويل الصغير في سورية ما يزال فتياً وفي بداياته أي في طور النمو والبناء.

القسم الثالث

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

- 1- نتائج البحث 202
- 1-1 نتائج التحليل الإحصائي 202
- 1-2 نتائج المقابلات الشخصية 203
- 2- التوصيات والمقترحات 204

1- نتائج البحث: Results

خلصت نتائج التحليل الإحصائي وتحليل المقابلات الشخصية إلى التالي:

1-1 نتائج التحليل الإحصائي:

- 1- توجد أهمية لعامل النزاعات والاضطرابات السياسية في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 2- توجد أهمية لعامل التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 3- توجد أهمية لعامل الاستقرار الاقتصادي في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 4- توجد أهمية لعامل الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 5- توجد أهمية لعامل القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 6- توجد أهمية لعامل درجة الفقر في المجتمع في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 7- توجد أهمية لعامل توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 8- توجد أهمية لعامل انتشار الأمية في المجتمع في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 9- توجد أهمية لعامل الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 10- توجد أهمية لعامل ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة في تحقيق أهداف كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير.
- 11- لا يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث نمط القيادة الديمقراطي.
- 12- لا يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث التخطيط الاستراتيجي.
- 13- يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث إدارة الموارد البشرية.
- 14- يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث إدارة القروض.

15- لا يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات.

16- يوجد اختلاف بين مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى للتمويل الصغير من حيث نطاق الوصول للعملاء.

17- يؤثر نمط القيادة الديمقراطي في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لنطاق الوصول للعملاء.

18- يؤثر التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لنطاق الوصول للعملاء.

19- تؤثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لنطاق الوصول للعملاء.

20- تؤثر إدارة القروض في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لنطاق الوصول للعملاء.

21- تؤثر الابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات بدرجات متفاوتة في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لنطاق الوصول للعملاء.

1-2- نتائج المقابلات الشخصية:

1- حصلت تغييرات في الكفاءة الإدارية متمثلة بالتغير في أعداد الموظفين في كل من مؤسسة الأولى ومؤسسة الأونروا وبالتالي تغيرت مؤشرات إنتاجية الموظف وإنتاجية وكيل الإقراض وبدرجات متفاوتة مما أثر في تحقيق نطاق الوصول للعملاء وذلك بسبب انتقال الأفراد من أماكن سكنهم.

2- من حيث الاهتمام بإقراض النساء تهتم مؤسسة الأونروا بإقراض النساء أكثر من مؤسسة الأولى إذ أنها تقدم قروضاً مخصصة للنساء وبالتالي هناك تفاوت بتركيز العمل في تحقيق عمق نطاق الوصول للعملاء بين مؤسسات التمويل الصغير.

3- حققت كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى الاستدامة التشغيلية OSS بدرجات متفاوتة وبالتالي يوجد فروق في الأداء المالي للمؤسسات بسبب إغلاق بعض الفروع مما كان له تأثير في جودة وصولها للعملاء.

4- حصلت تغييرات على محفظة القروض لدى كل من مؤسسة الأولى ومؤسسة الأونروا بدرجات متفاوتة وبالتالي هناك فروق في جودة محفظة القروض لدى المؤسسات خلال الأوضاع الراهنة مما يؤثر في تحقيق جودة الوصول للعملاء.

5- انخفضت المنح والهبات الخارجية التي تتلقاها مؤسسات التمويل الصغير وهذا ينعكس في انخفاض عدد المنتجات المالية والخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها نظراً للوضع الراهن خلال الأعوام من 2011 وحتى 2013.

6- تقدم مؤسسة الأولى نوعين من الخدمات المالية هما: القروض والادخار، ولا تقدم خدمات غير مالية، في حين أن مؤسسة الأونروا تقدم فقط القروض، وتقدم خدمات غير مالية محدودة تتمثل في

التدريب والاستشارات لعملائها، وبالتالي يتبين أنه كلما ازدادت وتنوعت الخدمات المالية كلما ازداد اتساع نطاق الوصول للعملاء.

7- تقتض مؤسسة الأولى من المصرف المركزي وتتبع سياسته وتقتض أيضاً من المصارف التجارية الأخرى، في حين أن مؤسسة الأونروا لا تتبع المصرف المركزي، ولا تقتض منه ولا حتى من المصارف التجارية الأخرى مما ينعكس على الأداء المالي للمؤسسات وبالتالي يؤثر في جودة نطاق وصولها للعملاء.

2- التوصيات والمقترحات: Recommendations

بناءً على نتائج البحث بشقيه، نتائج المقابلات والنتائج العملية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. وضع خطط عمل بديلة للحالات المفاجئة وغير متوقعة نظراً لأهمية عامل النزاعات والاضطرابات السياسية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها، والعمل على تأمين مواقع ومكاتب بديلة لاستئناف العمل، والاحتفاظ بنسخ متعددة من قاعدة البيانات.
2. نظراً لأهمية عامل التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد، من الضرورة أن يقوم المصرف المركزي بإصدار تشريعات ملائمة من شأنها عدم تحديد سقف لأسعار الفائدة، والسماح للمؤسسات بتقديم خدمات إضافية مثل: التأمين الصغير والتحويلات المالية لعملائها.
3. نظراً لأهمية عامل الاستقرار الاقتصادي التي ظهرت في الدراسة يتوجب على مؤسسات التمويل الصغير أن تضمن الاستمرار في منح القروض لعملائها من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر خاصة خلال الفترات التي تتغير فيها حالة الاستقرار الاقتصادي.
4. لا بد أن تتبع مؤسسات التمويل الصغير بكافة أشكالها إلى أنظمة موحدة ورقابة مالية من قبل المصرف المركزي لما تبين لعامل الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي من أهمية في تحقيق مؤسسات التمويل الصغير لأهدافها.
5. لا بد من إيجاد صيغ قانونية بديلة تتناسب مع واقع المجتمع السوري وطبيعة عمل مؤسسات التمويل الصغير لما ظهر من أهمية لعامل القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل.
6. نظراً لأهمية عامل درجة الفقر في المجتمع ينبغي على مؤسسات التمويل الصغير أن تقوم بتصميم منتجات مالية تتناسب مع مستويات الدخل المتدنية للشرائح المستهدفة حسب درجة الفقر.
7. نظراً لأهمية عامل توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت، على مؤسسات التمويل الصغير أن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي المتسارع وأن تقوم بإدخال خدمات مصرفية جديدة وميسرة عن طريق الموبايل والانترنت تسهل انتشار خدماتها بين الشرائح المستهدفة.
8. نظراً لأهمية عامل انتشار الأمية في المجتمع، واختلاف نسبة الأمية بين الأرياف والمدن، لذلك لا بد من رفد عمل هذه المؤسسات بحملات ترويجية وتثقيفية عن القروض الصغيرة تعتمد على الصور والعروض التمثيلية والحالات العملية حسب درجة الأمية في المنطقة المستهدفة.

9. تطوير منتجات مالية جديدة تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وتتلاءم مع خصوصية المجتمع السوري، والآراء السائدة نحو الفائدة، نظراً لفقر سوق التمويل الصغير في سورية لمثل هذه المنتجات، ولما تبين من أهمية لعامل لآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع.
10. التوجه إلى إطلاق منتجات مالية تدعم رواد الأعمال، وتناسب مشروعاتهم الريادية الناشئة، إضافة إلى إطلاق حزمة قروض وتسهيلات مالية مناسبة للمشروعات الصغيرة، وذلك نظراً لأهمية عامل ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة.
11. إعطاء الصلاحية لمديري الفروع، وتفويضهم بالتصرف فيما يخص الأزمة، والتعامل معها (سداد-تمويل)، نظراً لملاءمة النمط الديمقراطي في قيادة مؤسسات التمويل الصغير، حيث أن نمط القيادة الديمقراطي له القدرة على التنبؤ بما يقارب (12.4%، 17.1%) من متغير نطاق الوصول في كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى على الترتيب حسب نتائج ومعطيات الدراسة.
12. تشكيل فريق عمل قيادي يتكوّن أعضاؤه من كافة المستويات الإدارية (علياً - وسطى - إشراف) في مؤسسات التمويل الصغير وفروعها للتعامل مع المستجدات.
13. وضع خطط استراتيجية وتحديد الأهداف، لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، ومتابعة تنفيذها، ومراجعتها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي له القدرة على التنبؤ بما يقارب (7.7%) من متغير نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا حسب نتائج ومعطيات الدراسة.
14. الاهتمام باستقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة في مؤسسات التمويل الصغير، حيث أن إدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بما يقارب (22.7%، 18.1%) من متغير نطاق الوصول في كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى على الترتيب حسب نتائج ومعطيات الدراسة.
15. العناية بتدريب الموظفين حسب اختصاصاتهم، وذلك بإشراف خبراء من داخل وخارج المؤسسة (محليين ودوليين)، وتحفيز الموظفين للاطلاع على أحدث الممارسات العالمية المطبقة في التمويل الصغير، حيث أن تدريب وتطوير العاملين في التمويل الصغير هو من أحدث وأهم التوجهات العالمية، ويتمثل ذلك في حضور المؤتمرات والندوات وورشات العمل والدورات التدريبية وحلقات النقاش ذات الصلة بالتمويل الصغير.
16. اعتماد سياسة الحوافز والمكافآت التشجيعية للموظفين، وحثهم على الإبداع، وزيادة الولاء للمؤسسة.
17. الاهتمام بسياسة الائتمان والإجراءات اللازمة لمنح القروض، نظراً لأهمية إدارة القروض والتي يمكن من خلالها التنبؤ بنسبة جيدة من نطاق الوصول للعملاء (21.4%، 8.9%) في كل من مؤسسة الأونروا ومؤسسة الأولى على الترتيب وفقاً لنتائج الدراسة.

