

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بالتعاون مع المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب — جدة —

وبمشاركة إتحاد مجالس البحث العلمي العربية — الخرطوم —

ورقة مقدمة إلى الندوة الدولية حول: تجارب مكافحة الفقر في العالمين العربي

والإسلامي

بعنوان:

## تجربة مصرف الفقراء

يوسف الفكي عبد الكريم

محاضر بجامعة سنار — جمهورية السودان

يوليو ٢٠٠٦م

## المقدمة

حظيت إستراتيجية البرفسير محمد يونس لمحاربة الفقر بتقدير العديد من الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية عندما منحته العديد من الجوائز التقديرية، كوسام بنغلاديش من الدرجة الأولى عام ١٩٨٧م، وجائزة الغذاء العالمية عام ١٩٩٤م، وجائزة "اليونسكو" للتربية والتعليم عام ١٩٩٦م، وجائزة سيدني للسلام عام ١٩٩٨م، وجائزة سيول للسلام عام ٢٠٠٦م، وأخيراً جائزة نوبل للسلام لعام ٢٠٠٦م في منتصف فبراير ٢٠٠٧م.

حيث نجح البروفسير محمد يونس في تطوير آلية عمل لمصرف جرامين الذي لا يسعى للربح في محاربة الفقر في واحدة من أقل اقتصاديات العالم تواضعاً، بنقلاديش. حيث لم ينحصر تنفيذ إستراتيجيته الفريدة في قطاع القروض الصغيرة عن طريق مصرف جرامين فحسب، وإنما تعدته لتشمل سبعة عشرة (١) منشأة تنموية غير ربحية تسعى في مجملها إلى محاربة الفقر في بنغلاديش وتحقيق التنمية المستدامة.

### أهمية البحث:

تنحو كل نظريات التنمية منحى واحداً في التعويل على الشرائح الاجتماعية العليا في تحقيق التنمية من خلال تمكين هذه الشريحة من الكمية المقبولة من الأموال وتزويدهم بالضمانات والإعفاءات والتسهيلات اللازمة لتوفير مناخ مشجع لهم. وإحدى كبريات المشاكل في هذا الاقتراب أنه يؤدي سريعاً لحدوث تفاوت حاد في الدخول والثروات، ومن ثم حدوث استقطاب طبقي حاد يقوم على تآكل الطبقة الوسطى لصالح الشرائح التي تليها في الترتيب الاجتماعي والاقتصادي. وأتت تجربة مصرف الفقراء في بنغلاديش لتقلب موازين التنمية رأساً على عقب وتقدم أحد أبرز النماذج التنموية في دول الجنوب.

فوفقاً لتقرير "بنك جرامين" (القرية أو الفقراء) في يناير عام ٢٠٠٧م وصل عدد فروعها إلى ٢,٣٤٣ فرع، تغطي ٧٥,٣٥٩ قرية، ويعمل به ٢١,٣٦٣ شخص، وبلغت

جملة القروض التي قدمه منذ أن بدأ ٢٠,٣١٠ بليون تكا\*، وأن نسبة سداد القروض هي ٩٨%<sup>(٢)</sup>.

### مشكلة البحث:

جهود "مصرف الفقراء" لمكافحة الفقر في بنغلاديش ترجع إلى أن هذا البلد يعيش فيه حوالي ٣٥,٦%<sup>(٣)</sup> من سكانه البالغ عددهم ١٤١ مليون نسمة<sup>(٤)</sup> تحت خط الفقر (دخل الفرد يقل عن دولار واحد يومياً)، يضاف إلى ذلك ٢٠% آخرون يعتبرون علي حافة الفقر. وتزداد حدة الفقر في القرى (٧٦,٦١% من السكان يعيشون في القرى) حيث تنقص الخدمات وترتفع البطالة، وهو ما يضطر معه الكثير من السكان للتزوج إلى المدن بحثاً عن فرص العمل<sup>(٥)</sup>.

فيريد الباحث إستعراض هذا الجهد بإعتباره من أبرز التجارب في العالم الاسلامي مع محاولة بيان كيفية نقلها إلى الدول العربية والاسلامية الأخرى بنجاح.

### فروض البحث:

يقوم البحث علي الفروض الآتية:

- ١- يمكن أن تساهم المصارف بفعالية في محاربة الفقر، إذا وضعت أسس تمويل مناسبة للفقراء.
- ٢- يمكن مراجعة بعض المفاهيم الأساسية عن الفقر.
- ٣- الفقر مشكلة يمكن علاجها.

### منهج البحث:

يتبع البحث منهجين أساسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي.

---

\* Taka هي اسم عملة دولة بنغلاديش.

## هيكل البحث:

يتكوّن من خمسة محاور أساسية هي: المحور الأول يتناول نشأة وتعريف مصرف الفقراء، و يُبيّن المحور الثاني سمات تجربة المصرف، وملامح النظام الاقتصادي للمصرف بالمحور الثالث، أما المحور الرابع فيتناول الآفاق المحلية والعالمية للتجربة، ويحاول المحور الخامس والأخير أن يوضّح شروط التكرار الناجح للتجربة.

### المحور الأول: نشأة وتعريف مصرف الفقراء

#### أولاً: نشأة المصرف:

أصبحت بنغلاديش في عام ١٩٧٤م.مجاوعة قاسية، وكان بروفيسر "يونس" يقوم بتدريس نظريات التنمية المعقدة في الجامعة، بينما كان الناس في الخارج يموتون بالمئات، فانتقل إلى إحدى القرى بنغلاديش يكلم الناس الذين كانت حياتهم صراعاً من أجل البقاء. وقد تكلم مع اثنين وأربعين شخصاً في القرية ممن كانوا واقعين في فخ الفقر، لأنهم يعتمدون على قروض التجار المرابين، وكان كل ما يحتاجونه من ائتمان هو ثلاثين دولاراً فقط. فأقرضهم هذا المبلغ من ماله الخاص (٦).

وفي عام ١٩٧٦م بدأ البروفيسور "يونس" مشروعاً بحثياً عملياً لاستكشاف إمكانية تصميم نظام مصرفي يصلح للفقراء من أهل الريف (٧). وقد توصل إلى أنه إذا توافرت الموارد المالية للفقراء بأساليب وشروط مناسبة فإن ذلك يمكن أن يحقق نهضة تنموية كبيرة. وقد حقق المشروع بالفعل نجاحاً في محافظة شيتاجونج Chittagong في الفترة من ١٩٧٦م إلى ١٩٧٩م. وفي ذلك العام امتد المشروع بمساعدة مصرف بنغلاديش إلى محافظة تانجيل Tangail، وفي الفترة من ١٩٧٩م حتى ١٩٨٣م امتد العمل بنجاح إلى محافظات دكا Dhaka ورانجبور Rangpur وباتواخالي Patuakhali. وفي سبتمبر ١٩٨٣م تحول المشروع إلى مصرف مستقل باسم مصرف جرامين Grameen Bank، ساهمت الحكومة فيه بنسبة ٦٠% من رأس المال المدفوع بينما كانت الـ ٤٠% الباقية مملوكة للفقراء من المقترضين (٨). وفي هذا العام ٢٠٠٧م صارت النسبة ٦% للحكومة و ٩٤% للمقترضين (٩).

## ثانياً: تعريف المصرف:

هو ذلك المصرف الذي أسسه البروفيسور "محمد يونس" في سبتمبر من عام ١٩٨٣م تحت اسم مصرف جرامين: Grameen Bank (وتعني بالبنغالية مصرف القرية)، ليكون بذلك أول مصرف في العالم يقوم بتوفير رؤوس الأموال للفقراء فقط، في صورة قروض بدون ضمانات مالية، ليقوموا بتأسيس مشاريعهم الخاصة المدرة للدخل، وذلك تأسيساً على الضمان الجماعي المنتظم في صورة مجموعات مكونة من خمسة أفراد، ومراكز مكونة من ست إلى ثماني مجموعات<sup>(١٠)</sup>.

## المحور الثاني: سمات تجربة المصرف

يتميز مصرف جرامين بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من المصارف وهي:

**السمة الأولى: مشروع اقتصادي ذو أهداف اجتماعية مائة بالمائة.** فهو مصرف ذو رأسمال يقارب ٥٠٠ مليون تكا أي حوالي ١٢,٥ مليون دولار، يقوم باستثمارها في إقراض العملاء لتمويل مشروعاتهم الاستثمارية الفردية، وتمويل مستويات مختلفة ومتصاعدة من الاستثمارات المشتركة، بداية بمستوى المجموعة وانتهاء باستثمار المصرف في عدد من المؤسسات على المستوى القومي. أما الأهداف الاجتماعية فتتضح مما يلي:

١- الفئة المستهدفة: هي فئة أفقر الفقراء: Poorest of the poor التي وضع لها محددان اثنان، هما:

أ- أن يكونوا Landless أي لا يمتلكون أراضي زراعية كحد أدنى، أو تقل حيازتهم عن نصف فدان من الأرض كحد أقصى.

ب- أن يكونوا Assetless أي أن قيمة ما لديهم من ممتلكات لو بيعت لما اشترى بقيمتها فدان واحد. وهذا الأمر مناقض تماماً لسياسة سائر البنوك التي لا تتعامل مع الفقراء، لأنهم لا يملكون الضمانات المالية التي تشترطها البنوك عادة.