18. تنمية مهارات وكلاء الإقراض لأنهم يمثلون مؤسسة التمويل الصغير لدى عملائها، وتوجيههم للقيام بزيارة العملاء بشكل دوري، وتقدّم أحوالهم، وإيصال ملاحظات وآراء العملاء إلى إدارة المؤسسة.

19. اعتماد حوافز سداد ذات فاعلية وجاذبية للعملاء، واعتماد شروط إقراض أكثر بساطة في الإجراءات.

20. العناية بالابتكارات التكنولوجية وتطوير المنتجات والتي تعدّ من العناصر الأكثر أهمية في عمل المؤسسات لما تحقّقه من الوصول لشرائح أوسع من العملاء المستهدفين، وتعزيز القيمة المضافة التي تخلقها للمؤسسات، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بنسبة جيدة من نطاق الوصول في مؤسسة الأونروا (17.2%) وفقاً لنتائج الدراسة.

21. زيادة الانتباه إلى تطبيق الابتكارات التكنولوجية (ATM، PDA، الانترنت، الموبايل، وغيرها) في أساليب العمل الإداري، والإقراض، وتحصيل القروض، وذلك لأهميتها في زيادة الكفاءة التشغيلية ونطاق الوصول للعملاء، خاصة في المناطق النائية جداً في سورية.

22. التشبيك بين الهيئات المحلية والإقليمية والدولية لما له من أهمية قصوى في نشر الممارسات الجيدة والمعرفة المشتركة في التمويل الصغير، ونشر الشفافية وتشجيع الابتكار على أساس الحقائق المحلية.

23. إثراء السوق السورية بنماذج متنوعة وداعمة للتمويل الصغير ورسائله، منها: مصارف تمويل صغير في مناطق تتعدّم فيها مثل تلك الخدمات، وأيضاً الاعتماد على فروع المصارف (حكومية أو خاصة) كمقدم لخدمات التمويل الصغير، باعتبارها بديلاً جيداً، وبذلك يتم الاستفادة من فروع المصرف المنتشرة في مختلف محافظات القطر، نظراً للحجم الكبير والمحتمل لقطاع التمويل الصغير في سورية، وفرصة النمو المتاحة لهذا القطاع من خلال الاستثمارات التأسيسية، وبالتالي زيادة نطاق الوصول للعملاء.

24. الاهتمام أكثر بإطلاق منتجات مالية خاصة بالمرأة نظراً لقلّة الخدمات المخصّصة للنساء لدى مؤسسات التمويل الصغير مما يساهم في تحقيق عمق الوصول للعملاء.

25. الاهتمام أكثر بتأمين حزمة متنوعة من المنتجات المالية والخدمات غير المالية للعملاء والتوجه إلى دراسة إطلاق خدمات التأمين الصغير والتحويلات المالية لعملاء مؤسسات التمويل الصغير نظراً لأهميتها في تحقيق اتساع الوصول للعملاء.

26. الحفاظ على مستويات مرتفعة من الاستدامة التشغيلية نظراً لأن مؤشر الاستدامة التشغيلية OSS يعتبر حيويّاً وذا أهمية عالية لدى كل من الجهات المانحة والمقرضة لمؤسسات التمويل الصغير مما يساهم في تحقيق درجات مرتفعة من نطاق الوصول للعملاء.

الملاحق



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2016 م - 1437 هـ

استبانة حول "أثر أداء مؤسسات التمويل الصغير في نطاق الوصول للعملاء في سورية"

السيد المحترم، السيدة المحترمة:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بأكبر قدر ممكن من الدقة، علماً بأن الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستبانة تتعلق بعمل مؤسساتكم بشكل عام، والتي يمكن أن تُغني هذا البحث.

من الجدير بالذكر أنّ هدف هذه الاستبانة هو أكاديمي، وأنّ جميع الأسئلة المعروضة موضوعة لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم نتائجها في أي إطار خارج السياق الأكاديمي المخصّص له، شاكرين تعاونكم في إنجاح هذا البحث العلمي من خلال مشاركتكم معنا في الإجابة عن الأسئلة. وسوف نعمل على تزويدكم بالنتائج والتوصيات التي نصل إليها، إذا ما رغبتُم في ذلك.

بإشراف

الباحثة

الدكتورة ريم رمضان

نورا الجمعة

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

القسم الأول

1. اسم المؤسسة:
2. وصف المؤسسة:
3. نوع المؤسسة: ☐ ربحية ☐ غير ربحية
4. صفة المؤسسة: ☐ حكومية ☐ غير حكومية (NGO)
5. مرخصة للعمل وفق المرسوم 15/ لعام 2007: ☐ نعم ☐ لا ☐ عام الترخيص:
6. تاريخ البدء في مجال الإقراض والتمويل الصغير:

الرجاء تعبئة الجدول وفقاً للبيانات المتاحة عن مؤسستكم:

2013	2012	2011	2010	2009	
					7. عدد الفروع
					8. عدد العملاء
					9. نسبة النساء المقترضات من إجمالي العملاء
					10. عدد الموظفين
					11. عدد وكلاء الإقراض
					12. إنتاجية الموظف
					13. إنتاجية وكيل الإقراض
					14. سعر الفائدة
					15. رسوم أخرى
					16. حجم القرض
					17. مؤشر OSS
					18. مؤشر FSS
					19. مؤشر ROA
					20. مؤشر ROE
					21. مؤشر AROA
					22. مؤشر AROE
					23. مؤشر PAR>30
					24. نسبة القروض المشطوبة من محفظة القروض
					25. نسبة المصاريف التشغيلية من محفظة القروض

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية فيما إذا كانت تنطبق على مؤسستكم أم لا تنطبق:

26. تتلقى المؤسسة منحاً وهبات خارجية:

☐ نعم ☐ لا

27. يتم حساب تعديلات المنح والهبات حسب معايير CGAP:

☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق

نقوم بإجراء التعديلات المحاسبية الآتية:

28. تعديلات لحساب أثر التضخم ☐ نعم ☐ لا

29. تعديلات بالديون المشكوك فيها ☐ نعم ☐ لا

30. تعديلات على اهتلاك الموجودات الثابتة ☐ نعم ☐ لا

31. تعديلات على تكلفة التمويل (تعديل التمويل المدعوم) ☐ نعم ☐ لا

32. تعديلات على المنح العينية (تعديل المنح العينية) ☐ نعم ☐ لا

33. يتم حساب سعر الفائدة حسب معادلة التسعير الخاصة بـ CGAP:

☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق

34. تقتصر المؤسسة من المصرف المركزي أو المصارف التجارية الخاصة أو الحكومية:

☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق

نقدم في المؤسسة الخدمات التالية:

35. القروض: ☐ نعم ☐ لا

36. الحد الأدنى للقرض ل.س.

37. الحد الأعلى للقرض ل.س.

38. متوسط حجم القرض ل.س.

أنواع القروض التي نقدمها:

39. القروض الفردية ☐ نعم ☐ لا

40. القروض الجماعية التضامنية ☐ نعم ☐ لا

41. القروض الأسرية ☐ نعم ☐ لا

42. القروض الزراعية ☐ نعم ☐ لا

43. القروض التجارية ☐ نعم ☐ لا

44. القروض الاستهلاكية ☐ نعم ☐ لا

45. القروض التعليمية ☐ نعم ☐ لا

46. القروض الصحية ☐ نعم ☐ لا

47. قروض السكن ☐ نعم ☐ لا

48. قروض للمشروعات الصغيرة الجديدة (مشروعات ريادية) ☐ نعم ☐ لا

49. قروض للمشروعات الصغيرة القائمة (التي يعمل فيها أقل من خمسة عمال) ☐ نعم ☐ لا

50. نقدم خدمة التدريب للمشروعات الصغيرة التي تستفيد من قروضنا ☐ نعم ☐ لا

51. نقدّم خدمات استشارية للمشروعات الصغيرة التي تستفيد من قروضنا ☐ نعم ☐ لا
52. نقدّم قروضاً تتوافق مع الشريعة الإسلامية ☐ نعم ☐ لا
53. نوّمن خدمة الادّخار ☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق
54. الحد الأدنى لمبلغ الادّخار ل.س
55. الادّخار في مؤسستنا: ☐ طوعي ☐ إلزامي (شرط للحصول على القرض)
- أنواع حسابات الادّخار لدينا:
56. حساب توفير: ☐ نعم ☐ لا
57. ودیعة: ☐ نعم ☐ لا
58. حساب جاري: ☐ نعم ☐ لا
59. نوّمن خدمة التّأمين الصغير لعملائنا ☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق (غير مرخّص - قيد الدراسة)
60. نوّمن خدمات تحويل الأموال ☐ نعم ☐ لا ☐ غير منطبق (غير مرخّص - قيد الدراسة)

القسم الثاني

يُرجى بيان رأيك وشرح أهمية كل عامل من عوامل البيئة الخارجية التالية في تحقيق مؤسستكم لأهدافها:

1- ما أهمية عامل النزاعات والاضطرابات السياسية؟

.....