٢- تعامل المصرف مع عملائه: عملاء المصرف من المقترضين من فئة أفقر الفقراء يمتلكون الآن ٩٤% من أسهم المصرف، وهم كذلك أعضاء في مجلس إدارة المصرف وبذلك يستحقون أرباح المصرف عن استثماراته، وأيضاً يشاركون بقوة وعلى أعلى مستوى في صنع القرار داخل المصرف.

٣- القرارات الستة عشرة: وهي تلك القرارات التي اتخذت في ورشة العمل القومية وهي تعد دستور التنمية الاجتماعية داخل المصرف، حيث يطلب من كل عضو (أي عميل) في المصرف أن يحفظها ويطبّقها<sup>(١١)</sup>.

وتتضمن القرارات تعهداً بمبادئ عامة مثل: الانضباط، والوحدة، والشجاعة، والدأب، ورفض الظلم للنفس، أولاً وآخرين، والتعاون، وبخاصة في أوقات الشدة. كما تحض القرارات على الحرص على الالتزام بنظافة البيئة والأطفال، والحرص على مبادئ الصحة العامة باستعمال المياه النظيفة أو تطهير المياه المتوفرة، وكذا استعمال المراحيض الصحية، والحرص على الطعام الصحي المتمثل في الخضراوات، إضافة إلى إدخال التمرينات الرياضية في اجتماعات المراكز، كما تحض على تعليم الأبناء وتكوين أسرة صغيرة، وإصلاح المسكن الخرب والسعي لبناء مسكن جديد، وتتضمن القرارات كذلك حثاً على تنمية الموارد من خلال الزراعة والاستثمارات المشتركة، وعلى تقليل النفقات، وتتضمن القرارات كذلك نهيًا عن عادة اجتماعية مردولة وهي ما يعرف بالدوري Dowry، وهو مبلغ من المال تدفعه المرأة في بنجلاديش للرجل الذي سيتزوجها فيما يشبه المهر<sup>(١٢)</sup>.

السمة الثانية: التركيز الشديد على قضية الفقر: ويتجلى هذا التركيز في مستويين:

أولاً - المستوى النظري: ويتضح الاهتمام النظري مما تقوم به مؤسسة جرامين ترست Grameen Trust (وهي إحدى مؤسسات المصرف التي سنتحدث عنها لاحقاً) من جهود لنشر الفكرة والتبشير بها محلياً وعالمياً من خلال البحوث والدراسات، وهذا يقتضي ضمناً التعرض للمحات من فكر البروفيسور محمد يونس. وفي هذا الإطار نعرض لأهم المفاهيم:

(١) مفاهيم مغلوطة: يرى البروفيسور يونس أن الفقير إنما هو في الحقيقة مُفقّر من خلال منظومة من الرؤى والممارسات المجتمعية التي تؤدي لاستمرار حالة الفقر، أول هذه الرؤى والمفاهيم: النظرة السلبية للفقير على أنه شخص يفتقر إلى المهارات المهنية الخاصة، وأنهم لا يمتلكون إلا الجهد البدني، وأنهم بدون اكتساب مهارات لن يكون لهم قيمة في سوق العمل، وفي هذا مغالطة كبيرة، حيث إن الأثرياء من أصحاب هذه النظرة هم أول من يستفيد من جهود ومهارات الفقراء، بل إن جزءاً كبيراً من الدخل القومي يأتي من خلال مجهوداتهم، ثاني تلك المفاهيم: غموض تعريف وتحديد معنى الفقير، مما يؤدي إلى أن تضل برامج مكافحة الفقر طريقها، ويرى أنه من الأسلم تحديد فئات الفقراء على أساس معيار الدخل - الممتلكات **Income-Asset Criterion** ، ويمكن طبقاً لهذا المعيار تحديد عدد من الشرائح أو من المستويات المختلفة من الفقراء.

(٢) الأوضاع والممارسات: أول تلك الأوضاع إحجام البنوك عن إعطاء الفقراء قروضاً، وذلك بوضعها شروطاً تعجيزية، وهو ضرورة توفر ضمانات مالية **collateral**، ومن ثم يرى يونس أن الائتمان **Credit** هو حق أساسي من حقوق الإنسان **Fundamental Human Right** تماماً كالمطعم والملبس والمأوى والتعليم والرعاية الصحية. ثاني تلك الممارسات الربط الدائم بين مكافحة الفقر وخلق فرص وظيفية للفقراء على اعتبار أنه الحل الأمثل، على الرغم من أن الوظيفة قد تكون وسيلة لتخليد الفقر، وذلك إذا كان دخل الفقير لا يحقق له فائضاً، أضف إلى ذلك أن تلك الوظائف غالباً ما تحجب عن النساء الريفيات الفقيرات، ويرى بدلاً من ذلك ضرورة استثمار الوظائف التقليدية التي يمارسها الشعب كوسيلة للحياة في برامج للتوظيف الذاتي **Self-Employment** تحول الأعمال المنزلية البسيطة إلى موجة من المد الكبير للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً - المستوى العملي: منذ أن كان المصرف مشروعاً عام ١٩٧٦م كانت الأهداف واضحة ومحددة كالتالي:

١ - مد التسهيلات المصرفية للفقراء من الرجال والنساء.

٢ - القضاء على استغلال المرابين للفقراء.

٣ - خلق فرص للتوظيف الذاتي للقطاع العريض غير المستخدم أو محدود الاستخدام من مصادر الطاقة البشرية.

٤ - دمج القطاع المهمش من المجتمع في طيات نموذج مؤسسي، يستطيعون استيعابه والتعامل معه ويستمدون منه القوة: الاجتماعية-السياسية والاجتماعية-الاقتصادية من خلال التعاون والدعم المتبادل.

٥ - إدارة دفعة الحلقة المفرغة القديمة: دخل قليل - مدخرات قليلة - استثمار قليل - دخل قليل، لتصبح نسقاً متصاعداً من: دخل منخفض - ائتمان - استثمار - دخل أكبر - ائتمان أكبر - مزيد من الاستثمار - فمزيد من الدخل. وقد سلك المصرف طريقاً ذا معلمين أساسيين:

المعلم الأول: المشاركة أو مساعدة الفقراء كي يساعدوا أنفسهم. والمعلم الثاني: توفير العمل للقادرين من الفقراء بديلاً عن الإحسان والصدقة أو من اليد السفلى إلى يد يجبها الله ورسوله (١٣).

السمة الثالثة: التركيز على النساء كقوة للعمل: حيث تمثل النساء نسبة ٩٧% من عملاء المصرف (١٤) ولهذا التركيز الواضح مبرراته وهي:

١ - نظرة المصرف للأعمال المتزلية للنساء الريفيات الفقيرات كمورد اقتصادي غير مستثمر أو محدود الاستثمار، ومن ثم وجب تصحيح الوضع باستثماره لمصلحة الفقراء.

٢ - تعرض هؤلاء النسوة لقهر اجتماعي مزدوج، أولاً: لأنهن فقيرات، وثانياً: لأنهن نساء، ومن ثم يتعرضن لتحمل العبء الأكبر لمشكلة الفقر داخل الأسرة.

٣ - خبرة المصرف: لوحظ أن الأسرة الفقيرة تحقق فائدة فورية إذا كان التحسن في دخلها عن طريق المرأة، فالمرأة تضع أسرتها وأولادها في قمة سلم أولوياتها بينما للرجل سلم أولويات مختلف.



السمة الرابعة: تجربة إبداعية تدعم الإبداع: إن علاقة المصرف بالإبداع قائمة منذ النشأة، فالمصرف فريد في عمالاته وفي تعامله معهم، وهو أيضاً فريد في أسلوب معالجته لقضية الفقر، وهو فوق ذلك فريد في نظامه القائم على ضمان المجموعة والمركز. الإبداع كروح وآلية: والإبداع أيضاً هو روح تسري في المؤسسة، وآلية ذات خطوات، تتمثل في الآتي:

١ - غرس الرؤية النقدية منذ اللحظة الأولى: أول ما يطلب من المتدربين من الموظفين الجدد أن يبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم للتجديد في إجراءات المصرف، وهو ما يجعل عقولهم وحواسهم في قمة يقظتها.

٢ - عقلية تحل المشكلات: يحرص المصرف على خلق عقلية حل المشكلات بين المتدربين والموظفين، ومن ثم تتردد كثيراً كلمات مثل: لكل مشكلة حل بسيط، والمشكلة وحلها وجهان لعملة واحدة، ومثلاً: إذا لم تجد حلاً لمشكلتك فسبب ذلك أنك لا تفهم المشكلة.

٣ - بين الأهداف والإجراءات: يتم التشديد دائماً على أن أهداف مصرف جرامين أهم بكثير من النظم والإجراءات، ويستطيع كل واحد أن يقترح تعديلات كبرى في نظم وإجراءات المصرف طالما أنها لا تحدث انقلاباً في الأهداف.