2- ما أهمية عامل التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد؟

.....

3- ما أهمية عامل الاستقرار الاقتصادي؟

.....

4- ما أهمية عامل الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي؟

.....

5- ما أهمية عامل القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل؟

.....

6- ما أهمية عامل درجة الفقر في المجتمع؟

.....

7- ما أهمية عامل توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت؟

.....

8- ما أهمية عامل انتشار الأمية في المجتمع؟

.....

9- ما أهمية عامل الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع؟

.....

10- ما أهمية عامل ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة؟

.....

وشكراً لتعاونكم



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2016 م - 1437 هـ

استبانة حول "أثر أداء مؤسسات التمويل الصغير في نطاق الوصول للعملاء في سورية"

السيد المحترم، السيدة المحترمة:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بأكبر قدر ممكن من الدقة، علماً بأن الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستبانة تتعلق بعمل مؤسساتكم بشكل عام، والتي يمكن أن تُغني هذا البحث.

من الجدير بالذكر أنّ هدف هذه الاستبانة هو أكاديمي، وأنّ جميع الأسئلة المعروضة موضوعة لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم نتائجه في أي إطار خارج السياق الأكاديمي المخصّص له، شاكرين تعاونكم في إنجاح هذا البحث العلمي من خلال مشاركتكم معنا في الإجابة عن الأسئلة. وسوف نعمل على تزويدكم بالنتائج والتوصيات التي نصل إليها، إذا ما رغبتكم في ذلك.

الباحثة

بإشراف

نورا الجمعة

الدكتورة ريم رمضان

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

القسم الأول

معلومات ديموغرافية تتعلق بالمجيب:

1	المؤسسة:	FMFI ☐	UNRWA ☐
2	الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
3	العمر:	☐ أقل من 25 سنة ☐ 36 - 45 سنة	☐ 26 - 35 سنة ☐ 46 سنة فما فوق
4	التحصيل العلمي:	☐ دون الثانوية ☐ إجازة جامعية ☐ معهد متوسط	☐ شهادة ثانوية ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
5	المركز الوظيفي:	☐ مدير عام ☐ إشراف	☐ إدارة عليا ☐ وكيل إقراض ☐ إدارة وسطى ☐ غير ذلك، مع التحديد:.....
6	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:	☐ 1 - 3 سنوات ☐ 7 - 9 سنوات	☐ 4 - 6 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق

القسم الثاني

في رأيك ما مدى أهمية العوامل الآتية في عمل مؤسسة التمويل الصغير، الرجاء وضع (✓) على الدرجة المناسبة:

هَامَّ جَدًّا	هَامَّ نَوْعًا مَا	مَتَوَسَّطَ الْأَهْمِيَّةِ	غَيْرَ هَامٍّ نَوْعًا مَا	غَيْرَ هَامٍّ عَلَى الْإِطْلَاقِ
---------------	--------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------------------

هام جداً	هام نوعاً ما	متوسط الأهمية	غير هام نوعاً ما	غير هام على الإطلاق	
					1. النزاعات والاضطرابات السياسية
					2. التضخم وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة النقد
					3. الاستقرار الاقتصادي
					4. الأنظمة والرقابة المالية وسياسات المصرف المركزي
					5. القوانين السائدة والإطار القانوني للعمل
					6. درجة الفقر في المجتمع
					7. توافر خدمات البنية التحتية والاتصالات والانترنت
					8. انتشار الأمية في المجتمع
					9. الآراء السائدة نحو الفائدة في المجتمع
					10. ثقافة العمل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة

ملاحظة: ورد في الاستبانة المصطلحات الآتية وهي تعنى ما يلي:

وكلاء الإقراض = ضباط الإقراض = موظفو القرض

العملاء = الزبائن = المقترضون = المستفيدون

منتجات = خدمات = قروض وادخار

أقساط = دفعات سداد القرض

يرجى بيان رأيك واختيار الإجابة المناسبة التي تعبر عن مدى مطابقة كل من العبارات الآتية في مؤسستكم وذلك بوضع إشارة (✓) على الخيار المناسب:

منطبق بشدة	منطبق نوعاً ما	لا أعرف	غير منطبق نوعاً ما	غير منطبق بشدة
منطبق بشدة	منطبق نوعاً ما	لا أعرف	غير منطبق نوعاً ما	غير منطبق بشدة
				11. تسود في العمل علاقات طيبة (بين الموظفين والإدارة)
				12. أفهم تماماً مضمون رسالة مؤسستي
				13. يتم اختيار الموظفين بناءً على خبرتهم السابقة في مجال التمويل الصغير
				14. وكلاء الإقراض غير ماهرين في تحصيل القروض من العملاء غالباً
				15. تحدد إدارة المؤسسة الأهداف للموظفين بداية كل شهر
				16. تم إغلاق بعض الفروع بسبب الأوضاع الراهنة
				17. من شروط الحصول على القرض تأمين الكفالات اللازمة (موظف حكومي - بيان راتب - سند)
				18. يتم إطلاق منتجات إقراض تناسب حاجات ورغبات العملاء
				19. نستخدم برنامجاً تخصصياً لإدارة أعمال وحسابات مؤسسات التمويل الصغير مثل (Microsave, Microfina, Octopus, Commongoals,etc) أو غيرها
				20. عملاؤنا مستعدون لدفع الفائدة مقابل الحصول على القرض
				21. العميل الذي يسد قرضه يحصل على قرض جديد
				22. يؤدي وكيل الإقراض دور رجل التسويق والترويج لخدمات المؤسسة
				23. ارتفع المستوى التعليمي للمقترض (العميل)
				24. ازدادت الأصول لدى عملاء المؤسسة (تلفاز - براد - غسالة - أرض مروية - ماشية)
				25. تخطط المؤسسة لتوسيع رقعة المستفيدين في العام المالي القادم
				26. نشترك مع الإدارة في مناقشة المشاكل التي تواجه العمل للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة
				27. تعد رسالتنا في المؤسسة رسالة ذات أهداف ربحية
				28. تقوم الإدارة بمراجعة الخطط والأهداف المحققة
				29. يتم اختيار الموظفين بناءً على الدرجة العلمية (الشهادة)
				30. يذهب وكلاء الإقراض إلى مكان عمل المقترض لمتابعة القرض
				31. يتم الاستفادة من التقانات التكنولوجية (IT) في أساليب الإقراض
				32. يتم تطوير المنتجات بعد دراسة السوق
				33. يتم اختيار العميل/الزبون بناءً على سمعته
				34. تبدو الإدارة صارمة في التعامل مع الموظفين
				35. نقص عدد العملاء بسبب انسحاب العملاء القدامى
				36. لا نلزم العميل بالادخار عندما يقترض
				37. أصبحت المرأة تشارك في قرارات الأسرة بعد حصولها على القرض
				38. يتم الاستفادة من التقانات التكنولوجية (IT) في أساليب العمل الإداري
				39. اتخذ قراراً سريعاً ومناسباً لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة ضمن الصلاحيات المحددة
				40. تسجل الإجراءات ومعاملة القرض كاملةً على الحاسوب (الكمبيوتر)
				41. تعد شروط الحصول على القرض سهلة في مؤسستنا قياساً بالمؤسسات الأخرى
				42. يتم اختيار العميل بعد دراسة التدفق النقدي لمشروعه
				43. نقوم بتجريب المنتجات الجديدة بين فئات معينة من العملاء قبل إطلاقها رسمياً
				44. لدينا شبكة تربط الفروع مع المركز الرئيسي ويتم تبادل المعلومات من خلالها