٤ - بين القولية والتمايز: يتجنب برنامج التدريب في المصرف دائماً صب الموظفين في قالب واحد من حيث التفكير والتفاعل، ويحاول أن يبقى على التمايزات، ففي أوقات الأزمات تتعرض المؤسسات للانهيار إذا كان تفكير وأفعال الجميع مصبوبة في قالب واحد، بينما تقل احتمالات الانهيار عندما تكثر الآراء وتستطيع العقول أن تتفاعل.

٥ - مناخ ملائم للإبداع: يُخبر العاملين في المصرف بأنه باستطاعته أن يكتب إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة إذا كان يريد أن يوصل فكرة جديدة، وتلعب الصحيفة الداخلية أدوج Uddog (وتعني المبادرة) دوراً مهماً في نشر جو الإبداع، حيث يكتب كل أصحاب الأفكار والتجارب الجديدة عن أفكارهم وتجاربهم.

٦ - حرية تطبيق الأفكار الجديدة: يشجع المصرف مديري القطاعات على أن يطبقوا برامجهم التجديدية بدون أي معوقات، ولا يطلب منهم أن يبدوا مبررات مسبقة لتجارهم، ولا يكتبون تقارير في هذا الشأن للمكتب الرئيسي إلا عندما يشعرون أن التجربة قد نجحت، وإذا فشلت ربما يختارون عدم الكتابة مطلقاً<sup>(١٥)</sup>.

**السمة الخامسة: تجربة مؤسسية قائمة على الشورى: و تتضمن هذه السمة عنصرين:**

**العنصر الأول:** عنصر المؤسسة: تقوم المؤسسة في مصرف جرامين علي وحدات أصغرهما المجموعة Group والتي تعتبر وحدة بنائية في المصرف، تتكون كل مجموعة من خمسة أفراد، تليها وحدة المركز Center ويتكون من ٦-٨ مجموعات، وتمثل هاتان الوحدتان وحدات للأعضاء members أوالمقترضين borrowers فقط، والوحدة التالية هي الفرع Branch، وبدءً من هذه الوحدة نجد أن الوحدات تتشكل من المقترضين والموظفين، فالفرع مثلاً يتكون من ٦٠ مركزاً أي من ٣٦٠-٤٨٠ مجموعة، أي من ١٨٠٠-٢٤٠٠ عميل، ويعمل في فرع المصرف عدد ٩ موظفين منهم ٦ ميدانيين Bank Workers ومدير الفرع Branch Manager ومساعد له ومرسال Messenger ويشرف كل موظف ميداني على عدد ١٠ مراكز، بواقع مركزين في كل يوم من أيام العمل الميداني من خلال ما يعرف باجتماعات المراكز Center Meeting والتي تعقد فيما يعرف بدور المراكز Center House، ومن ثم فإن المركز هو نقطة التماس بين موظفي المصرف والمقترضين، ومن هنا تنبع أهمية المركز كوحدة بنائية مماسية، على الرغم من أن وحدة المجموعة هي اللبنة الأساسية في بناء تنظيم الأعضاء المقترضين، بينما الفرع هو الوحدة البنائية الأساسية في تنظيم الموظفين لأنه وحدة التعامل المباشر مع العملاء.

**والوحدة التالية** لذلك هي مكتب المنطقة Area Office الذي يشرف علي سير العمل في عشرة فروع ويعمل فيه ٦ موظفين. **الوحدة التالية** هي مكتب القطاع Zone Office والذي يشرف في المتوسط علي ٩ مناطق ويعمل به ٣٥ موظفاً. **والوحدة الأخيرة** هي المكتب الرئيسي Head Office<sup>(١٦)</sup> ويشرف المكتب حالياً على ١٨ قطاعاً<sup>(١٧)</sup>.

أما من حيث العلاقة بين تلك الوحدات فهي علاقة فيدرالية بين وحدات ذات استقلال ذاتي. وينطبق ذلك على الوحدات من الفرع إلى القطاع.

والشكل الآخر من أشكال العلاقة بين تلك الوحدات هو علاقة ضبط جودة الأداء من الوحدات الأكبر إلى الوحدات الأصغر. وتقابل هذه العلاقة علاقة أخرى تقوم على تدفق وثائق المعلومات المالية والإدارية من الوحدات الأصغر إلى الوحدات الأكبر.

**العنصر الثاني : الشورى/ أو المشاركة في صنع القرار:** وتأخذ تلك العملية مسارين أساسيين: **المسار الأول:** المسودات الدوارة **Circulating Drafts**. فعندما تعتمزم إدارة المصرف وضع أطر لسياسات وقواعد وتنظيمات جديدة تختص بالإدارة، فإنها تقوم بإعداد مسودة لها، ثم ترسلها إلى رؤساء الأقسام بالمكتب الرئيسي وإلى مديري القطاعات، فإذا كان الموضوع ذا أهمية قصوى ترسل نسخ من المسودة إلى مديري المناطق، وربما يرى هؤلاء أن يرسلوا تعليقاتهم كتابة أو ربما يعقد كل منهم لقاءات مع مرءوسيه لمناقشة الموضوع، ومن ثم يرسلون برودهم إلى لجنة المسودات **Drafting Committee**، التي تطالعها وتراعي مضمونها في إعداد مسودة بديلة تمررها مرة أخرى في دورة مماثلة، فإذا لاقت المسودة الثانية رضا صدر قرار بمحتواها وإلا تكررت العملية، وإذا لم تحظ المسودة بالرضا في عدة دورات يتم عرض الموضوع على مؤتمر مديري القطاعات والذي يعقد ثلاث مرات سنوياً.

**المسار الثاني:** المؤتمرات: ويعد مؤتمر مديري القطاعات من أهم تلك المؤتمرات لما له من دور في عملية صنع القرار وفي الإدارة العامة للمصرف، ولذلك يتم التحضير له قبل شهرين من تاريخ إنعقاده، ويعقد المؤتمر لمدة يومين أو ثلاثة.

**السمة السادسة: تجربة تنموية:** تمتلك تجربة مصرف جرامين عدداً من المقاربات (طرق التناول والمعالجة) التنموية تقرها من المعنى المتكامل للتنمية.

**المقاربة الأولى: التنمية الاقتصادية:** وتتخذ التنمية الاقتصادية في المصرف عدة محاور أهمها:

أ - قروض الاستثمار الفردي: يرى البروفسير "يونس" أن معيار التنمية هو ما يحدث من تحسن في حياة الـ ٥٠% التي تقع في قاع المجتمع (١٨).

ولكي نتصور حجم التنمية التي أحدثتها المصرف علينا أن نعلم أن عدد المقترضين من المصرف بلغ حتي يناير ٢٠٠٧م أكثر من ٦,٩٥ مليون مقترض مقسمين على ٢,٣٤٣ فرعاً تعمل في أكثر من ٧٥,٣٥٩ قرية، ويعمل به ٢١,٣٦٣ موظف (١٩).

ب - صناديق الادخار المختلفة: وهي الصورة الثانية من صور التنمية الاقتصادية، وأهم هذه الصناديق:

- صندوق ادخار المجموعة Group Fund: وهو صندوق ادخار إجباري يلزم كل عضو من أعضاء المجموعة بالإشتراك فيه، ويبدأ سداد الإشتراكات فيه من أسبوع التدريب الذي يسبق اعتماد المجموعة ويستمر مع سداد الأقساط الأسبوعية بمقدار ٢ تكا Taka في الأسبوع، وتتجمع تلك المدخرات في حساب خاص، وتدير رصيده المجموعة بمبدأ الإجماع.

- صندوق الطوارئ Emergency Fund: وهو نوع من الغطاء التأميني لحالات التخلف عن السداد والوفاة والعجز وغيرها من الحوادث، وتتكون موارد الصندوق من الرسم الإجباري الذي يدفعه المستفيد بنسبة ٥ في الألف من القروض التي تزيد عن ألف تكا.

- صناديق أخرى: إلى جانب صندوقي المجموعة والطوارئ هناك صناديق أخرى مثل صندوق المدخرات الخاصة Special Saving Fund ، وصندوق رفاة الأطفال Fund Children's Welfare ، وسيأتي الحديث عنها لاحقاً.

وإضافة لتلك الصناديق التي تعتمد على المدخرات الجماعية، يشجع المصرف أعضاءه على الادخار الفردي الاختياري من فوائض دخولهم في حساب للمدخرات الشخصية.

ج - المشروعات المشتركة Joint Enterprises : ويشرف عليها قسم التكنولوجيا بالمصرف منذ عام ١٩٨٦م. وطبقاً لحجم المشاركة فيه يمكن أن تقسم إلى:

- مشروع المركز الواحد.
- مشروع لعدد من المراكز.
- مشروع على مستوى الفرع.
- مشروع على مستوى المنطقة.
- مشروع على مستوى القطاع.
- مشروع على المستوى دون القومي Sub-national.
- مشروع على المستوى القومي.

ومن المفيد هنا أن نتحدث عن صندوق المدخرات الخاصة Special Savings Fund وهو صندوق ادخار اختياري على مستوى المركز يساهم فيه العضو بمبلغ يتراوح بين (١ - ٥) تكاً أسبوعياً حسبما يقرر أعضاء المركز، وذلك في حالة رغبة الأعضاء في عمل مشروع مشترك، ويمد المصرف الصندوق بقرض لا يتعدى ١٠ أمثال المدخرات، ويقوم الأعضاء بسداد أنصبة متساوية من تلك القروض. ويعتقد البروفيسور "يونس" أنه بمرور الوقت ومع ازدياد الخبرة سوف تصبح هذه المشروعات أو الاستثمارات المكون الأكبر في حياة الأعضاء الاقتصادية.