الملاحق

منطبق بشدة	منطبق نوعاً ما	لا أعرف	غير منطبق نوعاً ما	غير منطبق بشدة
				45. نسبة احتفاظ المؤسسة بالزبائن هي نسبة مرتفعة
				46. يجب إرسال طلبات القروض إلى الإدارة المركزية من أجل دراستها قبل الموافقة عليها
				47. تتّصف خدماتنا بالسرعة في التنفيذ
				48. ما زلنا نعتمد على برنامجي Excel, Word فقط في تنظيم أعمال المؤسسة وحساباتها
				49. تكفي شخصية المقرض كضمانة للحصول على القرض دون الجانب المادي
				50. انخفضت نسبة عمالة الأطفال بين أسر المقرضين
				51. نسعى لتحقيق الاستدامة التشغيلية فقط
				52. يتم تقييم الخطط بشكل دوري
				53. تتفادى الإدارة الأخطاء التي وقعت في السابق
				54. يستطيع وكلاء الإقراض إدارة محفظة قروضهم بشكل جيد
				55. العميل الذي يسدّد الأقساط كاملة في مواعيدها يستحقّ قرضاً جديداً مع مرونة في المدة وفترات السداد
				56. يتم الاستفادة من التقانات التكنولوجية (IT) في أساليب تحصيل القروض
				57. يمكن للعميل أن يتّخر عندنا دون أن يقترض
				58. انخفضت نسبة الأمية بين عملاء المؤسسة
				59. ازداد دخل الأسرة بعد حصول المرأة على القرض
				60. تطوّر منتجات إسلامية تتناسب مع خصوصية فئات المجتمع الإسلامي
				61. يتم تحديد الأعداد المطلوبة من العملاء في كل عام بناءً على دراسات عملية
				62. تصحّح الإدارة الأخطاء المرتكبة في الأداء
				63. يتم اختيار الموظفين بناءً على معارف وعلاقات شخصية
				64. تمّ افتتاح فروع جديدة للمؤسسة في مناطق جغرافية متعددة
				65. العميل الذي يسدّد قرضه يحصل على قرض جديد بسرعة أكبر لأنه أصبح له سجلّ ائتماني في المؤسسة
				66. من شروط الحصول على القرض تأمين الضمانات اللازمة (رهن سيارة - رهن ذهب)
				67. نسعى لتحقيق الاستدامة المالية فقط
				68. تصدر التقارير الشهرية باستخدام برامج معينة بواسطة الحاسوب (الكمبيوتر)
				69. نبكّر قروضاً جديدة تلائم التغيرات الجديدة في سوق العمل
				70. خدماتنا تعني الكثير بالنسبة للعملاء
				71. تركّز المؤسسة على إقراض النساء أكثر من الرجال
				72. نتواصل مع العملاء عن طريق الشبكة (الانترنت)
				73. انخفضت نسبة غياب أولاد العملاء عن المدارس (عدم التغيب)
				74. ازدادت قدرة العملاء على الاتّخار
				75. عملاؤنا مستعدّون لتحمل تكاليف الوصول إلينا في سبيل الحصول على القرض
				76. تُعدّ رسالتنا في المؤسسة رسالة ذات أهداف اجتماعية
				77. ارتفع المستوى المعيشي والحياتي للعميل بعد استفادته من القرض
				78. تعمل الإدارة على متابعة وتقييم الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظفون
				79. يؤدّي وكلاء الإقراض دور الناصح والمرشد للعميل

يرجى بيان رأيك واختيار الإجابة المناسبة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل من العبارات الآتية وذلك بوضع إشارة (✓) على أحد الخيارات الآتية:

موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
				92. تعطيني الإدارة دوماً الدافع لابتكار أساليب ومنتجات جديدة
				93. أصبح تواصلني مع العملاء أفضل بعد الدورات التدريبية
				94. تكافئ الإدارة الأداء المتميز
				95. نقيم مؤسستي دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري
				96. هناك فرصة للموظف للتطور والترقي ضمن المؤسسة بعد مضي فترة من الزمن
				97. زاد التدريب من مهارتي في العمل
				98. تتبنى الإدارة الأساليب الجديدة في العمل التي يقترحها الموظفون
				99. أشعر أنني لا أستفيد من الدورات التي تقيمها لنا المؤسسة
				100. ترشّح الإدارة الموظف المتميز لحضور ورشات عمل أو مؤتمرات داخلية وخارجية

216

الملحق (3) جدول المقابلات

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	جهة العمل
1	علي أمين	مدير شبكة الأفرع	المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير
2	خليل عبيد	المدير التنفيذي	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
3	عفرء سالم	مديرة الرقابة المالية	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
4	بانة سيفو	مديرة الموارد البشرية	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
5	هاشم القصير	مدير فرع	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
6	محمود عبد الرزاق	المدير التنفيذي	مؤسسة الأونروا - دائرة التمويل الصغير UNRWA
7	وسيم شهاب	مدير العمليات التشغيلية	مؤسسة الأونروا - دائرة التمويل الصغير UNRWA
8	راما قدسي	مديرة تنفيذية	مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر
9	محمد إبراهيم	مدير مالي	مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر
10	سلاف عقيلي	مسؤولة المشروعات الصغيرة والمتوسطة	وزارة الاقتصاد
11	إبراهيم بدران	موظف برنامج المشروعات الصغيرة والمتوسطة	وزارة الاقتصاد
12	ابتسام عليا	موظفة في برنامج التمويل الصغير	هيئة التخطيط والتعاون الدولي
13	رفعت حجازي	مدير إدارة التنمية البشرية	هيئة التخطيط والتعاون الدولي
14	أحمد خليل	مدير تنمية المشروعات	هيئة تنمية وتشغيل المشروعات
15	رشا العظم	برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مركز الأعمال والمشروعات السوري SEBC
16	رامي زعتري	مدير فريق المرصد الوطني للتنافسية NCO	مركز الأعمال والمشروعات السوري SEBC
17	نورس خياط	مدير حاضنة المشروعات	مركز الأعمال والمشروعات السوري SEBC
18	بشار القطريب	مدير المنطقة الجنوبية	الأمانة السورية للتنمية Syria Trust for Development

الملحق (4) قائمة المحكمين

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	جهة العمل
1	د.ريم رمضان	أستاذ مساعد	جامعة دمشق - كلية الاقتصاد
2	علي أمين	مدير شبكة الأفرع	المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير
3	خليل عبيد	المدير التنفيذي	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
4	عفرء سالم	مديرة الرقابة المالية	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
5	بانة سيفو	مديرة الموارد البشرية	مؤسسة الأولى للتمويل الصغير FMFI
6	محمود عبد الرزاق	المدير التنفيذي	مؤسسة الأونروا - دائرة التمويل الصغير UNRWA
7	وسيم شهاب	مدير العمليات التشغيلية	مؤسسة الأونروا - دائرة التمويل الصغير UNRWA
8	راما قدسي	مديرة تنفيذية	مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر
9	محمد إبراهيم	مدير مالي	مصرف الإبداع للتمويل الصغير والمتناهي الصغر
10	بشار القطريب	مدير المنطقة الجنوبية	الأمانة السورية للتنمية Syria Trust for Development

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو الفحم، زياد. (2009). دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي، ثقافة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
2. الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012، 21-22 مايو). دور التمويل الإسلامي في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مؤتمر المصارف الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بني ملال، المغرب.
3. أسعد، محمود. (2008). مؤسسات تمويل المشاريع بالغ الصغر ودورها في مكافحة الفقر صندوق القرية نموذجاً، دراسة ميدانية عن تجربة مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب - كلية الاقتصاد - قسم السكان.
4. الإسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2001). القروض الصغرى وتمويل المشاريع الصغرى من أجل تخفيف وطأة الفقر في المناطق الريفية في دول منطقة الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، أمريكا.
5. إسماعيل، عبده سعيد. (2008). أدبيات التمويل الصغير: عرض ونقد، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، ندوة حوار الأربعاء 2008م-1428هـ، جدة، المملكة العربية السعودية، 153-172.
6. إسماعيل، مجدي حسين. (2012). التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر: المنهج والطريق، دليل إرشادي لمؤسسات التمويل الصغير والبالغ الصغر لتطبيق آليات التمويل الإسلامي، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
7. بارس، ايزابيل، وكوران، لين، ونيلسون، باتايفيتشي ايلينا. (2005). قياس أداء مؤسسات التمويل الأصغر: هيكليّة للتقارير والتحليل والمراقبة، شبكة ترويج التعليم في قطاع المشروعات الصغيرة - سيب SEEP، أمريكا.
8. البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري. (1999). الطبعة الثانية، دار الفحاء، دمشق.
9. براند، مونيكا. (2001، أغسطس). دليل أفضل ممارسات المؤسسات الصغرى لتطوير منتج جديد، أكسيون الدولية، مكتب تنمية المؤسسات الأصغر، متاح على الموقع: www.accion.org.
10. براندسما، جوديث، وبيرجورجي، دينا. (2004، أيلول). التمويل الأصغر في البلدان العربية: بناء قطاعات مالية تشمل الجميع، صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال، نيويورك، أمريكا.
11. براندسما، جوديث، وشوالي، رفيقة. (1998). إنجاح التمويل بالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي.
12. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. (2010). الاستراتيجية الوطنية للتمويل متناهي الصغر في سورية، دمشق، سورية.
13. البنك الدولي. (2008). قاعدة البيانات المتاحة على الموقع <http://data.worldbank.org>.

14. البنك المركزي المصري، والصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر. (2005). الاستراتيجية القومية للتمويل متناهي الصغر في مصر، القاهرة، مصر.
15. بوابة التمويل الأصغر. (2010، 11 فبراير). مليون أسرة مستفيدة من قروض التمويل الصغير في سورية: استرجعت في تاريخ 2013/09/10 من: <https://arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/26741>
16. ترانت، جوان. (2010). التمويل الأصغر: الاستثمار مع إحداث التأثير، الرابطة الدولية لمستثمري التمويل الأصغر IAMFI، نيويورك، متاح على الموقع: www.iamfi.com
17. تميم، ختام. (2008). تجربة الجمهورية العربية السورية في محاربة الفقر، منشورات وزارة التعليم العالي، دمشق، سورية.
18. حرب، بيان. (2006). دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية "التجربة السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(2)، 111-129، دمشق.
19. حسن، أحمد. (2007). القرض الحسن: حقيقته وأحكامه، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 23(1)، دمشق.
20. حسن، عبد الباسط محمد. (1963). أصول البحث الاجتماعي، مطبعة لجنة البيان العربي، مصر، القاهرة.
21. خضر، إحسان (2002، سبتمبر). تنمية المشروعات الصغيرة، سلسلة جسر التنمية العدد التاسع، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
22. الخير، طارق، ورمضان، ريم. (2007). تمويل المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة دمشق.
23. دالي، سام هاريس. (2009). تقرير حالة حملة قمة الإقراض متناهي الصغر للعام 2009، متاح على الموقع <http://www.microcreditsummit.org>
24. الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، (7)، 217-227، الجزائر.
25. الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوردي، عمان، الأردن.
26. رايت، جراهام. (2010). تصميم منتجات الادخار والقروض: الادخار متناهي الصغر وحلول موجهة بواسطة السوق للخدمات المالية، ميكروسيف MicroSave، متاح على الموقع: www.MicroSave.org
27. الربيعي، فلاح خلف. (2009، مارس). دور مؤسسات الكفالة المصرفية في حل مشكلات تمويل المشروعات الصغيرة، MPRA Munich Personal RePEc Archive، No.14082، متاح على الموقع: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14082>

28. الرداوي، تيسير. (2007، 10-11 تشرين الثاني). الإطار المفاهيمي للتمويل الصغير، المؤتمر الوطني الأول للتمويل الصغير، هيئة تخطيط الدولة، دمشق.
29. الرداوي، تيسير. (2011). إضاءات على الخطة الخمسية الحادية عشرة، ندوة الثلاثاء الاقتصادي الثالثة والعشرون، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
30. روزنبرغ، ريتشارد. (2006). مؤشرات الأداء الأساسية في مجال التمويل الأصغر، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
31. الزعبي، علي فلاح. (2010). مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي إداري، دار المسيرة، عمان، الأردن.
32. السباعي، مصطفى. (2002). الفقر الجوع الحرمان مشكلات وحلول، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
33. سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر MIX. (2006، نوفمبر). تقرير قياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام 2005، شبكة سنابل للتمويل الأصغر للبلدان العربية.
34. سوق تبادل المعلومات حول التمويل الأصغر MIX. (2007، ديسمبر). أفضل 100 مؤسسة تمويل أصغر على مستوى العالم، شبكة سنابل للتمويل الأصغر للبلدان العربية.
35. سوق تبادل معلومات التمويل الصغير MIX. (2010). تقرير قياس الأداء المقارن للتمويل الأصغر في البلدان العربية لعام 2009، شبكة سنابل للتمويل الأصغر للبلدان العربية.
36. السيد، اسماعيل محمد. (1998). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب الحديث، الإسكندرية، مصر.
37. شبكة سنابل للتمويل الأصغر في البلدان العربية. (2010). تعريف التمويل الصغير في 10 أسئلة وأجوبة، استرجعت في تاريخ 10 أيلول 2013 من: www.sanabelnetwork.org
38. الصرايرة، رياض، وآخرون. (1996، 2-6 أيلول). إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية والمتوسطة، منظمة العمل الدولية، تورينو، إيطاليا.
39. الصفدي، سماح. (2004). منهجية الإقراض بضمان المجموعة: دراسة حالة برامج الإقراض بضمان المجموعة والادخار في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. عارف، عالية عبد الحميد. (2009، يونيو). إدارة القروض متناهية الصغر، الآليات والأهداف والتحديات، المجلة العربية للإدارة، 29 (1)، القاهرة، مصر.
41. عبد المالك، حسن، وحسين، سمير. (2001). العلاقة بين الفكر الإداري والسلوك القيادي لمديري مدارس التعلم العام والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة التربية والتنمية، العدد 22، القاهرة، مصر.

42. العزاوي، رحيم يونس كرو. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن.
43. عفانة، جهاد عبد الله، وأبو عيد، قاسم موسى. (2004). إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. العوض، إصلاح حسن. (2008، مايو - يونيو). إدارة التمويل الصغير، بنك السودان المركزي، الوحدة التمويل الأصغر، الدورة التدريبية الأولى، بنك الأسرة، الخرطوم، السودان.
45. الفارس، سليمان، وملدعون، عيسى، ومباركة، يسرى. (2000). إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق.
46. فرحان، محمد عبد الحميد محمد. (2011). التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
47. الفليت، عودة. (2011، يونيو). المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية: دراسة جغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(2)، 1081-1129.
48. قريشي، محمد جموعي. (2004). تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، 1(3)، 89-95.
49. القصاص، محمود. (2006، 14 أكتوبر). لماذا فاز مؤسس "بنك الفقراء" بجائزة نوبل للسلام؟، استرجعت في تاريخ 10 أيلول 2013 من: <http://www.bbc.co.uk/arabic>
50. كريستن، روبرت بيك، وروزنبرغ، ريتشارد، وجايديفا، فينا. (2004). المؤسسات المالية ذات الأهداف المزدوجة، الآثار على مستقبل التمويل الأصغر، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، دراسة خاصة رقم 8، البنك الدولي، واشنطن.
51. كريم، نمره، وتارازي، مايكل، ورايلي، خافيير. (2008). التمويل الأصغر الإسلامي: سوق متخصصة ناشئة، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، مذكرة مناقشة مركزة رقم 49، البنك الدولي، واشنطن.
52. كنجو، كنجو عبود. (2007، 4-5 تموز). استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، جامعة حلب - كلية الاقتصاد، المؤتمر العلمي الخامس - جامعة فيلادلفيا - كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن.
53. كيتلي، ريتشارد، ودوميني، بن. (2010). مواجهة التحدي: أثر التغير التكنولوجي على مؤسسات التمويل الأصغر، ميكرو سيف MicroSave، مذكرة تلخيصية رقم 21.
54. اللاعي، محمد. (2012). أثر الوضع الحالي على قطاع التمويل الأصغر في اليمن وآلية التعامل مع الوضع: دراسة حالة لبنك الأمل للتمويل الأصغر، سنابل، وبوابة التمويل الأصغر، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP.

55. مجلس النقد والتسليف. (2008). القرار رقم (363/م/ن/ب4)، دمشق، سورية.
56. مجلس النقد والتسليف. (2009). القرار رقم (589/م/ن/ب4)، دمشق، سورية.
57. مجمي، ناصر محمد إبراهيم. (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
58. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (1995). تحقيق الحد الأقصى من نطاق وصول خدمات التمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر الدروس المستفادة من البرامج الناشئة، سلسلة Focus، العدد رقم 2، البنك الدولي، واشنطن.
59. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (1999، يوليو). نموذج لتقييم مؤسسات التمويل الأصغر، سلسلة الأدوات الفنية، رقم 4، البنك الدولي، واشنطن.
60. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002). مشاريع الجهات المانحة في مجال التمويل الأصغر 12 سؤالاً حول الممارسة الفعالة، رقم 1، البنك الدولي، واشنطن.
61. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002، نوفمبر). أسعار الفائدة على الائتمان الأصغر، دراسة عرضية، رقم 1، البنك الدولي، واشنطن.
62. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2004، مايو). أثر سقف أسعار الفائدة على التمويل الأصغر، موجز الجهات المانحة، رقم 18، البنك الدولي، واشنطن.
63. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2006). التمويل الأصغر والمنح والاستجابات غير المالية لتخفيض أعداد الفقراء: أين يكون الائتمان الأصغر ملائماً؟، مذكرة مناقشة مركزة رقم 20، البنك الدولي، واشنطن.
64. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (1996). قابلية الاستثمار المالية واستهداف أشد الفئات فقراً، وأثر ذلك على الدخل، مذكرة مناقشة مركزة رقم 5، البنك الدولي، واشنطن.
65. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2001). دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، مذكرة مناقشة مركزة رقم 22، البنك الدولي، واشنطن..
66. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002، سبتمبر). منطقية أسعار الفائدة في الإقراض الأصغر، موجز الجهات المانحة، رقم 6، البنك الدولي، واشنطن.
67. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2002، نوفمبر). لماذا تحتاج الجهات المانحة لفهم تطوير المنتجات المالية؟، موجز المساعدة المانحة، رقم 8، البنك الدولي، واشنطن.
68. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2004، سبتمبر). سقف أسعار الفائدة: قصتها حتى الآن، دراسة خاصة رقم 9، البنك الدولي، واشنطن.

69. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2008، يناير). إطار العمل التشريعي والسياسي للتمويل المتناهي الصغر في سورية، البنك الدولي، واشنطن، متاح على الموقع: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2923/Syria_Policy-Reg-Framework.pdf
70. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2003، يوليو). المساعدة في تحسين فعالية الجهات المانحة في مجال التمويل الأصغر: أثر التمويل الأصغر، موجز الجهات المانحة رقم 13، البنك الدولي، واشنطن.
71. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP. (2004). المبادئ الأساسية للتمويل بالغ الصغر، البنك الدولي، واشنطن.
72. مجموعة البنك الدولي. (2008). سورية: تقييم سوق التمويل المتناهي الصغر، مؤسسة التمويل الدولي IFC، البنك الدولي، واشنطن.
73. المرسوم التشريعي رقم 15/ لعام (2007). السماح لمجلس النقد والتسليف بإحداث مؤسسات مالية مصرفية اجتماعية تهدف إلى تقديم التمويل الصغير، دمشق، سورية، المادة 1.
74. المرسوم التشريعي رقم 39/ لعام (2006). إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات، دمشق، سورية.
75. مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، (1)، 85-100، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
76. مشروع تمبوس - ميدا. (2003-2006). التمويل متناهي الصغر: نصوص وحالات دراسية من المنطقة العربية، كلية الإدارة، جامعة تورينو، إيطاليا.
77. مصرف سورية المركزي. (2007). دراسة تثقيفية حول التمويل الصغير وشرح للمرسوم 15/ لعام 2007، مديرية الدراسات والتخطيط والإحصاء، قسم الدراسات، دمشق، 2007.
78. مغوانغا، تريفور، وإن إيه، فنكاتا. (2010). خصائص منتجات الإقراض الفردي، مذكرة ميكرو سيف MicroSave التلخيصية رقم 86، متاح على الموقع: www.MicroSave.org.
79. مكتب التمويل الصغير، وهيئة تخطيط الدولة. (2007). تقرير الوضع الراهن عن حالة التمويل الصغير في سورية، دمشق، سورية.
80. مكتب التنمية والحد من الفقر في حماة. (2007، 10-11 تشرين الثاني). مشروع دعم وإعادة التأهيل والعيش المستدام في منطقة زيزون، المؤتمر الوطني الأول للتمويل الصغير، هيئة تخطيط الدولة.
81. المكتب المركزي للإحصاء. (2012). نشرة سورية بأرقام، العدد الأول، تقرير المكتب المركزي للإحصاء عام 2010.

82. المناصير، علي، وسكر، فاطمة الزهراء أحمد. (2013). مدى توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة العامة في الأردن لأغراض الاستثمار في قطاع المشروعات الصغيرة، المؤتمر العلمي الدولي التاسع عن الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الأردن.
83. ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما. (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1).
84. ميكروسيف MicroSave. (2009). تطوير المنتجات، حلول الخدمات المالية القائمة على تلبية احتياجات السوق، سلسلة تحسين الأداء، متاح على الموقع: www.MicroSave.org
85. النابلسي، سليم فيصل، والشليبي، عبد الفتاح محمد. (2009، 27-29 نيسان). الإبداع والمبادرات في المدن العربية: أنظمة التمويل الصغير الملائمة لتطوير المجتمع المحلي، المؤتمر الإقليمي الثاني، عمان، الأردن.
86. النجار، فايز جمعه صالح، وآخرون. (2009). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
87. النجار، فريد راغب. (1999). إدارة الأعمال والمشروعات صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
88. هاشمي، سيد، ودي مونتسكيو، لودي. (2011). الوصول إلى الفئات الأشد فقراً: الدروس المستفادة من نموذج التخرج من الفقر، مذكرة مناقشة مركزة رقم 69، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
89. هاشمي، سيد، وروزنبرغ، ريتشارد. (2006، شباط). تأهيل أشد الناس فقراً لاستخدام التمويل الأصغر: الربط بين شبكات الأمان والخدمات المالية، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، مذكرة مناقشة مركزة رقم 34، البنك الدولي، واشنطن.
90. هيئة تخطيط الدولة. (2006). الخطة الخمسية العاشرة، 2006-2010، الفصل السادس.
91. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية. (2008). التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، سورية، دمشق.
92. وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. (2003). وثيقة مشروع تنمية المجتمع الريفي في جبل الحص، دمشق، سورية.
93. وسيلة، واعر، وعبد الناصر، موسى. (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية-بسكرة، الملتقى الدولي- صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجمهورية الجزائرية.

94. وكالة مايكرووريت، وبنك أمريكا الدولي للتنمية. (2003). مؤشرات الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر: الدليل الفني، البنك الدولي، واشنطن.
95. ووترفيلد، تشارلز. (2010أ). أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية PDA، سلسلة ابتكارات تكنولوجيا المعلومات التي تصدرها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وشركة Echange, LLC، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
96. ووترفيلد، تشارلز. (2010ب). آلات الصراف الآلي ATM، سلسلة ابتكارات تكنولوجيا المعلومات التي تصدرها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وشركة Echange, LLC، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
97. ويلان، ستيف. (2010أ). البطاقات الذكية، سلسلة ابتكارات تكنولوجيا المعلومات التي تصدرها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وشركة Echange, LLC، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.
98. ويلان، ستيف. (2010ب). تكنولوجيا المقاييس الحيوية، سلسلة ابتكارات تكنولوجيا المعلومات التي تصدرها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وشركة Echange, LLC، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، البنك الدولي، واشنطن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Acharya, Y.P., & Acharya, U. (2006). Sustainability of MFI from Small Farmer's Perspective: A Case Study of Rural Nepal, *Institutional Review of Business Research Papers*, 2(2), 117-12.
2. Adams, D. W. (2000). *The Decline in Debt Directing: An Unfinished Agenda*, Paper Presented at the Second Annual Seminar on New Development Finance, Goethe University of Frankfurt.
3. Agarwal, P. K., & Sinha, S. K. (2010). Financial Performance of Microfinance Institutions of India, *Delhi Business Review*, 11(2), 37-46.
4. Armendáriz de Aghion, B., & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*, Cambridge, MA: MIT Press.
5. Bacci, A. (2009). *The Significant Demand for Microfinance in Syria*, DAOonline, Retrieved September 10, 2013 from: http://www.daonline.info/public/foto/BACCI%20-%20Microfinance%20in%20Syria_3.pdf
6. Brandsma, J., & Burjorjee, D. (2004). *Microfinance in the Arab State: Building Inclusive Financial Sectors* (1st Ed.). UNCDF, New York.
7. Brandsma, J., Burjorjee, D., & Nasr, M. (2004). *UNDP Syria: Microfinance Review*. UNDP, Damascus, 41-35.
8. Bright, C., Baydas, M., & Khaled, D. (2006). Syria Microfinance Environment and Savings Bank Assessment Report. *DAI Europe in Association with the Development Innovations Group*, London, UK.

9. CGAP & The World Bank Group. (2003, September). *Microfinance Consensus Guidelines: Definitions of Selected Financial Terms, Ratios and Adjustments for Microfinance*, Washington, D.C.
10. Cheron, E.J., Boidin, H., & Daghfous, N. (2001). Basic Financial Services of Low-Income Individuals: A Comparative Study in Canada, *International Journal of Bank Marketing*, 17(2), 49-60.
11. Chimombo, W., Simtowe, F., & Mataya, C. (2000). *Design and Sustainability Issues of Rural Credit and Saving Programs for the Poor in Malawi: An Action –Oriented Research Project*. Washington D.C., IFPRI.
12. Christen, R. B. (1997). *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success, An Expanded and Revised Guidebook for Microfinance Institutions*, Boston: Accion International.
13. Christen, R. B., Cook, T., Dyer, J., Lepp, A., Martinez, H., Matin, I. & et al. (2004). *Scaling Up Poverty Reduction: Case Studies in Microfinance*, The Consultative Group to Assist the Poor CGAP and World Bank Financial Sector Network, Washington, D.C.
14. Christen, R., Rhyne, E., & Vogel, R. (1995). *Maximizing the Outreach Of Microenterprise Finance: Analysis of Successful Microfinance Programs*, Program and Operations Assessments Report 10, USAID: Washington, D.C.
15. Churchill, C., & Frankiewicz, C. (2006). *Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance*, Geneva, International Labor Organization.
16. Congo, Y. (2002, January). *Performance of Microfinance Institutions in Burkina Faso*, United Nations University UNU, World Institute for Development and WIDER World Institute for Development Economics (UNU-WIDER), No. 2002/01, ISBN 9291901210, Retrieved September 10, 2013 from: <http://hdl.handle.net/10419/52778>
17. Conning, J. (1999). Outreach, Sustainability and Leverage in Monitored and Peer-Monitored Lending, *Journal of Development Economics*, 60(1), 51-77.
18. Cracknell, D., Henry, S., Graham, A.N., Wright, P. M., & Michael J. M. (2003). *Lessons from Pilot Testing Financial Services – The Experience of MicroSave*, MicroSave, Nairobi.
19. Cull, R., Demirgüç-Kunt, A. & Morduch, J. (2005). *Contract Design and Microfinance Performance: A Global Analysis*, Washington, DC: World Bank. Online. Available HTTP: http://info.worldbank.org/etools/docs/library/232655/CullMorduchDemirgucKunt_MicrofinContractsPerformance_5-24.pdf (accessed 23 January 2012).
20. Dacheva, P. (2009). *Commercialization in Microfinance, A Study of Profitability, Outreach and Success Factors within the Latin American*, Sweet Briar College.
21. Dary, S. K. & Issahaku, H. (2013). Technological Innovations in Microfinance Institutions in the Three Northern Regions of Ghana, *British Journal of Economics*, 3(4), 372-388, Management & Trade.