المقاربة التنموية الثانية: تحسين نوعية الحياة: وذلك من خلال أربعة مداخل:

أ - المدخل الإسكاني: ويعطي المصرف للأعضاء ثلاثة مستويات من قروض الإسكان حسب عدد سنوات العضوية:

المستوى الأول Pre-fundamental ويُؤهل العضو للحصول على ٦٥٠ - ٧٥٠ تكاً لإصلاح المسكن بعد عامين من العضوية. أما المستوى الثاني Fundamental فيؤهل العضو للحصول على قرض قيمته ١٠ آلاف تكاً، ويحصل ضمنه على أربعة أعمدة ومرحاض صحي، وذلك بعد ثلاث سنوات من العضوية.

والمستوى الثالث Basic والأخير ويتراوح فيه القرض بين ١٣ إلى ٢٥ ألف تكاً شاملاً مرحاضاً صحياً وأي عدد من الأعمدة، وذلك بعد خمس سنوات من العضوية.

وتسدّد قروض الإسكان في أقساط أسبوعية في مدة أقصاها عشر سنوات وإن كانت لا تتجاوز غالباً سبع سنوات.

ب - المدخل الصحي: وذلك من خلال برنامج جرامين الصحي (Grameen Health Program GHP) والذي تقوم عليه مؤسسة جرامين ترست، ويهدف إلى مد الرعاية الصحية للفقراء المحرومين منها، وكذلك رفع مستوى الوعي الصحي لديهم، ويركز البرنامج على الوقاية وتحسين الصحة.

ج - المدخل التعليمي: ويتم ذلك من خلال صندوق رفاهة الأطفال Children's Welfare Fund الذي يصبح إجبارياً من القرض الثاني، ويساهم العضو فيه بمبلغ تكا واحدة أسبوعياً، وتستخدم موارد الصندوق في بناء أو تجهيز فصل متوسط الحجم أو مدرسة ذات فصل واحد لتعليم الأطفال في كل مركز.

د - برنامج إعادة التأهيل بعد الكوارث: ويتضمن:

- تأمين الاحتياجات الغذائية الأساسية من خلال قرض للمخزون الغذائي بقيمة تتراوح بين ٣٠٠ إلى ٥٠٠ تكا تسدّد في أقساط أسبوعية.

- قروض لاستعادة رؤوس الأموال تصل إلى ٢٠٠٠ تكا للعضو مع تجميد المصاريف على القروض غير المسددة، ويحدد العضو قيمة القسط الذي يستطيع سداه على ألا يقل عن ١٠ تكا في الأسبوع.

- إعادة دمج أولئك الأعضاء من خلال ورشة عمل لمدة عشرة أيام للتذكير بنظم وقواعد المصرف مع إعادة تكوين المجموعات، كما يتضمن البرنامج أيضاً قروضاً لاستعادة الأراضي الزراعية، وأخرى لاستعادة الثروة الحيوانية، وكذلك قروض لآلات الري والزراعة.

#### المقاربة الثالثة: التنمية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاتكاء على شبكة العلاقات الاجتماعية من خلال بناء تنظيمات اجتماعية صغيرة (المجموعة والمركز) قائمة على مبدأ الثقة والاعتماد المتبادل، مستنداً عليها وعلى متانتها والتزامها كضمان أساسي وبديل عن الضمانات المادية التي تأخذها

البنوك العادية، بما يقوي تلك الروابط الاجتماعية ويقوي من بناء المصرف ويعضد من نجاحه الذي تجلّى في نسبة سداد القروض Repayment Rate التي بلغت ٩٨%.

**المقاربة الرابعة: التنمية بتحسين نوعية الإنسان ذاته:**

و يتم ذلك في المصرف من خلال مدخلين:

أ - المدخل الأول: تغيير المفاهيم: وقد تقدم ذكر القرارات الستة عشر وما تضمنته من مفاهيم.

ب - المدخل الثاني: بث روح المشاركة: ويتجلّى ذلك في أمرين:

**أوهما:** برنامج ورش العمل: ويضم البرنامج ١٧ نوعاً مختلفاً من الورش الخاصة بالمقترضين، وتم ٩٠% من هذه الورش على مستوى الفروع. وخلال العام الواحد يتم تنظيم ٢٥٠ ورشة على مستوى كل قطاع، تتراوح ودة الورشة بين يوم وسبعة أيام، ثلاثة أرباعها للنساء والربع الباقي للرجال، وأهم هذه الورش هي ورشة الأيام السبعة 7 Days Workshop، وهي تمثل لب برنامج التنمية في المصرف، وتنفذ على مستوى الفروع لأعضاء المراكز من النساء، ويحضرها ٣٥ من رؤساء المراكز أونواهم أورشاء المجموعات أونواهم، وتعقد الورشة في الفرع الواحد مرة كل عامين ويشرف عليها مسئول التنمية الاجتماعية Social Development Officer بمكتب المنطقة أوالقطاع. وعادة ما يزور الورشة مدير القطاع Zonal Manager وغيره من كبار المسئولين الذين يشاركون بفعالية في أعمال الورش مستهدفين ثلاثة أهداف: رفع المعنويات، وبناء الثقة، ونقل المعلومات وتبادلها. وخلال البرنامج تلقى محاضرات في الصحة والتغذية وتنظيم الأسرة.

**ثانيهما:** الانتخابات التصعيدية: وتهدف تلك العملية إلى انتخاب ٩ أعضاء من أصل ١٣ عضواً (١٠ منهم نساء) يمثلون مجلس إدارة المصرف، وتقسم قطاعات المصرف الثمانية عشر إلى ٩ مناطق انتخابية لاختيار ممثلة لكل منطقة انتخابية. ويتم الأمر أولاً بدعوة رؤساء المراكز في كل فرع للقاء لمدة يوم واحد لاختيار ممثلة واحدة للفرع، ثم يعقد لقاء آخر لمدة يوم واحد أيضاً تحضره ممثلات الفروع في كل منطقة

لاختيار ممثلة للمنطقة، ثم يتم اختيار ممثلة لكل قطاع بنفس الطريقة، ويعقد اجتماع مجلس إدارة المصرف ست مرات كل عام، ويستمر عمل المجلس لمدة أربعة أعوام<sup>(٢٠)</sup>.

### المحور الثالث: ملامح النظام الاقتصادي للمصرف

وأبرز الملامح من وجهة نظر الباحث هي الثلاثة التالية:

#### الملح الأول: قروض بدون ضمانات:

##### أ - محورية دور القرض:

إن أهمية القروض في أي نظام اقتصادي حديث، وتأثير حرمان البنوك التجارية للفقراء من هذا الحق الأساسي من حقوق الإنسان، يجعل دائرتي الغنى والفقير في المجتمع دائرتان مغلقتان تتحرك أولاهما إلى أعلى إلى مزيد من الغنى، بينما تتحرك الأخرى إلى أسفل إلى مزيد من الفقر، وذلك نتيجة لإتاحة الائتمان للفئة الأولى وحرمان الفئة الثانية، ومن ثمَّ كان أهم إنجاز حققه المصرف على الإطلاق هو تمكنه من عمل نظام ناجح لتوفير الائتمانات للفقراء، دون الحاجة لوجود ضمان مالي من ودائع أو عقارات والتي يعجز عنها الفقير بحكم تعريفه.

##### ب - إجراءات الإقراض في المصرف:

يتقدم العضو الراغب في الحصول على قرض بطلبه إلى زملائه في المجموعة والذين يناقشونه في طلبه، وإذا وافقوا له على طلبه يتقدم رئيس المجموعة بالطلب شفهيًا إلى رئيس المركز الذي يعرض الطلب على أعضاء المركز، فإذا وافقوا قام بكتابة طلب قرض باسم العضو ووقعه ثم قدمه لموظف المصرف في الاجتماع الأسبوعي للمركز، فيقوم الموظف بتحرير نموذج رسمي لطلب القرض، ويقدمه رئيس المركز إلى مدير الفرع، والذي يقوم بزيارة للمراكز التي أتت منها الطلبات للتأكد من ملاءمة المبالغ المطلوبة للأغراض المرغوبة للقروض، ثم يوصي بالموافقة على الطلبات، ويرسلها إلى مكتب المنطقة لتعرض على مسئول البرامج هناك، والذي يحق له تخفيض المبالغ المطلوبة أو رفض الطلب كلية، ولا يحق له زيادة المبالغ، وبناءً على توصية مسئول البرامج يعطي مدير



المنطقة تفويضه النهائي بصرف القروض. ولا تستغرق هذه الإجراءات أكثر من أسبوع. بعدها يتم تسليم القروض في مكتب الفرع بحضور اثنين من الشهود مع العضو، وعادة ما يكونان رئيس المركز ورئيس المجموعة. ويتم سداد القرض على ٥٢ قسطاً أسبوعياً، مضافاً إليها مصاريف إدارية بنسبة ١٠% تقريباً من قيمة القرض، تقسم بالتساوي مع الأقساط الأسبوعية.