22. Davis, L. (2002). *Does Microfinance Help the Poorest? What Programme Design Features Might Maximise Impact on the Poorest Clients?*, Master Thesis, in www.tear.org.au/resources/target/054/pdf/microfinance.pdf
23. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management* (6th Ed.). John Wiley and Sons, Inc., USA.
24. Dhakal, N. H. (2013). *Outreach and Sustainability of Nepalese Microfinance Institutions*, PhD Thesis, University of Greenwich.
25. Diagne, A., Chimombo, W., Simtowe, F., & Mataya, C. (2000). *Design and Sustainability Issues of Rural Credit and Saving Programs for Poor in Malawi: An Action-Oriented Research Project*. IFPRI, Washington, D.C.
26. Dichter, T., & Harper, M. (Eds.). (2007). *What's Wrong with Microfinance?*, Rugby, Warwickshire, Practical Action Publishing.
27. Drake, D., & Rhyne, E. (2002). *The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development*, Bloomsfield, Kumarian Press.
28. Ejigu, L. (2009, May). Performance Analysis Of A Sample Microfinance Institutions of Ethiopia, University Business School, Panjab University, Chandigarh, India, *International NGO Journal*, 5(4), 287-298.
29. Gonzalez, A. (2008, Spring). *International Comparisons of Loan Balances per Borrower*, Microbanking Bulletin, Issue 16.
30. Gonzalez-Vega, C. (1998). *Microfinance: Broader Achievements and New Challenges. Economics and Sociology Occasional*, Paper No. 2518, Rural finance program. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, The Ohio State University, Ohio, USA.
31. Guntz, S. (2011). *Sustainability and Profitability of Microfinance Institutions*, Center for Applied International Finance and Development CAIFD, Master Program in International Finance and Economics MiFE.
32. Gutierrez-Nieto, B., & Serrano-Cinca, C. (2006). Factors Explaining the Rating of Microfinance Institutions, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 439-64.
33. Hashemi, S., & Rosenberg, R. (2006, February). *Graduating the Poorest into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services*, Focus Note 34, Washington, D.C, CGAP.
34. Helms, B. (1998, April). *Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions*, Occasional Paper No. 2, Washington DC, CGAP, Retrieved September 10, 2012 from: <http://www.unCDF.org/mfdl/readings/CGAPocc2.pdf>.
35. Hermes, N., Lensink, R., & Meesters, A. (2011). Outreach and Efficiency of Microfinance Institutions, *World Development*, 39(6), 938–948, Elsevier Ltd.
36. Hollis, A. (1999, September). *Women and Microcredit in History: Gender in the Irish Loan Funds*, University of Calgary, viewed on April 3, 2012, http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.25502/2944_file_02945.pdf

37. Hudon, M. (2006). *Subsidies and Financial Performances of the Microfinance Institutions: Does Management Matter?*, Working Paper: Wp-Ceb 05-015, Université Libre De Bruxelles.
38. Hulme, D. & Mosley, P. (1998). Microenterprise Finance: Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation?, *World Development*, 26(5), 783-790.
39. Hulme, D., & Mosley, P. (1996). *Finance against Poverty*, Routledge, London.
- Innes, R.D., 1990. Limited Liability and Incentive Contracting with Ex-Ante Action Choices. *Journal of Economic Theory*, 52(1), 45–67.
40. Iezza, P. (2010). *Financial Sustainability of Microfinance Institutions (MFIs) Empirical Analysis*, Master Thesis, Copenhagen Business School.
41. Ikeanyibe, O. M. (2009). Human Resource Management for Sustainable Microfinance Institutions in Nigeria, *Global Journal of Social Sciences*, 8(1), 119-134, ISSN 1596-6216.
42. Isern, J., Abrams, J., & Brown, M. (2008, March). *Appraisal Guide for Microfinance Institutions*, Revision of 1999 Appraisal Handbook, CGAP, Washington, D.C.
43. Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2012). Information and Communication Technology and the Sustainability of Microfinance, *Electronic Commerce Research and Applications*, (11), 450–468.
44. Kereta, B. (2007). *Outreach and Financial Performance Analysis of Microfinance Institutions in Ethiopia*, African Economic Conference, Addis Ababa.
45. Kidane, Adeno. (2007). *Outreach and Sustainability of the Amhara Credit and Saving Institution (ACSI), Ethiopia*, Master Thesis 30 Credits, Department of International Environment and Development Studies (Noragric).
46. Kota, I. (2007). Microfinance Banking for the Poor, *Finance and Development*, 44(2), International Monetary Fund, Retrieved September 25, 2012 from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2007/06/basics.htm>
47. Kumar, R, A. (2012). *A Comparative Analysis of the Financial Performance of Microfinance Institutions of India and Bangladesh*, Doctoral Thesis, Jaypee Institute of Information Technology University A-10, Sector 62, Noida, India.
48. Lafourcade, A. L., Isern, J., Mwangi, P., & Brown, M. (2005). *Overview of the Outreach and Financial Performance of Microfinance Institutions in Africa*, MIX Market/CGAP Working Paper, Washington D.C.
49. Lascelles, D. (March 2008). *Microfinance Banana Skins 2008-Risk in a Booming Industry*, London, Centre for Study of Financial Innovation.
50. Ledgerwood, J. (1999). *Sustainable Banking with the Poor*, Microfinance Handbook, The World Bank, Washington D.C.
51. Ledgerwood, J. (2000). *Sustainable Banking with the Poor, Microfinance Handbook an Institutional and Financial Perspective*, The World Bank, Washington, D. C.

52. Ledgerwood, J. (2013). *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective the World Bank* (1st Ed.), Washington, D.C, chapter7: 171-196.
53. Luzzi, G. F., & Weber, S. (2006). *Measuring the Performance of Microfinance Institutions*, University of Geneva, Switzerland, in <http://ssrn.com/abstract=918750>
54. Mathison, S. (2007). *Increasing the Outreach and Sustainability of Microfinance through ICT Innovation*. Papers from Electronic Banking with the Poor: Increasing the Outreach and Sustainability of Microfinance through ICT Innovation, The Foundation for Development Cooperation (FDC). Retrieved on August 15th 2009, from: <http://www.fdc.org.au/>
55. Mawa, B., Barry, P., & Hossain, F. (2011). Leadership and Gender in Microfinance Institutions: Perspectives from Bangladesh, *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, xxix(2).
56. Mbogo, M., & Ashika, C. (2012). *Factors Influencing Product Innovation in Micro Finance Institutions in Kenya: A Case Study of MFIs Registered with the Association of Microfinance Institutions*, 1-16, Paper Presented at 56th Annual ICSB World Conference, International Council for Small Business, Sweden, 2012.
57. Microenterprise Americas Magazine. (2003). *How Not To Manage A Microfinance Institution*, Microenterprise Americas Magazine.
58. Microfinance Information Exchange, Inc. MIX. (2008b). *Microfinance Bulletin*, Issue No.17 Autumn, Washington DC, Retrieved September 25, 2011 from: <http://www.themix.org/sites/default/files/MBB%2017%20Autumn%202008.pdf>
59. Microfinance Insights India. (2008, April). *Human Resource Challenges Aand Solutions in Microfinance*. A Survey Report Issued.
60. Micro-Rate., Inter-American Development Bank., USAID., & CGAP. (2001). *Journal of Performance Indicators for Microfinance Institutions*, Washington D.C.
61. Milly, K. (2011). *Management and Performance Indicators of Micro-Finance Institutions in Uganda*, Degree of Doctor of Philosophy of Business Management, Nelson Mandela Metropolitan University.
62. Morduch, J. (1998). *Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh*, Manuscript, Princeton.
63. Morduch, J. (1999, December). The Microfinance Promise, *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569–614.
64. Mulumba, J. (2011). *Credit Policy, Managerial Competence, Outreach and Customer Retention in Microfinance Institutions. A Study of Microfinance Institutions in Uganda*, Master Thesis, Makerere University.
65. Navajas, S., Schreiner, M. M., Richard, L., Gonzalez-Vega, C., & Rodriguez-Meza, J. (2000). Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia, *Elsevier Science Ltd., World Development*, 28(2), 333-346, UK.

66. Okumu, L. J. (2007). *The Microfinance Industry in Uganda: Sustainability, Outreach and Regulation*, Doctoral Thesis, University of Stellenbosch.
67. Otero, M. (1999). Bringing Development Back into Microfinance. *Journal of Microfinance*, 1(1), 8-19.
68. Otero, M. (2001). Bringing Development Back in Microfinance, *ACCION Publication*.
69. Parveen, J. A. (2009). Sustainability Issues of Interest-Free Micro-Finance Institutions in Rural Development and Poverty Alleviation. The Bangladesh Perspective, *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 2(11), 112-133.
70. Paxton, J., & Cuevas, C. (1998). *Outreach and Sustainability of Member Based Rural Financial Intermediaries in Latin America: A Comparative Analysis, Sustainable Banking with the Poor*, Washington, D.C., World Bank, in www.esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp
71. Paxton, J., & Fruman, C. (1997). *Outreach and Sustainability: A Comparative Analysis of Savings-First Versus Credit-First Financial Institutions. Sustainable Banking with the Poor*. The World Bank. Washington, D.C., U.S.A.
72. Pindyck, R.S., & Rubinfeld, D.L. (1998). *Micro-Economics* (4th Ed.), Prentice-Hall: London.
73. Pityn, K. & Helmuth, J. (2007). *Human Resource Management for MFIs Toolkit*, MicroSave - Market-led Solutions for Financial Services, Version. 0711.
74. Pollinger, J., Outhwaite, J., & Cordero-Guzmán, H. (2007). The Question of Sustainability for Microfinance Institutions. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 23-41.
75. Robinson, M.S. (2002). *Lessons from Indonesia*, Washington DC, World Bank Publications.
76. Rosenberg, R. (1996, August). *Microcredit Interest Rates*. CGAP-Technical Tool Series, Occasional Paper No.1, Washington D.C. In: www.worldbank.org/html/cgap/occl.html
77. Rosenberg, R. (2009, June). *Measuring Results of Microfinance Institutions Minimum Indicators That Donors and Investors Should Track*, Technical Guide, CGAP, Washington, D.C.
78. Rosenberg, R., Gonzales, A., & Narain, S. (2009, February). *The New Moneylenders: Are the Poor Being Exploited by High Microcredit Interest Rates?*, Occasional Paper No.15., Washington DC, CGAP, Retrieved September 25, 2012 from: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.9534/OP15_rev.pdf
79. Roy, A. (2012). Is Microfinance Outreach at the Cost of Profitability? A Case Study of the Microfinance Institution in Assam India. *Pacific Business Review International*, 5(6), 50-63.
80. Rutherford, S. (1996). *A Critical Typology of Financial Services for the Poor*, ActionAid and Oxfam, London, UK.

81. Salazar, D. G. (2003). *Credit Scoring*, CGAP IT Innovation Series, Retrieved September 10, 2013 from: www.cgap.org/docs/IT_credit_scoring.html
82. Schreiner, M. (1997). *A Framework for the Analysis of the Performance and Sustainability of Subsidized Microfinance Organizations with Application To Bancosol of Bolivia and Grameen Bank of Bangladesh*, unpublished Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.
83. Schreiner, M. (2002). Aspects of Outreach: A Framework for the Discussion of the Social Benefits of Microfinance, *Journal of International Development*, (14), 1-13, Copyright 2002 John Wiley and Sons.
84. Seibel, H. D. (2003, June). History Matters in Microfinance, *Small Enterprise Development, an International Journal of Microfinance and Business Development*, 14(2), 10-12.
85. Seibel, H.D., & Parhusip, U. (1998). *Attaining Outreach with Sustainability: A Case of a Private Microfinance Institution in Indonesia, Micro-Credit: Targeting and Sustainability*, Institute of Developing Studies Bulletin, Back Issues, Sussex, UK.
86. Sharma, K.C. (2001). Micro Financing Through Self-Help Groups, *Indian Journal of Agricultural Economics*, 56(3).
87. Sharma, S.R., & Nepal, V. (1997). *Strengthening of Credit Institutions Programs for Rural Poverty Alleviation in Nepal*, United Nations, Economic and Social Council ECOSOC for Asia and Pacific, Bangkok, Thailand.
88. Straton, N. (2010). *Operational Costs, Lending Policies and Outreach of Urwego Opportunity Microfinance Bank Ltd, Rwanda*, Master Thesis, Makerere University.
89. Strom, R. O., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female Leadership, Performance, and Governance in Microfinance Institutions, *Journal of Banking & Finance*, (42), 60–75.
90. Tang, S. Y., Painter, G., & Bhatt, N. (2002). *Microcredit Programs in the United States: The Challenges of Outreach and Sustainability*, in Carr, J. and Tang, Z.Y. (Eds.), *Replicating Microfinance in the United States*, Woodrow Wilson Center Press, Washington, D.C., 191-221.
91. Tankha, A. (August 2002). *Self-help Groups As Financial Intermediaries in India: Cost of Promotion, Sustainability and Impact*, A Study Prepared for ICCO and Cordaid, the Netherlands.
92. Tempus - Meda Project. Microfinance at University, (2003-2006). *Microfinance Text and Cases*, SAA, School of Management- University of Turin, Turin, Italy.
93. United Nations Capital Development Fund UNCDF (2002). *Microfinance Distance Learning Course*, New York, United Nations Publications.
94. United Nations Capital Development Fund UNCDF (2009). *Microfinance Distance Learning Course*, Retrieved September 10, 2013 from: http://www.uncdf.org/mfdl/index.php?_mode=students.home

95. United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East, Microfinance and Microenterprise Department, West Bank, Gaza, Jordan and Syria (2009- 2010- 2011- 2012- 2013). *Consolidated Financial Statements and Notes*, MD-UNRWA, Financial Statements, 31 December.
96. Waithaka, S. M., Gakure, R., & Wanjau, K. (2003). The Effects of Leadership Characteristics on Microfinance Institutions' Social Performance in Kenya, *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), 26-43.
97. Wbcsd. (2007). Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development, *World Business Council for Sustainable Development*, SNV July 2007, Atar Roto Presse SA, Switzerland.
98. Whelan, S. (2003a). *Automated Teller Machines*, CGAP IT Innovation Series, Retrieved September 25, 2012 from: www.cgap.org/docs/IT_atm.html
99. Whelan, S. (2003b). *Smart Cards*, CGAP IT Innovation Series, Retrieved September 10, 2013 from: www.cgap.org/docs/IT_smart_card.pdf
100. Woller, G. (2006). *Evaluating MFIs' Social Performance: A Measurement Tool*, Micronote12, USAID, from www.usaid.gov
101. Woller, G.M., Dunford, C., & Warner, W. (1999). Where to Microfinance, *International Journal of Economic Development*, 1(1), 29-64.
102. World Bank. (2008). *Finance for All?*, Policies and Pitfalls in Expanding.
103. World Education Australia Limited. (2005). *Principles of Sustainable Microfinance*, Updated: 27 January.
104. Wrenn, E. (2005). *Micro-Finance Literature Review*, Retrieved September 10, 2013 from: http://www.dochas.ie/Shared/Files/2/MicroFinance_literature_review.pdf
105. Wright, G. A. N. (2010). *Designing Innovation Products, Processes and Channels for Promotion of Microfinance*, MicroSave, Offices Across Asia, Africa and Latin America.
106. Yaron, J. (1992). *Successful Rural Finance Institutions*, World Bank Discussion Paper 150, Washington, DC.
107. Ylinen, T. (2010). *Profitability and Outreach of Microfinance: Mission Drift Theory and Evidence from Uganda*, Master's Thesis, Helsinki School of Economics.
108. Yunus, M. (2006, November). *What is Microcredit? Village Volunteers*, Grameen Communications, Retrieved September 10, 2013 from: www.villagevolunteers.org
109. Zeller, M., & Meyer, R. L. (2002, November). *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach and Impact*, IFPRI, International Food Policy Research Institute, The Johns Hopkins University Press. Maryland, USA., N.W. Washington, D.C., No 40.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع الأمم المتحدة "الأهداف الإنمائية للألفية وما بعد 2015"
<http://www.un.org/ar/millenniumgoals>
2. موقع البوابة العربية للتمويل الصغير، www.arabic.microfinancegateway.org
3. الموقع الرسمي لمصرف التوفير www.saving-bank.com
4. الموقع الرسمي لوزارة المالية www.syrianfinance.gov.sy
5. موقع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية www.ifad.org
6. موقع الصندوق السوري لتنمية الريف (فردوس) www.firdos.com
7. موقع المؤسسة الوطنية للتمويل الصغير www.alwataniya.sy
8. موقع الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات www.employ.gov.sy
9. موقع جائزة نوبل للسلام، 2006
http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html
10. موقع شبكة الآغا خان <http://www.akdn.org>
11. موقع شبكة سنابل للتمويل الأصغر في المنطقة العربية www.sanabelnetwork.org
12. موقع مركز بداية لريادة الأعمال www.bidaya.com
13. موقع مصرف الإبداع www.ibbaabanksyria.com
14. موقع مصرف سورية المركزي <http://www.banquecentrale.gov.sy>
15. موقع هيئة تخطيط الدولة <http://www.planning.gov.sy>
16. موقع هيئة مكافحة البطالة <http://www.acu-sy.org>
17. موقع وزارة العمل www.mol.gov.sy
18. موقع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) www.unrwa.com

The Effect of MFIs' Performance on Outreach

A Study on MFIs in Syria

Abstract

The aim of this study was to explore the importance of several external environmental factors for microfinance institutions to achieve their goals, and to explore the differences amongst them related to performance measurement including: democratic leadership, strategic planning, human resources management, loans management, technological innovations, product development, and outreach to clients. It aimed to investigate the impact of performance on outreach in two microfinance institutions in Syria; the First Microfinance Institution FMFI and the UNRWA-Microfinance Department (MD-UNRWA).

110 questionnaires were distributed to the management staff at the two above mentioned microfinance institutions that were still granting micro loans till date of research. The mixed method that combines the qualitative and quantitative models of research was used to achieve the goals of this dissertation.

Data and hypotheses were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) which included descriptive statistics, independent sample t-test, and regression analysis.

Results indicated that:

1. Several external environmental factors were vital for microfinance institutions to achieve their goals.
2. There is a significant difference between the two microfinance institutions regarding some of aspects of microfinance institution's performance.
3. There is a significant difference between the two microfinance institutions regarding outreach to clients.
4. Performance affected outreach to clients in different degrees in both microfinance institutions of the study sample.

The study concludes with some recommendations that could help donors, decision makers and managers of microfinance institutions to improve outreach to clients.

Key Words: Leadership, Strategic Planning, Human Resources Management, Loans Management, Technological Innovations, Product Development, Outreach to clients, External Environmental Factors, Microfinance.

**Ministry of Higher Education
Damascus University
Faculty of Economics
Management Department**



**The Effect of MFIs' Performance on Outreach
A Study on MFIs in Syria**

**A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Master Degree in Business Administration**

By:

Noura Aljomaa

Supervisor:

Reem Ramadan

2015-2016