### ج - أنواع القروض في المصرف:

(١) القرض العام General Loan: وهو النوع الأساسي من القروض في المصرف ويحصل عليه كل أعضاء المصرف والحد الأقصى له ١٠ آلاف تكا، ويستخدم في جميع أغراض الاستثمار الفردي.

(٢) القرض الموسمي Seasonal Loan: والغرض منه هو دعم الزراعات الموسمية، وله نوعان: فردي والحد الأقصى له ٣ آلاف تكا ترد في موسم الحصاد أو خلال ستة أشهر، وجماعي ويبلغ حده الأقصى ١٠ آلاف تكا للمجموعة و١٣٥ ألف تكا للمركز.

(٣) قرض الأسرة Family Loan: وتحصل الأسرة عليه عن طريق المرأة وهي المسئولة عنه قانوناً، ويسدد على أقساط أسبوعية خلال عام، والحد الأقصى له ٣٠ ألف تكا لكنه يتراوح في الأغلب بين ١٠ و ١٥ ألف تكا، ويشترط له أن تكون المرأة قد سبق لها الاقتراض أربع مرات. وهناك أنواع أخرى سبق لنا الحديث عنها وهي: قرض الإسكان، وقروض صناديق الادخار<sup>(٢١)</sup>.

### الملح الثاني: المجموعة والمركز:

وهما الشكلاان اللذان ابتكرهما المصرف لاستغلال شبكة العلاقات الاجتماعية، وهي الشبكة التي صارت تسمى رأس المال الاجتماعي والمبنية على الثقة والدعم المتبادل، في مدخل صار يعرف فيما بعد بنموذج "إكساب القوة"، إذ تعرف حالة الفقر: بأنها أحد أشكال التجريد من القوة. ونموذج إكساب القوة هذا لا بد له من التنظيم الذاتي للفقراء، وشبكة قوية من العلاقات الاجتماعية، ولا بد من بلورة هذا وذاك

في تنظيمات قوية للفقراء ضمن تنظيمات المجتمع المدني. وهذا ما يفعله المصرف من خلال المجموعة والمركز.

**أ - المجموعة:** تعريفها وتكوينها: هي أصغر وحدة بنائية في تنظيم الأعضاء في مصرف جرامين، وتتكون المجموعة من خمسة أفراد من جنس واحد متقاربين في المستوى والفكر والسكن ويفضل التقارب السني، ويستبعد الأقارب من عضوية المجموعة الواحدة، ويقوم الأعضاء باختيار بعضهم البعض على أساس الثقة والضمان المتبادل، وعندما يتجمع هؤلاء الخمسة يتقدمون بطلب لفرع المصرف التابعين له لاعتماد المجموعة، وعليهم قبل ذلك أن يجتازوا برنامجاً تدريبياً يستغرق سبعة أيام كحد أدنى، يتضمن شرحاً وافياً لقواعد ونظم المصرف، كما يتضمن انتخاباً لرئيس المجموعة **Group Chairman** وسكرتيراً لها **Secretary Group** ويتضمن البرنامج تعريفاً بواجبات الرئيس والسكرتير. وتظل المجموعة الجديدة تحت الملاحظة اللصيقة مدة شهر أو شهرين. وعند التأكد من التزامها بقواعد ونظم المصرف، يتم تسليم القروض لعضوين في المجموعة (غير الرئيس والسكرتير) كمرحلة أولى، وبعد المتابعة لمدة شهرين آخرين يتم تسليم عضوين آخرين ليس فيهم رئيس المجموعة، ثم بعد شهر أو شهرين آخرين يتم تسليم القرض للعضو الأخير وهو عادة ما يكون رئيس المجموعة.

**واجبات رئيس المجموعة وسكرتيرها:**

- (١) متابعة التزام الأعضاء بحضور الاجتماعات الأسبوعية للمركز.
- (٢) الحفاظ على الانضباط والالتزام أثناء حضور الاجتماع.
- (٣) جمع الأقساط والمدخرات الخاصة بالأعضاء وتسليمها للمركز.
- (٤) التقدم بطلبات القروض الخاصة بالأعضاء.
- (٥) التأكد من استخدام الأعضاء للقروض في الأغراض المخصصة لها.
- (٦) الاحتفاظ بصندوق ادخار المجموعة والدفاتر الخاصة بها.
- (٧) التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.

## (٨) شراء أسهم المصرف في الأوقات المحددة لذلك.

هذا ويتم تغيير الرئيس والسكرتير مرة كل عام لإعطاء الفرصة للجميع لممارسة القيادة، ويتم ذلك في الموعد المحدد للانتخابات كل عام.

**حل المجموعة وإجراءاته:** ويتم اتخاذ ذلك القرار الصعب في الحالات التالية:

- غياب جميع الأعضاء ٥ مرات متتالية.

- الامتناع عن سداد أقساط ادخار المجموعة عشر مرات متتالية.

- عدم الالتزام بنظم المصرف.

- وفاة الأعضاء أو تركهم للمجموعة بكامل إرادتهم.

ولا يتم الحل إلا بعد أن يصدر القرار من رئيس المنطقة بناء على تقرير يرفعه له مدير الفرع متضمناً الموقف المالي للمجموعة وسداد المتبقي من أموال القروض، وكذلك موافقة ٧٥% من أعضاء المركز والموظف المشرف عليه.

**ب- المركز:** يتكون المركز من ٦-٨ مجموعات. وهو خط التماس بين موظفي المصرف وتنظيمات الأعضاء. وتعد اجتماعات المراكز الأسبوعية في الصباح الباكر في دار المركز التي تبني قرب منزل أحد الأعضاء، وهذه الدار هي الملتقى الذي تتم فيه عمليات المصرف من تسلم طلبات القروض ومناقشتها، واستلام الأقساط الأسبوعية، ومناقشة مشاكل الأعضاء.

### مسئوليات رئيس المركز ومساعدته:

١- إعداد دار المركز وتنظيفها قبل الاجتماع.

٢- التأكد -مع رؤساء المجموعات- من جلوس كل مجموعة وكل عضو في مكانه.

٣- افتتاح وإنهاء الاجتماع (وذلك بإلقاء الشعار الذي يتضمن المبادئ الأربعة الموجودة بالقرار الأول من القرارات الستة عشر، وهي: الانضباط والوحدة والشجاعة والعمل الدؤوب، إضافة إلى عمل بعض التمرينات الرياضية التنشيطية الخفيفة).

- ٤ - تسليم الأقساط ودفاترها الخاصة بالأعضاء لموظف المصرف، ثم إعادة توزيع الدفاتر بعد إتمام الموظف لإجراءاته.
  - ٥ - تسليم دفتر الحضور لموظف المصرف بعد التأكد من توقيع الحاضرين فيه.
  - ٦ - التقدم بطلبات قروض الأعضاء بعد التشاور مع رؤساء المجموعات.
  - ٧ - التأكد من استخدام الأعضاء للقروض في الأغراض المخصصة، ويتم ذلك في غضون أسبوع بالنسبة للقروض الجديدة.
  - ٨ - المسؤولية عن باقي صناديق الادخار (بخلاف صندوق المجموعة) والدفاتر الخاصة بها.
  - ٩ - الاحتفاظ بكل حسابات المركز.
  - ١٠ - الاهتمام بمدرسة المركز والأنشطة الخاصة بالأطفال.
  - ١١ - التأكد من التزام الأعضاء بالقرارات الستة عشر.
  - ١٢ - الاهتمام بتشجيع وتحسين الاستثمارات المشتركة للمركز.
  - ١٣ - الإشراف على استخراج مساهمة صندوق الطوارئ في الحالات المخصصة لها وذلك بموافقة الأعضاء.
  - ١٤ - حل المشكلات الخاصة بالمركز بالتعاون مع أعضائه.
- حل المركز:** يتم حله إذا تغيب أعضاؤه عن الحضور خمس مرات متتالية، أو إمتنع الأعضاء عن سداد ما عليهم لصندوق ادخار المجموعة عشر مرات متتالية، أو تركه أعضاؤه برغبتهم، أو أحلَّ أعضاؤه بسائر نظم وقواعد المصرف الأخرى، ويتخذ هذا القرار على مستوى مدير القطاع بعد رفع تقرير له من مدير المنطقة متضمناً الوضع المالي لأعضاء المركز<sup>(٢٢)</sup>.

### الملح الثالث: الرقابة المالية والإدارية:

رغم الأهداف الاجتماعية للمصرف إلا أنها لم تكن مبرراً للتهاون في أمر الرقابة المالية والإدارية. وتحليل ذلك الملح في المصرف نجد إن الرقابة المالية والإدارية تتم لعنصرين: هما الأعضاء، والموظفون.

ولتحقيق هدف الانضباط وغيره من الأهداف تم وضع الهيكل الإداري السابق ذكره، وتوزيع تلك المسؤولية عليه، بداية من مسئولية رئيس المجموعة وسكرتيرها، ثم مسئولية رئيس المركز ومساعدته، ثم مسئولية موظف المصرف الميداني الذي يتعامل مباشرة مع الأعضاء. ومن ثم فإن مهمة هذا الفريق الأولى تتمثل في الآتي:

- تحقيق انضباط الأعضاء في حضور الاجتماعات الأسبوعية وتنظيمها.

- ضمان الانتظام في سداد أقساط القروض وصناديق الادخار.

- ضمان تطبيق القرارات الستة عشر.

- حل المشاكل المتعلقة بخرق أيًا من القواعد أو النظم الستة عشر.

- معاقبة المخالفين بالجزاءات المنصوص عليها في لائحة المصرف.

ومهمة مدير الفرع متابعة ذلك كله، ويضاف إلى ذلك ضبط أداء الفرع بعنصرين هما:

أ - عنصر التوثيق: فلا إجراء مالي أو إداري بدون توثيق.

ب - عنصر الشفافية: فالتعاملات المالية في المصرف سواء تسليم أو تسليم الأموال تتم أمام شهود من الأعضاء. ويتم عد الأموال أكثر من مرة أمام الجميع، ويقضي مديرو القطاعات ثمانية أيام شهرياً في زيارات ميدانية لمكاتب المناطق والفروع، بما في ذلك لقاءات المراكز إضافة لورش العمل مع الأعضاء.

### مسئوليات المكتب الرئيسي:

يتكون المكتب الرئيسي من مجلس الإدارة وعدد من اللجان والأقسام الفنية، ويقوم مجلس الإدارة بالتوجيه والإشراف العام على أعمال المصرف. ولأغراض المتابعة اليومية يوكل المجلس تلك المهمة إلى رئيسه باعتباره رئيس مجلس الإدارة **Managing Director** الذي يقوم بعقد اجتماعين شهرياً لما يعرف باللجنة العليا **Higher Committee** التي يجيل إليها الأمور التي تحتاج إلى قرار. وتتكون اللجنة من المدير الإداري ونائبه ومديري العموم ونوابهم. ولا بد للجنة أن تتخذ قراراتها بالإجماع. ومن ثم تخضع الأمور لمناقشات مستفيضة وصولاً للإجماع، وبالتالي تصير القرارات ملزمة.

وتحاط اللجنة العليا بعدد من اللجان الخاصة المعنية بشئون الإمداد والتدريب والتحفيز والإنشاءات والمشتريات وغيرها من اللجان.

### الوظائف الخدمية لإدارة المصرف:

(١) مراجعة الحسابات: وذلك من خلال ما يصل الإدارة من تقارير مالية أسبوعية ونصف شهرية وشهرية وربع سنوية، وتشمل التقارير كشف الحساب الشهري والميزانية وبيان الخسائر والأرباح.

(٢) إدارة صناديق القروض: وذلك من خلال متابعة التقارير الأسبوعية التي توضح الفروق بين الأقساط واجبة السداد والسداد الفعلي للقروض. وتتم إدارة القروض عموماً بصورة لا مركزية.

(٣) المتابعة والتقييم: تطورت هذه الوظيفة في المصرف لتصبح قسماً مكتمل النمو عام ١٩٨٦م مما أدى إلى نشوء نظام شديد الحرفية والدقة في إدارة المعلومات (Management Information System) والذي يتضمن نظاماً للإنذار المبكر (Early Warning System). والنظام ككل مبرمج على الكمبيوتر وتخدم المعلومات المجمعة بصفة خاصة في مجال الإدارة اليومية للتشغيل وفي مجال السيناريوهات المستقبلية.

(٤) مراقبة الحسابات: يتعامل مصرف جرامين مع مراقب خارجي للحسابات. ولكن استحدث المصرف مراقبة داخلية للحسابات، تؤدي بطريقة لامركزية من خلال مكتب في كل قطاع له الاستقلالية عن القطاع. وقد أدى وجود هذه المكاتب إلى انخفاض الأخطاء المحاسبية بنسبة ٨٠%، وتستمر أعمال المراقبة في الفرع الواحد حوالي عشرة أيام خلال كل سنة مالية. وتتضمن المراقبة الميدانية في المراكز وفي منازل الأعضاء، ويعمل هؤلاء المراقبون طبقاً للائحة الرقابة المالية. ويحرص المراقبون على ألا تكون هناك ملاحظات سرية.

(٥) دوائر الحركة الدائمة في المصرف: فموظفو المصرف الميدانيون يتسلمون عشرة مراكز جديدة كل عام. ومديرو الفروع ينتقلون كل عامين أو ثلاثة إلى فروع أخرى

أويرقون. والغرض من ذلك التقليل من فرص المحسوبية والمجاملات وسوء التصرف لدى الموظفين ومن فرص تكوين مراكز قوى بين الأعضاء، مما يعطي العمل في المصرف مزيداً من النقاء (٢٣).

### المحور الرابع: الآفاق المحلية والعالمية للتجربة

انطلق المصرف محلياً في آفاق عليا من آفاق التنمية، كما انطلق عالمياً ليصير أنموذجاً يحتذى في مجال مكافحة الفقر.

#### أولاً - الآفاق المحلية للتجربة:

انطلق المصرف في هذه الآفاق من خلال ما يعرف بأسرة مؤسسات جرامين Family of Grameen Organizations، وهي إحدى عشر مؤسسة تعمل في مجالات تنموية مختلفة ومنها:

#### أ - مؤسسة جرامين كريشي Grameen Krishi Foundation:

وقد ظهرت هذه المؤسسة عام ١٩٩١م وتعمل المؤسسة منذ بدايتها في مجال إنتاج المحاصيل، والبدور، والألبان، والدواجن، وعسل النحل، ونقل التكنولوجيا، وتنمية المرأة الريفية، وتسويق المنتجات الزراعية المختلفة. ولها العديد من الأهداف أهمها:

- تحسين نظام الري بإدخال التكنولوجيا الحديثة فيه.
- مساعدة الفقراء على استعادة أراضيهم المرهنة.
- زيادة فرص التوظيف للنساء الفقيرات في مختلف الأنشطة الزراعية.
- خلق الفرص لزيادة الدخل من خلال تربية الدواجن وإنتاج الألبان.
- تنظيم مجموعات من الفقراء لإدارة مضخات الري والأنشطة الزراعية الأخرى.

#### ب - مؤسسة جرامين أودج Grameen Uddog:

وقد تأسست كشركة غير هادفة للربح بهدف إحياء صناعة الغزل اليدوي وإدارتها بطريقة حديثة، بحيث تصبح المنسوجات اليدوية البنغالية موجهة للتصدير.

وقد استفاد من خدمات الشركة أكثر من ١٠ آلاف نسّاج فقير، وقد قامت الشركة بتصدير أكثر من ١٣ مليون ياردة من المنسوجات اليدوية القطنية المنتجة تحت إشراف الشركة إلى كل من أوروبا وأمريكا الشمالية، وتعرف تلك المنسوجات باسم جرامين تشيك Check Grameen.

#### ج - مؤسسة جرامين موتشو Grameen Motsho Foundation:

وقد تأسست في فبراير من عام ١٩٩٤م بهدف العمل على إنتاج ونقل وتخزين وتسويق الأسماك. إضافةً إلى تخطيط وتنظيم وتشغيل المزارع السمكية صناعياً وتجارياً على أساس استثماري. وتمتلك المؤسسة أربع مزارع سمكية و ٢٠ مزرعة لإنتاج الزريعة\*.

#### د - مؤسسة صندوق جرامين Grameen Fund:

- وقد تأسست عام ١٩٩٤م كمؤسسة غير هادفة للربح وذلك بهدف:
- المساهمة في الشركات التي تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهندسة الحيوية، وغيرها من المجالات المستقبلية.
  - منح القروض أو المساهمة في استثمارات مشتركة تتسم بعنصر المخاطرة كتلك التي تستخدم تكنولوجيا لم تجرب أو تنتج منتجات لم تختبر.
  - المساعدة في إدارة الشراء في مزادات أو شراء حصص من شركات تعمل في مجالات تفيد الفقراء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
  - تشجيع وإيجاد استثمارات لها رؤية للتصدير أو الاستيراد الذي يستخدم المواد الخام المحلية أو يتيح تشغيل واسع للفقراء وتطوير مهاراتهم.

#### هـ - مؤسسة كاليان Grameen Kalyan:

وقد تأسست عام ١٩٩٦م، ولها العديد من الأهداف أهمها:

- توفير التمويل لمشروعات واستثمارات الموظفين.

\* هي أسماك صغيرة للتربية.



- مد التسهيلات الطبية بما في ذلك تشجيع وإنشاء المستشفيات والمراكز الصحية لصالح الأعضاء والموظفين.
- تنظيم تسهيلات تعليمية وتدريبية للأعضاء والموظفين.
- التشجيع على الدخول في مجالات التكنولوجيا الحديثة والطرق الإبداعية لتنمية الصناعات الصغيرة والاستثمارات في مجال التسويق والتجهيز والتخزين والنقل الهادفة لمكافحة الفقر.
- تخفيف وطأة الكوارث التي تؤثر على حياة وممتلكات الأعضاء والموظفين في المصرف.

#### و - مؤسسة جرامين شاموجري Grameen Shamogree:

وقد تأسست في عام ١٩٩٦م، ولها العديد من الأهداف أهمها:

- القيام بالتسويق داخل وخارج بنغلاديش لكل المنتجات الوطنية خاصة تلك الناتجة عن الصناعات الريفية ذات العمالة الكثيفة.
  - تخطيط وتنظيم وتمويل وإدارة وتسويق المنتجات التقليدية وربطها بالقطاعات الحديثة.
  - تأسيس الأعمال والصناعات التي تشجع التجارة الريفية.
  - التمويل والمساعدة والتأجير والاستثمار في أي مجال يهدف لزيادة فرص التشغيل في الريف.
- وتمتلك الشركة ثلاثة استثمارات منفصلة في مجالات صناعة الطباعة والتغليف، وثلاثيات التخزين، ومركزين لتسويق منسوجات جرامين تشيك.

#### ز - مؤسسة جرامين تيليكوم Grameen Telecom:

وهي مؤسسة حديثة تهدف إلى إدخال ثورة المعلومات إلى الريفيين في بنجلاديش، وتخطط المؤسسة خلال السنوات القادمة لإدخال خدمة التليفون المحمول لخدمة مائة مليون من سكان ٦٨ ألف قرية في بنجلاديش وذلك من خلال:

- تمويل ٦٠ ألف من أعضاء جرامين لتوفير الخدمة التليفونية المدفوعة للقرى.
- توفير تليفونات مباشرة للمشاركين، وتمتلك المؤسسة ٣٥% من أسهم شركة جرامين فون المحدودة، والتي حصلت على ترخيص بمد خدمة التليفون المحمول منذ نوفمبر ١٩٩٦م، وجرامين فون هي المسئولة عن تشغيل الشبكة وإمداد التليفونات للمناطق الحضرية، بينما تركز جرامين تيليكوم على القرى.

### ح - مؤسسة جرامين شاكتي Grameen Shakti:

- وهي مؤسسة غير هادفة للربح تعمل في مجال الطاقة الريفية، وأهم أهدافها هي:
- تعميم مصادر الطاقة المتجددة في المنازل الريفية المحرومة من الكهرباء.
- تسويق الطاقة الشمسية والغاز الحيوي وطاقة الرياح على أسس اقتصادية.
- إجراء البحوث التطبيقية وتطوير التكنولوجيات المعتمدة على مصادر الطاقة المتجددة.
- البدء في مشروع تصنيع وتسويق أنظمة كهروضوئية منزلية ذات كفاءة وذات أسعار معقولة.
- وقد قامت المؤسسة بتنفيذ مشروعات إرشادية للطاقة الشمسية ومشروع لطاقة الرياح.

### ط - مؤسسة جرامين سيبرنت المحدودة Grameen Cybernet:

- قد تأسست لتعمل في مجال الإنترنت Internet في بنجلاديش، وتعمل المؤسسة على تقديم عدد من الخدمات منها:
- البريد الإلكتروني E-Mail: وتقدم خدمة إرسال الرسائل عبره لكل أنحاء العالم نظير مبلغ زهيد (٣ تكا).
- المعلومات: والتي توصل المستخدم بمصادر المعلومات المتاحة في جميع المكتبات والمؤسسات العلمية المتصلة بالشبكة.
- التسلية: من خلال استخدام الوسائط الإعلامية المتعددة.

- اتصالات رجال الأعمال عبر البريد الإلكتروني.

### ي - مؤسسة جرامين للاتصالات Grameen Communications:

وهي مؤسسة غير هادفة للربح تهدف لنشر الوعي والتشجيع على الاستفادة من المعلومات المتاحة على الإنترنت، وذلك من خلال عقد الحلقات الدراسية وورش العمل والبرامج التدريبية والمشاريع باستخدام الإنترنت في كل من مباني المؤسسة أولدى الوكلاء.

### ك - مؤسسة جرامين ترست Grameen Trust:

وقد أنشئت عام ١٩٨٩ كمؤسسة خاصة غير هادفة للربح، أهم أهدافها:

- دعم وتشجيع البرامج الهادفة إلى تقليل الفقر والتي تتخذ من جرامين نموذجاً لها.
- توفير التدريب والدعم الفني للمنظمات المحلية والدولية الهادفة لتكرار التجربة.
- نشر المواد التي تهدف إلى توفير المعلومات المطلوبة عن برنامج تكرار مصرف جرامين.
- بناء شبكة دولية من المؤسسات العاملة في مجال تخفيف حدة الفقر.
- الانخراط في البحث والعمل على تشجيع أو القيام بالتجريب لإيجاد سبل التغيير الاجتماعي الاقتصادي في حياة الفقراء.
- دعم وتشغيل خدمات صحية وإصحاحية للفقراء.

### ثانياً: الآفاق العالمية للتجربة:

انطلقت التجربة في الآفاق العالمية كما انطلقت في الآفاق المحلية، فقد صارت التجربة أنموذجاً احتذي به في أكثر من ٥٤ دولة في العالم من الفلبين إلى أمريكا ومن إندونيسيا إلى بوليفيا ومن ماليزيا إلى تانزانيا وغيرها، وصارت التجربة تعطي دروساً لغيرها من التجارب التكرارية الناشئة من خلال برنامج تكرار مصرف جرامين (٢٤).

فألقت التجربة بظلالها على الدول الإسلامية والعربية في محاولة لتكرار التجربة بما يتناسب والمنظومتين الاقتصاديتين الإسلامية والعربية. حيث قام البنك الإسلامي منذ

منتصف العام الماضي ببعض الجهود نحو تطوير مصرف تمويل إسلامي متخصص، علي غرار بنك طيب البحريني، يهتم فقط بتمويل مشاريع الاتصالات وتقنية المعلومات في دول العالم الاسلامي الأكثر فقراً. وبالمثل قام برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند)♥ بجهود مشابهة لإنشاء مجموعة مصارف للفقراء في عدد من الدول العربية كبنك الأمل للإقراض الأصغر في اليمن، وصندوق تمويل مشروعات الفقر في السودان، ومصرف سوريا للمشاريع الصغيرة، ومصارف للفقراء في كل من المغرب، وموريتانيا، وجيبوتي، ولبنان (بنك الرجاء)<sup>(٢٥)</sup>.

## برنامج تكرار مصرف جرامين Grameen Bank Replication Program :GBRP

وهو أكبر برامج مؤسسة جرامين ترست، ويتضمن عدة برامج فرعية وهي:

١- برنامج الحوار: ويهدف إلى اندماج القائمين على تجارب التكرار في بيئة جرامين، وقد نظمت المؤسسة أكثر من ثمانية عشر حواراً دولياً شارك فيها ٣٧٦ شخصية من ٦٢ دولة، كما يضم البرنامج حوارات استكشافية تفويجية، وهي تتيح فرصة لفهم ما يجري في مشاريع التكرار المختلفة، واستكشاف آفاق التعاون الآني والمستقبلي.

٢- ورش العمل: وقد نظمت المؤسسة عدداً من الورش حول عدد من الموضوعات مثل: الالتزام في القروض، الإدارة المالية، التخطيط، المتابعة والتقييم، إدخال الكمبيوتر، الحيوية المالية، وطرق حل المشكلات في جرامين، وتنظم هذه الورش بالتعاون بين المصرف وشركاء المؤسسة الآخرين.

٣- التدريب: يعد التدريب المكثف على إجراءات التشغيل الخاصة بمصرف جرامين شرطاً أساسياً من شروط التنفيذ الناجح لمشروعات التكرار، لذا تقدم المؤسسة فرصة التدريب لمدة ٤-٦ أسابيع على نموذج جرامين، وقد تتحمل المؤسسة تكاليف التدريب جزئياً أو كلياً، ويمكث المتدربون في فروع جرامين يتعلمون من الأعضاء والموظفين. وقد أتيح التدريب حتى الآن لأكثر من ٢٧١ شخصاً من ٦٤ منظمة تعمل في ٢٦ دولة.

♥ لمزيد من التفاصيل راجع: <http://www.agfund.org/arabic/projects-bank.htm>

كذلك تقوم المؤسسة بالتدريب على برامج خاصة لمديري الفروع والمناطق وتدريب المدربين، والتدريب على برامج الكمبيوتر الخاصة بمشاريع التكرار، وقد زار جرامين بهدف التدريب خلال الفترة من نوفمبر ١٩٨٧م حتى عام ١٩٩٦م: ٤٥٥٢ شخصاً من ١٠٠ دولة. وتحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات تمكنها من متابعة برامج التكرار التي تمدها بالدعم الفني المطلوب، كما تقوم المؤسسة بإرسال أحد المتخصصين من مصرف جرامين أو إحدى المنظمات التي تتمتع بعضوية شبكة جرامين العالمية Grameen Global Network: GGN لتقييم المشروعات التي تمولها.

٤- النشر: تقوم المؤسسة بنشر مواد تدريبية وكتب ونشرات لصالح مشاريع التكرار، كما تطبع نشرة حوار جرامين Grameen Dialogue ربع السنوية، كما تعمل المؤسسة على ترجمة مواد التدريب إلى عدد من اللغات.

٥- البحوث: حيث تدرس المؤسسة حالياً تأثير سبعة من مشاريع التكرار في خمس دول هي ماليزيا والفلبين وسريلانكا وبوركينا فاسو وملاوي للخروج بعدد من الدروس المستفادة التي يمكن أن تعمم كخبرات عملية بين مشاريع التكرار الحالية والمستقبلية.

٦- الصندوق الشعبي: وقد ابتكرته المؤسسة بقيمة ١٠٠ مليون دولار لدعم مشاريع التكرار في العالم، وتأمل المؤسسة الوصول لمليون مواطن يساهم كل منهم بمائة دولار لصالح ذلك الصندوق.

٧- التمويل: وهو نوعان: الأول: المساهمة في إنشاء رأس المال حيث تقدم المؤسسة من ١٥-٧٠ ألف دولار، ٦٠% منهم كقروض دوارة، و ٤٠% كقرض حسن، وقد مولت المؤسسة حتى الآن ٥٤ مشروعاً في ٢١ دولة بمبلغ ٢,٣٣٨,٦٢١ دولار.

الثاني: زيادة التمويل للمشروعات التي حققت نجاحاً، وقد مولت المؤسسة ١٨ مشروعاً في ٧ دول بمبلغ ٢,٤٦٧,٩٧١ دولار، وتراوحت المبالغ الممنوحة ما بين ٢٥-١٥٠ ألف دولار<sup>(٢٦)</sup>.

## المحور الخامس: شروط التكرار الناجح للتجربة:

يتفق الباحث مع د. مجدي سعيد حول شروط التكرار الناجح لتجربة مصرف

جرامين، ويرى أنها تتمثل في العناصر الأساسية التالية<sup>(٢٧)</sup>:

- ١ - التركيز الشديد على الفقراء وحدهم.
- ٢ - جعل الأولوية في عضوية المصرف للنساء الريفيات الفقيرات.
- ٣ - وضع شروط وإجراءات قروض ملائمة تسمح للفقراء بممارسة أعمال مدرة للدخل.
- ٤ - دعم أنشطة فردية مختارة من قبل الشخص لتدر دخلاً عليه.
- ٥ - إقرار مسئولية تضامنية للمقترضين ودعم متبادل من خلال الادخار الإجباري.
- ٦ - منح قروض صغيرة علي أساس سداد أسبوعي، وإتاحة إمكانية تلقي قروض جديدة في حالة السداد المنتظم.
- ٧ - وضع نظام قروض صارم وإشراف لصيق.
- ٨ - تطبيق مبدأ شفقة بلا صدقات.
- ٩ - تشجيع الادخار الفردي.
- ١٠ - تنفيذ برنامج للتنمية الاجتماعية.
- ١١ - تدريب طاقم العاملين على الإدارة العملية الصارمة.
- ١٢ - حماية صندوق القروض من التضخم.
- ١٣ - إدارة مؤسسية ناجحة تضمن استقرار السياسات بعيداً عن تقلبات الإدارة الفردية. مع مراعاة مرونة تسمح بتغيير بعض الأساليب والإجراءات بما يتلاءم مع الظروف المحلية لبلد التطبيق في إطار من الإلتزام بنمط جرامين.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

- (١) من الممكن أن تقوم المصارف بدور تنموي هام إذا إهتمت وإتجهت نحو الريف.
- (٢) يمكن أن تساهم المصارف بفعالية في محاربة الفقر، إذا وضعت أسس تمويل مناسبة للفقراء. وبالتالي يكون الفرض الأول الذي قام عليه البحث صحيحاً.
- (٣) يمكن إبتكار ووضع معايير جديدة للتنمية.
- (٤) لم تعد الإمكانات المادية، بعد نشأة مصرف جرامين، تحول بيننا وبين مكافحة الفقر. فإذا توفرت النية الصادقة والعزيمة يمكن مكافحته بالأفكار وأبسط الإمكانات.

### ثانياً: التوصيات:

- (١) يجب علي مجلس إدارة مصرف جرامين أن يبحث عن آلية أخرى لعمل المصرف غير "سعر الفائدة" وذلك لعدة أسباب جوهرية هي:
  - أ- حتي يتطابق عمل المصرف مع الأوامر والتعاليم الاسلامية، لا سيما وأنه نشأة في بلد اسلامي، والآن هناك إتجاه عالمي متنامي نحو تطبيق المصرفية الاسلامية.
  - ب- يمثل سعر الفائدة الذي يتم دفعه للودائع أكبر مصدر للتكاليف بالمصرف، حسب الكتابات الصادرة من المصرف (يناير ٢٠٠٧)، إذ يمثل ٣٦% من جملة التكاليف. رغم أن البنك لا يسعى لتحقيق الأرباح، ولكن إذا تحققت بحولها إلي صندوق إعادة التعمير وهو من الصناديق المهمة بالمصرف، إذ تتعرض بنغلاديش بين الحين والآخر للعديد من الكوارث الطبيعية.
  - ج- أن معدل سعر الفائدة السائد بالبنك بسيط وأقل من السعر الحكومي. وإذا ما قورن بعائدات نظام المصرفية الإسلامية فإنه يفوت علي المصرف فرص تحقيق أرباح من الممكن أن تساهم في تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية.
- ويقترح الباحث علي إدارة المصرف صيغة المضاربة (المطلقة أو المقيدة) لأنها تناسب أغلب الأعمال التي يقوم بها المصرف.

- (٢) ضرورة مراجعة المفاهيم الخاصة بالفقر ونظرة المجتمع للفقير.
- (٣) الإهتمام بالمرأة كقوة للعمل، خاصة في الريف.
- (٤) يجب إعادة النظر في معايير التنمية القائمة ووضع معايير جديدة تكون مناسبة أكثر للدول النامية، ومنها الدول الاسلامية والعربية.
- (٥) يجب الكتابة والتأليف عن مصرف الفقراء باللغة العربية لندرة المراجع عنه بهذه اللغة، حتي تكون التجربة متاحة لأكثر عدد ممكن من أفراد العالم العربي.
- الهوامش:

(١) محمد بن ناصر الجديد، إستراتيجية معالجة الفقر، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، العدد ٤٨٩٤، ٦/٣/٢٠٠٧م:

<http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=3634>

(٢) Muhammad Yunus, Grameen Bank At a Glance, January,2007:

<http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm>

(٣) رويترز، إسلام أون لاين.نت، المحمول يكافح التسول، ١٣/٩/٢٠٠٤:

<http://www.islamonline.net/arabic/economics/2004/09/article08.shtml>

(٤) ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، محمد يونس:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D9%86%D8%BA%D9%84%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%B4>

(٥) رويترز، إسلام أون لاين.نت، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/arabic/economics/2004/09/article08.shtml>

(٦) د.محمدي سعيد، تجربة مصرف الفقراء في بنغلاديش:

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article3.shtml>

A short history of Grameen (٧)

<http://www.grameen-info.org/bank/hist.html>

(٨) د.محمدي سعيد، مرجع سابق،



<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article3.shtml>

Mhummad Yunus, opcit: (٩)

[www.grameen--info.org/bank/GBGlance.htm](http://www.grameen--info.org/bank/GBGlance.htm)

(١٠) د. مجدي سعيد، مرجع سابق،

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article3.shtml>

(١١) المرجع السابق.

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article3.shtml>

Grameen Bank, The 16 decisions of Grameen Bank: (١٢)

<http://www.grameen-info.org/bank/the16.html>

(١٣) د. مجدي سعيد، مرجع سابق،

[www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article4.shtml](http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article4.shtml)

Mhummad Yunus, (١٤)

<http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm> opcit:

(١٥) د. مجدي سعيد، تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش:

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy6.asp>

(١٦) د. مجدي سعيد، مرجع سابق،

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article4.shtml>

Grameen Bank, Annual Report, 2004, p12 (١٧)

(١٨) د. مجدي سعيد، مرجع سابق،

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article4.shtml>

Mhummad Yunus, opcit: (١٩)

<http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm>

(٢٠) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy8.as>

(٢١) المرجع السابق،

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy9.asp>

(٢٢) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article5.shtml>

(٢٣) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy12.asp>

(٢٤) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article6.shtml>

(٢٥) محمد بن ناصر الجديد، مرجع سابق:

<http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=3634>

(٢٦) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article6.shtml>

(٢٧) د. مجدي سعيد، مرجع سابق:

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy14.asp>

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(١) رويترز، إسلام أون لاين.نت، المحمول يكافح التسول، ١٣/٩/٢٠٠٤:

<http://www.islamonline.net/arabic/economics/2004/09/article08.shtml>

(٢) د. مجدي سعيد، تجربة مصرف الفقراء في بنغلاديش:

<http://www.islamonline.net/Arabic/contemporary/Economy/2001/article3.shtml>

(٣) د. مجدي سعيد، تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش:

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/qadaya/economy6.asp>

(٤) محمد بن ناصر الجديد، إستراتيجية معالجة الفقر، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية،  
العدد ٤٨٩٤، ٦/٣/٢٠٠٧م:

<http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=3634>

(٥) ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، محمد يونس:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D9%86%D8%BA%D9%84%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%B4>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

(1) A short history of Grameen Bank:

<http://www.grameen-info.org/bank/hist.html>.

(2) Grameen Bank, The 16 decisions of Grameen Bank:

<http://www.grameen-info.org/bank/the16.html>.

(3) Grameen Bank, Annual Report, 2004, p12.

(4) Muhammad Yunus, Grameen Bank At a Glance, January,

<http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm> 2007: