

# كتيب موارد ادخار المجموعات

## بيان المحتويات

هـ	تنويه
و	تقديم
١	مقدمة
٧	الجزء (أ): الادخار
٨	الفصل الأول: الادخار أولاً
٨	ما هو الادخار؟
٨	لماذا يدخر الناس؟
٩	كيف يدخر الناس؟
١١	ماذا عن الاقتراض؟
١٢	كيف يزيد الفقراء مدخراتهم؟
١٤	الفصل الثاني: بداية العمل
١٧	العوامل التي تساعد أو تعيق الادخار
٢٢	أسس النجاح
٢٦	نصائح لمساعدتي المجموعات
٢٩	الفصل الثالث: الادخار الجماعي
٣٠	جمعيات الادخار الدوري والإقراض
٣٨	جمعيات الادخار التراكمي والإقراض
٤٨	صناديق التسليف والادخار (الجمعيات التعاونية للادخار والتسليف)
٥٣	التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى

الأوصاف المستخدمة في هذه المواد الإعلامية وطريقة عرضها لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بالوضع القانوني أو التموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو فيما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها. وتشير كلمة "البلدان" الواردة في النص إلى البلدان والأقاليم والمناطق دون تمييز. وقد استخدم تعبير البلدان "لمتقدمة" و"النامية" للضرورات الإحصائية وليس بالضرورة للحكم على مرحلة النمو التي وصل إليها كل بلد أو منطقة. وتمثل وجهات النظر الواردة في هذا المطبوع الرؤية الشخصية للمؤلف، ولا تعكس بأي حال وجهات نظر منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

النص

جي يونغ ريم وجون روس

الرسوم

روستام فانيا

الإخراج الفني

مهدي النمر

حقوق الطبع محفوظة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. ويجوز استنساخ ونشر المواد الإعلامية الواردة في مطبوعات المنظمة للأغراض التعليمية، أو غير ذلك من الأغراض غير التجارية، دون أي ترخيص مكتوب من جانب صاحب حقوق الطبع، بشرط التنويه بصورة كاملة بالمصدر. ويحظر استنساخ المواد الإعلامية الواردة في مطبوعات المنظمة لأغراض إعادة البيع، أو غير ذلك من الأغراض التجارية، دون ترخيص مكتوب من صاحب حقوق الطبع. وتقدم طلبات الحصول على هذا الترخيص مع بيان الغرض منه وحدود استعماله إلى:

Chief, Publishing Management Service, Information Division, FAO,  
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italy

أو بواسطة البريد الإلكتروني: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

© FAO 2003

## الجزء (ب): الأدوات

٥٩

### الفصل الرابع: التعرف على القرية

٦٠

الخريطة الاجتماعية للقرية: أين يعيش السكان؟

٦١

رتب الثروة - تصنيف الفئات

٦٤

رسم "فين" البياني - تقسيم الوظائف

٦٦

### الفصل الخامس: إدارة الأموال

٧٠

الخريطة الاقتصادية للأسرة

٧٠

شجرة السيولة النقدية

٧٢

الأجندة الموسمية

٧٥

الحساب والعمليات الحسابية الأساسية

٧٦

### الفصل السادس: التخطيط للنمو

٧٨

مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات

٧٩

خطة العمل

٨١

المشاركة والرصد والتقييم

٨٢

### المراجع

٨٧

## تنويه

ترجع فكرة هذا الكتاب إلى عام ١٩٩١، ضمن برنامج المشاركة الشعبية في غانا، عندما اكتشفنا أن التركيز الشديد على القروض يخلق مجموعات تتسم بالتبعية بدلا من الاعتماد على الذات. وبعد عدة محاولات غير ناجحة لزيادة الادخار الجماعي، اكتشفنا أن سبب الإخفاق يرجع إلى عوامل اجتماعية ثقافية وليس إلى عوامل اقتصادية.

ومن حسن الطالع، التقينا Otto Hospes، أستاذ الاقتصاد الاجتماعي في جامعة Wageningen، الذي أدى عملا مكثفا في هذا المجال. وفي عام ١٩٩٦، بدأنا في دراسة، مولها برنامج الشراكة في منظمة الأغذية والزراعة، لاكتشاف العوامل الاجتماعية الثقافية التي تؤثر في عادات التوفير لدى سكان الريف في زامبيا. وفي ١٩٩٨، توسعت هذه الدراسة، بفضل تمويل سخّي من حكومة هولندا، لتشمل تنزانيا وزمبابوي، وأصبحت مرجعا أساسيا للمعلومات الواردة في هذا الكتاب. ذلك فضلا عن حقائق قيمة أمكن تجميعها من ورشة عمل دولية حول هذا الموضوع عقدت في Wageningen في مايو/أيار ٢٠٠١.

ومسألة وضع دليل عملي مبسط عن تعبئة الموارد للفقراء استعدت تعاوننا مع جمهرة من الأفراد الذين يستحقون منا أكبر الثناء.

ونود أن نتقدم بالشكر إلى العاملين في برنامج المشاركة الشعبية وغيرهم من مجموعات الدعم الذاتي حول العالم التي ألهمنا عملها في مجال تعبئة رأس المال بفكرة وضع هذا الكتاب. كما نود أن نعبر عن امتناننا الخاص للسيد Hospes الذي كان لبصيرته الأكاديمية وإلمامه الكامل بالنواحي الاجتماعية والثقافية للسلوك المالي في الريف قيمة كبيرة خلال مراحل البحث، كذلك نعبر عن امتناننا إلى كل من: Bernard Van Heck، وKarel Callens، وJennifer Heney، وMichael Marx لاستعراضهم الدقيق وتعليقاتهم على مسودة هذه الدراسة. كما أتوجه بالشكر إلى Brian Branch على ما أضافه إلى الفصل الخاص بصناديق الادخار والتسليف، وإلى Gabrielle Athmer، وJochem Zoetelief على استطلاعاتهم الميدانية.

وأخيرا نود أن نشكر Christine Kahanda من فرع المشاركة الشعبية، وكل مجموعات العاملين في زامبيا. فمشاركتهم الميدانية الفعالة في مادة هذا الكتاب أسفرت عن نتائج مفيدة حول إمكانية مساعدتنا للفقراء في تعبئة مواردهم وإدارتها على نحو أفضل بغية استثمارها في المستقبل. ونأمل مخلصين أن يساهم هذا الكتاب في بلوغ هذه الغاية.

## تقديم

زاد الاعتراف في السنوات الأخيرة بأهمية التمويل صغير الحجم كأداة للقضاء على الفقر. فهناك مئات الملايين من أكثر الفئات فقرا في العالم يحتاجون إلى القروض، أو إلى توفير مبالغ مالية صغيرة بطريقة آمنة. ومع ذلك، تفيد الخبرة العملية بأن القروض تؤدي إلى زيادة أعباء الدين المترتب عليها، ومن ثم زيادة الحاجة إلى قروض أخرى. ولذلك فإن كثيرا من الحكومات المانحة والمنظمات غير الحكومية تؤيد منهجا أكثر اعتدالا لمحاربة الفقر، من شأنه توفير أوعية ادخارية وخدمات مالية أخرى قبل الإقراض.

لكن منتقدي هذا المنهج غالبا ما يقولون إن الفقراء لا يملكون ما يدخرونه بسبب فقرهم. غير أن التجربة العملية تتعارض مع وجهة النظر هذه. فالواقع أن كل فرد يسعى إلى الادخار من ماله، بما في ذلك الفقراء أنفسهم. وليس من الواضح دائما ما إذا كان الفقراء يدخرون بطرق متعددة، عينية ونقدية، لسد احتياجاتهم اليومية الغذائية والتعليمية والصحية، أم للاستثمار في أعمال صغيرة. ومع ذلك، يواجه الفقراء صعوبات في الادخار أكثر من غيرهم، لأنهم أكثر تعرضا لمخاطر الطقس السيئ واعتلال الصحة، ولأن فرصهم في الوصول إلى الأسواق وخدمات الادخار تعتبر محدودة.

وقد أثبت أسلوب الادخار الجماعي نجاحا ملحوظا عندما يدار على نحو رشيد، وعندما يدرك كل فرد في المجموعة أن الادخار في حد ذاته شيء ثمين. وقد تحقق معظم هذا النجاح عندما شاركت المرأة بفعالية في تأسيس وإدارة العمل الادخاري، مثلما تبين ذلك من تجربة بنك غرامين في بنجلاديش. وبتوفير وسائل ادخارية آمنة، فإن الادخار الجماعي سوف يساعد الفقراء والمحرومين على توفير موارد منتجة بفعالية أكثر. ويساعد الادخار الجماعي أيضا في بناء صرح للتعاون بين الأعضاء، كما ويوفر شبكة أمان ضد استغلال الجهات المقرضة. وهناك أمثلة واضحة لذلك تتجلى في اتساع نطاق الاستخدام الرسمي وغير الرسمي لمناهج الادخار الجماعي حول العالم، مثل مجموعات الادخار والإقراض، ونوادي الادخار، وبنوك القرى، وبنوك التسليف، وغيرها. ولأن هذه المجموعات لا بد وأن تدار ذاتيا، فإنها تعتبر فرصة لتوليد الثقة بالنفس لدى كل مجموعة، وهذه هي الخطوة الأولى للقضاء الدائم على الفقر.

ونأمل أن يكون في هذا الكتاب عن موارد إيداع المجموعات والذي نشير إليه في النص بتعبير "الادخار الجماعي" ما يؤكد فائدته لهؤلاء الذين يعملون على بناء القدرات الذاتية للفقراء، ومن ثم مساعدة هؤلاء الفقراء على بناء مستقبل أكثر إشراقا لهم ولأسرهم ومجتمعاتهم.

## ماكسميليانو كوكس

مدير

قسم التنمية الريفية،

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

## مقدمة

"القرش الأبيض ينفع في اليوم الأسود" (مصر)  
"قرش تدخره هو قرش تكسبه" (انجلترا)  
"حصى كثيرة تصنع جبلا" (كوريا)  
"إذا لم تدخر الآن فلن تدخر أبدا" (المكسيك)  
"أدخر اليوم لغد أفضل" (زامبيا)

يتفهم الأغنياء والفقراء كلاهما أهمية الادخار. وكما يعرف الأغنياء أنه بقدر ما يدخرون لتمويل أعمالهم لكي يصبح استثمارهم في هذه الأعمال أكثر استقلالية وأمانا، فإن الفقراء أيضا يعرفون أنه لا بد من تخزين قدر كاف من حصاد العام لإطعام أسرهم وتوفير البذور للأعوام المقبلة.



ولا شك أن الفقراء يواجهون صعوبة أكثر من الأغنياء في هذا المجال، لأنهم يملكون موارد إنتاجية أقل، مع طلب شديد على هذه الموارد المحدودة، فضلا عن فرص ضئيلة وربما منعدمة في الحصول على خدمات ادخارية مأمونة. ومع ذلك، فإن الادخار بالنسبة للفقراء يعد شرطا أساسيا لتحسين مستوى معيشتهم.

والأشخاص الذين يدخرون يتصرفون بشكل مختلف عن أولئك الذين لا يدخرون. فالشخص الذي يملك ما يعينه وقت الحاجة هو شخص يستطيع أن يتكيف مع الأحداث غير المتوقعة والحالات الطارئة، ويستطيع أن يخطط لمستقبله على نحو أفضل. ومن ثم، إذا استطاع الفقراء تحسين قدرتهم على الادخار بصورة أكثر فعالية، فإنهم بالتالي يستطيعون تخطيط واستثمار تنميتهم وإدارتها بشكل أفضل.

وقد أثبتت التجربة أن أسلوب الادخار الجماعي يمكن أن يساعد الفقراء على أن يدخروا بشكل أفضل، لاسيما عندما يكون الوصول إلى الخدمات الادخارية أمرا صعبا كالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

والادخار الجماعي يمكن كل عضو من الحصول بسرعة على مبالغ مالية من الوعاء الادخاري للمجموعة أكبر مما لو إدخر بنفسه.

كذلك فإن الادخار الجماعي يحمي الأعضاء من أي طلبات مالية غير مرغوبة من الأهل والأصدقاء. وهذا أمر مهم في كثير من المناطق الريفية حيث تزداد الضغوط الأسرية والاجتماعية لاقتسام كل الموارد.

وتوفر الجماعة أيضا بيئة أكثر أمنا لمن يريد من الناس أن يحافظ على أمواله. وفي كثير من المناطق الريفية، لا يملك الناس الوسيلة للاستفادة من البنوك أو الأوعية الادخارية الأخرى. وهذا يجعل فرص الاختيار أمامهم محدودة، اللهم إلا إخفاء النقود في منازلهم أو لدى الأصدقاء، وربما استئجار آلية ادخارية محلية عالية التكلفة ومعرضة للخطر، أو التوفير بشكل عيني. وقد يكون من البدائل أيضا الكف عن الفكرة أساسا.

ولا تقتصر مزايا الادخار الجماعي على مساعدة الأعضاء في تغطية احتياجاتهم المالية الشخصية، وإنما مساعدة مجموعات الدعم الذاتي على أن تصبح أكثر قوة واستقرارا ماليا كمنظمات. وقد أثبتت التجارب أن هذه المجموعات عندما تستخدم برامج ادخارية فعالة تصبح أكثر قدرة على بلوغ أهدافها بصورة مستقلة ودون الاعتماد على أي دعم خارجي. ذلك لأنها تستطيع أن تعبئ مواردها، ومن ثم استثمارها في أنشطة تقوم هي بتنفيذها.



### لماذا يصدر هذا الكتاب؟

هذا الكتاب هو الرابع ضمن سلسلة الدليل العملي حول تنمية مجموعات صغار المزارعين التي تصدرها منظمة الأغذية والزراعة. والإصدارات الثلاثة الأولى هي:



مرجع منشط الجماعة (١٩٩٤)،

مرجع المشروعات الجماعية (١٩٩٥)،

دليل المجموعات المشتركة (٢٠٠١)

وتغطي المطبوعات الثلاث طرق تكوين المجموعات وإدارة مشروعاتها وتنمية التعاون في ما بينها. ولكن أيًا منها لم يتناول بالتفصيل مسألة الادخار الجماعي إلا قليلا. لذا، يأتي الكتاب الرابع هذا لكي يملأ تلك الثغرة.

والهدف من إصدار هذا الكتاب هو مساعدة الفقراء وحفز قدراتهم على جمع رأسمال منتج من خلال الادخار الجماعي، لاسيما في المناطق التي لا تتوافر فيها خدمات مالية، ومساعدة مجموعات الدعم الذاتي القائمة بالفعل على تأسيس أنشطتها الادخارية الخاصة. وقد وردت المعلومات في هذا الكتاب بصيغة مبسطة للقراءة مع صور ورسوم توضيحية لأداء المجموعات المعنية.

ولا ينبغي تفسير مناهج الادخار الجماعي التي يركز عليها الكتاب بأنها الأهم دون غيرها من المناهج الأخرى. فالنهج الجماعي لجمع المدخرات قد يكون مفيدا لشخص ما في وقت بعينه، طبقا لحاجة هذا الشخص، رجلا كان أم امرأة، وطبقا لقدرته على الاستفادة من الخدمات المالية الأخرى. لكن ذلك لا ينطبق على جميع الأشخاص في كل الأوقات.



فعلى سبيل المثال، قد يكون الادخار العيني وسيلة مفضلة في بعض القرى، في حين يكون البنك هو الخيار الأفضل لقرى أخرى لأنه خيار متاح. ومع ذلك، فنحن واثقون بأن المنهج الجماعي في الادخار يمكن أن يؤدي خدمة متميزة للفقراء في تكوين مواردهم المالية عندما يكون الوصول إلى الخدمات المالية الرسمية أمرا صعبا.

**ملاحظة:** الأدوات الواردة في الجزء (ب) ليست الوحيدة التي يمكن استخدامها، ولا ينبغي اعتبارها ملزمة عند بداية النشاط الادخاري. فهي قد تستخدم أو لا تستخدم حسب الظروف المحلية. ومن هنا، فإننا نشجع الأفراد المعنيين على استخدام الوسائل الواردة في هذا الكتاب متى تطابقت مع ظروفهم المحلية واحتياجاتهم الخاصة إلى الادخار. ومن المفيد في هذه الحالة، تبسيط أو ترجمة محتوى الكتاب إلى اللغة المحلية واستخدام الرسوم البيانية والتجارب الأكثر تطابقاً مع الواقع.



## القراء المستهدفون

من المتوقع أن يفيد الكتاب المجموعات التالية:

- **جماعات الدعم الذاتي وموجهو المجموعات:** أعضاء وقادة مجموعات صغار المزارعين والنساء والمجموعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى (الموجهون المحليون وموظفو الإرشاد الزراعي، وغيرهم).
- **الوكالات المعنية بتنمية مجموعات الدعم الذاتي:** العاملون في الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية الذين يطبقون مناهج للمجموعات الصغيرة تقدم الإرشاد الزراعي والتمويل والخدمات الصحية والتعليمية للفقراء.
- **موظفو وكالات المعونة الدولية:** العاملون في الوكالات الدولية الذين يروجون للمبادرات المالية صغيرة الحجم. فربما يستفيد هؤلاء أيضاً بأفكار جديدة تساعدهم على كيفية إدماج عنصر الادخار الجماعي ضمن استراتيجيتهم الإنمائية.

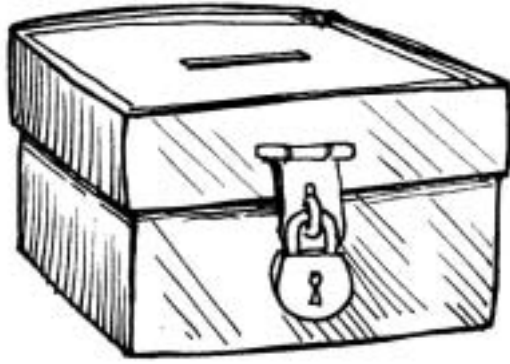
## مكونات الكتاب

ينقسم هذا الكتاب إلى قسمين:

**الجزء (أ): الادخار،** ويناقش مزايا وعيوب الادخار الجماعي، والعوامل السلبية والايجابية التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند بداية هذا النمط الادخاري، كما يتناول بالشرح بعض الطرق المتعارف عليها في الادخار الجماعي.

**الجزء (ب): الأدوات،** هو شرح لعدد من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات عن القرى عند بداية أي نشاط ادخاري، وطرق تحسين المهارات الشخصية في مجال الإدارة المالية، ووضع خطة للنمو والاستثمار، ومراقبة النشاط الادخاري وتقييمه.

# الجزء (أ): الادخار





## الفصل الأول: الادخار أولاً

### ما هو الادخار؟

الادخار هو الاحتفاظ بشيء ذي قيمة لاستخدامه في المستقبل. وهذه الجملة البسيطة تصف العنصرين الأساسيين لأي نشاط ادخاري.



- ضبط النفس والتضحية: الاحتفاظ بشيء ما ذي قيمة لاستخدامه في المستقبل بدلاً من استخدامه مباشرة.

- التخطيط للمستقبل: الادخار في مجمله إجراء من أجل المستقبل، وهو استباق وإعداد للمخاطر المحتملة وحالات الطوارئ (كالحصاد السيئ والمرض أو الموت)، وإعداد للأحداث المقبلة وجوانب الإنفاق (دفع المصاريف المدرسية، الزواج، التقدم في السن أو الجنازات)، وكذلك لبداية نشاط تجاري جديد أو توسيع نشاط قائم.



### لماذا يدخر الناس؟

- كل فرد يدخر، حتى الفقراء. لكن الفقراء لا يملكون إلا موارد محدودة يبدأون بها، لذلك فإن مدخراتهم تكون عادة بمبالغ صغيرة.
- والناس يدخرون لأسباب شتى، منها ما يلي:
- الاستعداد للحالات الطارئة والمخاطر في المستقبل (الكوارث الطبيعية، الإصابة، الموت).
- تقليل الفجوة بين الدخل والاستهلاك: الادخار أثناء فترات الوفرة لمواجهة الفترات الصعبة.

- تعليم الأبناء.

- الاستعداد للشيخوخة وحالات العجز.



- الاستثمار في الفرص المدرة للربح مستقبلاً (شراء بقرة، إقامة مشروع صغير، تخزين الحبوب لإعادة بيعها في أعلى موسم للأسعار، وما إلى ذلك).

### كيف يدخر الناس؟

يدخر الناس بطرق شتى، كأفراد مستقلين أو كمجموعات. وقد يكون الادخار عينياً أو نقدياً (في المنزل أو في البنك)، أو في شكل عطايا.

- **الادخار العيني:** يكون هذا الادخار مفيداً عندما تستمر الأسعار في الارتفاع (زيادة التضخم)، وعندما يكون النقد المتداول قليلاً (اتفاقات اقتصادية)، أو عندما لا يوجد بنك قريب من المكان. والادخار العيني يأخذ في العادة شكل الحبوب الغذائية مثل الذرة والأرز، أو الحيوانات مثل الأبقار والأغنام والمعز والدجاج. وأحياناً يكون هذا الادخار في شكل مقتنيات كالطلي والذهب، أو سلع أخرى تزداد قيمتها بارتفاع الأسعار ويمكن بيعها بسهولة في تاريخ لاحق.

أما عيوب الادخار العيني فسببها أن هذا النمط من المدخرات بطبعه أقل في مناولته، وأكثر صعوبة في تخزينه وحفظه (فالأبقار معرضة للأمراض والحبوب قد تهاجمها الآفات والقوارض)، وقليل منه يمكن تحويله إلى مبالغ نقدية، وكثيره يمكن رصده بسهولة (أحياناً لا يرغب بعض الناس أن يرى الآخرون ما يمتلكونه الآن من دجاج وأبقار مثلاً يفوق عدد ما يمتلكونه في العادة).



وهناك مثال نموذجي لذلك عندما يقدم أحد الأشخاص المساعدة لجاره في حصاد محصوله على أمل أن يقدم له الجار نفس المساعدة في وقت الحصاد.

### ماذا عن الاقتراض؟



من الناحية الشكلية، يبدو استخدام أموال شخص ما ثم إعادتها إليه، في ما بعد، أسهل من عملية الادخار. فالأقراض لا يتطلب أي تضحية مباشرة. فأنت تحصل على المبلغ بسرعة دون أن يشغلك أمر سداده، حتى يأتي موعده. لكن هل هو في واقع الأمر أسهل من الادخار؟

- **الأقراض قد يكون مكلفا:** فالشخص المقترض عليه أن يسدد القرض ذاته مضافا إليه الفوائد المحسوبة على المبلغ. وهذا بالطبع مكلف، وقد يكون هناك أيضا فوائد "مستترة". فعلى سبيل المثال، قد يقترض صاحب محل شخصا ما مبلغا دون تحصيل فائدة مباشرة على القرض، ولكنه بدلا من ذلك يزيد أسعار المواد التي لا بد أن يشتريها المقترض منه (الأدوية والأغذية، وغيرها من المواد المنزلية).
- **الأقراض قد يكون محفوفًا بالمخاطر:** نظرا لأن الفقراء أكثر تعرضا للمخاطر بسبب حالات الطقس وتذبذب الدخل، والأمراض والسرقات وحالات الوفاة، فإنهم قد يواجهون صعوبات في السداد. ولنفترض أنه بعد اقتراض مبلغ من المال داهم المرض أحد أفراد الأسرة، عندئذ ستنفق الأسرة ما لديها من مال على الدواء بدلا من سداد الدين. وهذا من شأنه تعقيد الوضع، مما يجعل عملية السداد أكثر صعوبة.

- **الادخار النقدي:** يحتاج كل فرد تقريبا إلى مبالغ نقدية، بما في ذلك أشد الناس فقرا، وذلك لتصريف شؤونهم المعيشية، كإشراء الأدوية والملابس ودفع المصروفات المدرسية، وغيرها. وأهم ما يميز الادخار النقدي هو سهولة حمل النقود وإيداعها واستبدالها بأي شيء تقريبا. وفي ضوء هذه المزايا، يفضل دائما الادخار النقدي. وأكثر نقاط الضعف في النقود هو فقدان قيمتها عند ارتفاع نسب التضخم. ولهذا السبب يختار الكثيرون استراتيجية مزدوجة تجمع بين الادخار النقدي والادخار العيني.



- **الادخار في المنزل أو في البنك:** للادخار في المنزل فوائده. فالنقود قريبة وفي متناول اليد، ولكن ذلك يعني أيضا أنها قريبة من باقي أفراد الأسرة، وربما أيضا تتعرض للسرقة بسهولة. أما الادخار في البنك، فقد يكون أكثر أمنا. لكن المشكلة تكمن في أن البنوك لا تقبل إلا المدخرات النقدية، وتكاليف فتح حساب والاحتفاظ به قد تكون عالية، فضلا عن أنه كلما توجد بنوك في المناطق الريفية، هذا إن وجدت أصلا.
- **العطايا:** غالبا ما يقدم الناس هدايا أو خدمات ليس فقط من قبيل الكرم، وإنما في بعض الأحيان على أمل أن يتلقوا، وقت الحاجة، مثل ما قدموا.



- **صعوبة الاقتراض:** للأسباب السابقة، قد يجد الفقراء أيضا صعوبات أكثر من الأغنياء في الحصول على قروض. فالمقرض، سواء كان صديقا أو جهات إقراض محلية أو بنوكا، لا يميل إلى إقراض الأفراد الذين يواجهون صعوبات في السداد.
- **ضغوط الاقتراض:** ينطوي القرض دائما على وعد بالسداد للمقرض. وعادة ما ينبغي دفع المبلغ بالكامل في حدود فترة زمنية معلومة، مع الفوائد المستحقة في الغالب. والعجز عن السداد قد يعني فقدان ممتلكات ذات قيمة (مجوهرات، ماشية، قطعة أرض، وما إلى ذلك) أو فقدان الشخص مكانته وهيئته بسبب ما يقع عليه من تهديد، أو إغراقه في الدين بسبب تراكم الفوائد والغرامات.
- **انخفاض مستوى الإلمام بالقراءة والكتابة والمهارات العددية** يجعل من الصعب على الفقراء مراقبة مدخراتهم وإدارة أموالهم.
- **بالادخار الجماعي،** يستطيع الفقراء التعاون فيما بينهم لتعلم هذه المهارات. فوضعهم كجماعة يمكنهم بسهولة من تلقي تدريبات على إدارة الأموال وتعلم القراءة والكتابة من موجهي الجماعات أو مسؤولي التدريب في المنظمات غير الحكومية ومن أعضاء الجماعة الأكثر تعليما.
- **أكثر الفئات تعرضا للمخاطر** كالحصاد السيئ، ونقص الأغذية والأمراض، والفيضانات وقلة الدخل، وغير ذلك.
- **بالادخار الجماعي،** يتقاسم أعضاء الجماعة هذه المخاطر. ويستطيع كل عضو أن يعوّل على مساعدة الأعضاء الآخرين وقت الحاجة. فالادخار الجماعي في هذه الحالة يعد بمثابة مشروع للتأمين يساعد الأعضاء على مواجهة حالات الطوارئ حال ظهورها.
- **الحرمان من خدمات الادخار المأمونة،** مثل البنوك.
- **بالادخار الجماعي،** يستطيع الفقراء إيجاد مكان آمن لإيداع أموالهم. وبعض أساليب الادخار الجماعي لا تتطلب ذلك على الإطلاق، حيث توزع الأموال على الفور بعد تجميعها. وتستطيع الجماعة أيضا شراء أو صناعة صندوق لإيداع النقود يقوم على حراسته عدة أعضاء.
- **القيم الاجتماعية** التي يتوقع بموجبها توزيع المدخرات الفردية على أعضاء الأسرة جميعا، والتي تعتبر كنز الأموال من قبل أحد الأشخاص سلوكا أنانيا.
- **بالادخار الجماعي،** يحمي الفقراء أنفسهم من تهمة الأنانية، حيث يعود الادخار إلى أشخاص كثيرين، وعندئذ يكون أي تهديد لفرد من أفراد الجماعة هو تهديد للجماعة بأسرها.



- **كيف يزيد الفقراء مدخراتهم؟**
- **الفقراء في العادة** يدخرون. ربما يكون ذلك في شكل عدد أكياس من الأرز أو الذرة، وربما بعض النقود لدفع المصاريف المدرسية، ولكنهم في النهاية يدخرون شيئا ما. ومع ذلك يواجهون صعوبات في تحسين أحوالهم المعيشية لكثرة ما يواجهون من مشاكل. وبتطبيق مناهج الادخار الجماعي، يستطيع هؤلاء التغلب على بعض هذه المشكلات.
- **دعنا نرى كيف يتأتى ذلك.**
- **يستطيع الفقراء أن يدخروا مبالغ صغيرة** بشكل فردي، لكنها مبالغ لا تكفي في العادة للاستثمار في موارد منتجة.

• **الادخار الجماعي** يمكن الفقراء من تجميع مبالغ مالية أكبر وبصورة أسرع عندما توضع مدخراتهم في صندوق مشترك يمكن استخدامه، من قبل الجماعة أو أحد أعضائها، في نشاط استثماري منتج.



## الفصل الثاني: بداية العمل

عند بداية أي نشاط ادخاري مع المجموعة، لا بد أولاً من معرفة الطريقة التي يدير بها سكان القرية أموالهم ومواردهم الإنتاجية والاجتماعية الأخرى. وإذا كنت مساعداً من الخارج، فإن واحداً من أهم واجباتك هو أن تحظى بقبول أهل القرية.

وقد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، ولكن من المهم الحصول على دعم أعيان القرية ودعم القرويين أنفسهم. ويتأتى ذلك بالدأب على الحديث إليهم بانتظام. عليك أن تسمع وتبدي احترامك لما يقال. ويوسعك إعداد نفسك للمهمة بتجميع معلومات عن القرية من المكتب المحلي والمنظمات غير الحكومية ومن القادة المحليين.

### نماذج للمعلومات المطلوب تجميعها

- الأوضاع المعيشية لمختلف المجموعات الاجتماعية-الاقتصادية في المجتمع المحلي، أين يوجد أقرب بنك، ما هي بعض الطرق التقليدية للادخار، من أين ومتى تحصل الأسرة على دخلها وكيف تنفقه؟
- احتياجات المجتمع المحلي، ولاسيما الفقراء.
- الطريقة التي يعالج بها المجتمع المحلي مشكلاته.
- قواعد السلوك في المجتمع المحلي، من يتحدث إلى من ولماذا؟
- هيكل القوة في المجتمع المحلي، من هم القادة وصناع الرأي؟
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي للنساء والرجال (في حالتها الاختلاط أو الانفصال).
- وسائل الربط بين المجتمع المحلي ومصادر الإمداد بالخدمات، ومن يتحكم فيها.
- تأكد دائماً من مراجعة المعلومات الواردة من مصادر مختلفة ومقارنتها، حتى تتبين بوضوح مدى دقة هذه المعلومات.

أُنظر الفصل الرابع للوقوف على بعض الوسائل المستخدمة في التعرف على القرية.

### تكوين المجموعات\*



- **تحديد الفقراء:** استخدم معارفك الخاصة واقتراحات القرويين لتحديد الرجال والنساء الأكثر فقراً. وتتسم المجتمعات الريفية في الغالب بثلاث فئات متباينة من حيث الثروة: كبار المزارعين الذين يملكون الأرض ووسائل الوصول إلى الخدمات الإنمائية، والفئة المتوسطة من المزارعين الذين يملكون من الموارد ما



\* منظمة الأغذية والزراعة. ١٩٩٤. مرجع منشط الجماعة. روما.



كانوا يعرفون قصصا مشابهة؟ وكيف يدخر الناس؟ وما هي الطرق التقليدية للادخار؟ وكيف يتعامل الناس مع الطوارئ؟ ثم ناقش العوامل المختلفة التي تساعد على الادخار أو تعيقه في المجتمع المحلي.

**ملاحظة:** ربما يكون من الأسهل أن تبدأ النشاط الادخاري مع مجموعة موجودة بالفعل. فهذا النشاط يكون أكثر نجاحا في المجموعة التي يعرف كل عضو فيها الآخر وتسود بينهما ثقة متبادلة. لكن ذلك لا يمنع من أن تبدأ بمجموعة جديدة إذا كان هناك ما يكفي من الحماسة والاهتمام. ولمزيد من المعلومات عن دورك كمساعد للجماعة، وعن كيفية تكوين مجموعات جديدة، يمكن الرجوع إلى كتاب المنظمة مرجع منشط الجماعة (انظر قائمة المراجع).

### العوامل التي تساعد أو تعيق الادخار

يعتمد نجاح أي نشاط للادخار الجماعي على عدد من العوامل التي قد تشجعه أو تثبطه. ولذا، فمن المهم معرفة ماهية هذه العوامل لتصميم أنشطة ادخارية متكيفة مع البيئة المحلية. ولا بد من إجراء تقدير دقيق للظروف المحلية ولموارد ومهارات أعضاء المجموعة (قائمة أو محتملة). وتتضمن بعض هذه العوامل ما يلي:

- **التداول النقدي:** عندما يكون حجم التداول النقدي في المجتمع المحلي كبيرا، يكون الادخار النقدي أكثر جدوى. ورغم تركيزنا في هذا الكتاب على الادخار النقدي، فإن الادخار العيني قد يكون مفيدا (كالحيوانات والحبوب والمجوهرات). فعلى سبيل المثال، يرى كثيرون أن الادخار في الثروة الحيوانية (الماشية، المعز، الأغنام والدواجن) وسيلة أفضل للادخار، لأن الحيوانات تتكاثر ولأن منتجاتها (اللحوم، الجلود، الصوف والبيض) تعد قيمة مضافة، فضلا عن إمكانية تحويلها إلى نقود عند الحاجة.



يسد احتياجاتهم الأساسية، ثم الفقراء الذين يعيشون على ما يكفي بالكاد لسد الرمق. عليك أن تتذكر دائما أن مسألة تحديد الفقراء ومساعدتهم هي مسألة حساسة. فربما لا يرغب الناس في تصنيفهم كفقراء، مثلما لا يرغب الأفضل حالا منهم في تصنيفهم كأغنياء خشية أن يستبعدوا من فرص المساعدة المحتملة. ومن الممكن أن تحصل على المعلومات المتعلقة بتباين المستويات الاقتصادية والاجتماعية لهذه الفئات من خلال المقابلات غير الرسمية مع الأفراد، أو بتصنيفهم على أساس ما يمتلكونه من ثروة إذا دعت الضرورة.

➡ أنظر القسم الخاص بالتصنيف على أساس الثروة في الفصل الرابع.

- **ناقش تكوين الجماعة:** حدد الأعضاء الفقراء في القرية الذين يهتمون بالعمل في جماعة. نظم اجتماعا أو أكثر معهم لمناقشة أوضاعهم واحتياجاتهم المالية، ثم اشرح ما يمكنك عمله لمساعدتهم. ومن المفضل أن يكون الاجتماع صغيرا. فالمجموعة التي تتكون من ثمانية إلى خمسة عشر شخصا تعد مثالية، لأنها تسمح بمناقشات ثنائية أكثر انفتاحا. وإذا كانت المجموعة كبيرة للغاية، يمكنك عندئذ تكوين مجموعات فرعية من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة. فالاجتماعات الكبيرة تبدو أقل تأثيرا، حيث تكون الآراء والاهتمامات أكثر تباينا، وهذا يجعل الوصول إلى اتفاق أكثر صعوبة.
- **حدد هدفا إنمائيا واضحا:** ساعد أفراد المجموعة في التعبير عن أهدافهم وتوقعاتهم بوضوح. فالأشخاص يميلون في العادة إلى التعميم عندما يعبرون عن أهدافهم، كأن يقولوا مثلا "هدفنا هو توليد الدخل للأسرة". ومن المهم أن تضع أهدافا واقعية يمكن بلوغها بنشاط محدد. دع المجموعة تعبر عن أهدافها ثم ناقش ما إذا كانت هذه الأهداف واضحة أم مبهمه. فعلى سبيل المثال، "أريد أن أحسن مستوى تعليم أبنائي" يعتبر تعبيراً مبهماً. بينما يكون التعبير أكثر وضوحاً إذا كان "أريد أن أشتري لأبنائي الكتب المقررة والزي المدرسي للسنة الدراسية المقبلة".

➡ أنظر في ما بعد: أسس النجاح.

- **ناقش أسلوب الادخار:** تناوّر مع أفراد المجموعة حول الكيفية التي يعتزمون بلوغ أهدافهم من خلالها بالادخار. وما هي مزايا وعيوب الادخار؟ وضح مناقشتك دائما بقصص واقعية ناجحة أو فاشلة للادخار الجماعي. واسأل إذا

وقد تلجأ الجماعة أو بعض أفرادها إلى اختيار وحدة تسليف أو بنك لهذا الغرض.

أُنظر القسم الخاص بالتعاون مع البنوك في الفصل الثالث.



• **التضخم:** تؤدي الزيادة السريعة في الأسعار إلى نقص في قيمة الأموال التي تدخرها. بعبارة أخرى، عندما تواصل الأسعار ارتفاعها ستجد أن مدخراتك النقدية تشتري سلعا أقل فأقل عن ذي قبل. وقد يؤدي التضخم إلى إحجام الناس عن الادخار النقدي. فعندما تواصل الأسعار ارتفاعها، ربما يصبح الادخار العيني خيارا أفضل.

• **الفوارق الاجتماعية والاقتصادية:** الأصدقاء والجيران الذين يشتركون في الأصول العرقية والنوع والمجموعة العمرية والدين والفئة الاجتماعية، أو الذين يتساوون من حيث الدخل والنفقات، يميلون إلى تكوين مجموعة ادخارية أكثر من غيرهم الذين لا يشتركون إلا في القليل من هذه الصفات. فالذين يتشابهون في ظروفهم تسود بينهم ثقة متبادلة ولديهم ذات القدرة على الادخار. ومن ثم، فإن تشكيل جماعة ادخارية من أفراد ذوي اختلافات شديدة في ظروفهم يعد أمرا أكثر صعوبة وغير محفز.



أُنظر الفصل الرابع عن وسائل التعرف على القرية.

• **الأساليب التقليدية للادخار والقيم الاجتماعية:** في بعض المجتمعات، يؤدي الفشل في إشراك الفرد لأهله وأصدقائه في موارده إلى نعتة بالأناني وربما بالشرير، وهذا اتجاه لا يشجع بالطبع على الادخار. فما هي الطرق المختلفة التي يدخر بها القرويون أموالهم وما هي الطريقة المفضلة، ولماذا؟ ما هي القيم التقليدية التي تصاحب الادخار؟ هل يشجعون الادخار أم لا

والمشكلة الأساسية للادخار العيني هي صعوبة المناولة والحمل بخلاف الادخار النقدي، كما أن عناصر هذا النمط الادخاري أكثر وضوحا للناظرين ومن الصعب إخفائها عن أعين المحتاجين من الأهل والأصدقاء، وهي أكثر عرضة للأمراض والسرقة. وهذا النمط الادخاري يستدعي إماما جيدا بكيفية رعاية الحيوانات وخرن الحبوب، وغيرها. فإلى أي مدى يكون الادخار النقدي مفيدا بالنسبة لأعضاء الجماعة؟

أُنظر الفصل الثالث لمعرفة الطرق المختلفة للادخار الجماعي.

### بنوك الحبوب في زامبيا \*

تتغير أسعار المحاصيل الغذائية الأساسية أو الحبوب في المقاطعة الغربية من زامبيا على مدار العام مع تغير الإمدادات المتوافرة منها. فالأسعار تكون منخفضة في أعقاب الحصاد ثم ترتفع عند نهاية العام. ويستفيد بنك الحبوب من هذا التغير في الأسعار عندما يبيع المحاصيل الغذائية في الفترة التي يسودها أعلى سعر. وبنك الحبوب هو ببساطة مجموعة من الأفراد تبيع الحبوب أو المحاصيل الغذائية من أجل الربح. إذ يشارك كل فرد من المجموعة ببعض من حصاده، وربما يشتري أفراد المجموعة الحبوب ويخزنونها من أجل بيعها عندما تتحسن الأسعار. وتقسم الأرباح في ما بعد طبقا لمساهمة كل عضو.

• **الوصول إلى الخدمات البنكية:** البنوك في العادة أماكن مأمونة لإيداع النقود، ولكن لا يتوافر منها في المناطق الريفية إلا القليل، وغالبا ما تفرض رسوما باهظة مقابل ما تقدمه من خدمات لصغار المودعين. وربما لهذا السبب يكون الادخار ضمن مجموعة هو أفضل خيار أمام الفرد للحفاظ على أمواله.



ونظرا لزيادة عدد أفراد الجماعة ونمو مدخراتها النقدية، فربما تحتاج إلى شراء صندوق أو خزنة لإيداع أموالها،

\* Peoples' Participation Service, The Cereal Bank Training Guide. Mongu, Zambia

يكتب لهم النجاح، لا بد من تخطيط جيد لاستثماراتهم وأن تكون هذه الاستثمارات مربحة.

أُنظر الفصل السادس عن عناصر تخطيط الأعمال.

• **المجموعات القائمة:** من الأسهل تنظيم أعمال الادخار الجماعي بمجموعة عاملة بالفعل عن تكوين مجموعة جديدة. كذلك من الأسهل ترويج الادخار بين جماعة صغيرة لأن أعضائها متعارفون ويثق كل منهم في الآخر، ومن السهل تعليمهم بسرعة. كما أن مشاكل إمساك الدفاتر في المجموعات الصغيرة تعد قليلة.

• **الجوار:** من المألوف أن يتشابه الجيران في مشاكلهم واحتياجاتهم. كما يميل كل منهم إلى معرفة خبايا الآخر، ومن منهم أهل للثقة دون غيره. كذلك، كلما تقارب الناس أكثر في ما بينهم أصبح لقاءهم، على نحو منتظم، أكثر سهولة.



• **مستوى التعليم:** المجموعات التي تحظى بمستوى أفضل من القراءة والكتابة تكون أكثر قدرة على متابعة مدخراتها والاحتفاظ بسجلات جيدة عن الاجتماعات، وغير ذلك. ورغم أن بعض الطرق المتبعة في الادخار الجماعي تتطلب قليلاً من الاحتفاظ بسجل الاجتماعات، ينبغي للجماعة أن تشجع أفرادها دائماً على تحسين مستوى الإلمام بالقراءة والكتابة والمهارات الحسابية وظروف العالم من حولهم.

أُنظر الفصل الخامس لمعرفة بعض القواعد عن إدارة الأموال.

• **الصحة:** تقلل الأمراض، مثل نقص المناعة المكتسب/الإيدز والملاريا، وحالات العجز، قدرة الأسرة على الادخار. وهذا يؤثر على طاقة الادخار الجماعي عندما يعجز بعض الأعضاء عن تقديم مساهماتهم أو عندما يعجزون عن تسديد القروض. ولا بد للمجموعات من اتخاذ إجراءات دقيقة للحفاظ على مدخرات الأعضاء ومساعدتهم على حماية مواردهم في مثل هذه الظروف. إذ تستطيع الجماعة، مثلاً، أن تنشئ صندوقاً ادخارياً لمساعدة الأعضاء في



يشجعونه؟ وإذا كانت لديك القدرة على جمع الأموال أو الموارد، هل تعتبر أنانياً كما لو كنت قد حصلت على المال من شخص آخر؟ هل أصبح الناس أنانيين؟ هل يبعد الادخار الجماعي عن الشخص هذا الاتهام؟

• **المرأة والرجل:** تكوين مجموعات ادخارية مختلطة من الإناث والذكور يعد أمراً مقبولاً في معظم الثقافات. ومع ذلك، يستطيع الرجال في بعض المجموعات المختلطة السيطرة على عملية اتخاذ القرار والمواقع القيادية، تاركين للنساء فرصاً ضئيلة لتنمية مهارتهن الإدارية أو الاستفادة من الموارد المشتركة، بينما تستطيع مجموعات الادخار النسوية خلق فرص شرعية للنساء لكي يلتقين ويعملن معا وتكتسبن مهارات إدارية. والمجموعات المنفصلة من الرجال والنساء ربما تكون عملية طالما أن الجانبين يدركان آراء وأنشطة بعضهما البعض ولا يدخل أي منهما في صراع مع الآخر. وزيادة الوعي بمسألة المساواة بين الجنسين عند الرجال تضاهي في أهميتها تقوية جانب المرأة.



• **فرص الاستثمار:** من الأهداف المهمة التي

ينشدها الكثيرون من وراء الادخار جمع الأموال لإقامة مشروع صغير، أو لشراء قطعة أرض وحيوانات وأدوات زراعية، أو ببساطة لسد الاحتياجات الغذائية للأسرة. فاستخدام الشخص لمدخراته الخاصة في استثمار منتج، دون اللجوء إلى الاقتراض من شخص آخر، ربما يتطلب مزيداً من الوقت، لكنه أسلوب أكثر أماناً للفقراء يخلصهم من مصيدة الفقر. ولكي





- **رابطة مشتركة:** كلما زاد التشابه بين أفراد المجموعة من حيث الاهتمامات والأهداف والظروف ومستويات الدخل، كلما قل الجدل والصراع في ما بينهم، وهذا يجعلهم أكثر سرعة في اتخاذ القرارات التي ترضي اهتمامات معظم الأعضاء.

### "رفاهتنا تعتمد على الآخرين"\*

عضوات النادي الادخاري في غانا، المعروف باسم "نادي سوسو"، تجمعهن اهتمامات مشتركة. هن سيدات أعمال صغيرة كن قد عانين نقصا متكررا في الأموال اللازمة لتسيير أعمالهن. وعندما تأسس "نادي سوسو" حصلت كل سيدة على مبلغ من المال بالتناوب مكنها من التغلب على هذا النقص. وبالإضافة إلى ذلك، بدأ النادي في تقديم خدمات اجتماعية أخرى للعضوات، كالتبرعات في حالات الجنازة والزواج والاحتفالات والرعاية الصحية.

- **هدف واضح للادخار:** ينبغي توظيف الادخار لأغراض منتجة (ذلك سوف يزيد بصورة مباشرة أو غير مباشرة دخل الأعضاء، ومن ثم قدرتهم على



الادخار). ويمكن للجماعة أن تختار لها هدفا مشتركا، مثل شراء الأسمدة للأعضاء. كما يستطيع كل عضو، رجلا كان أو امرأة، أن يختار هدفه من الادخار طبقا لأولوياته وقدراته.

\* Bortei-Doku, E. & Aryeetey, E. 1995. Mobilizing Cash for Business: Women in Rotating Susu Clubs in Ghana. In S. Ardener & S. Burman, eds. *Money-Go-Rounds*, pp. 77-94. Oxford, UK, Berg.

تحمل أعباء التكاليف المرتبطة بالمرض، كالرعاية الصحية أو تكاليف الجنازة، وغيرها. والجمعيات المعنية بتقديم الخدمات في حالة الوفاة منتشرة في جميع أنحاء العالم. ويستفيد الأعضاء في المجموعات الادخارية بهذا النمط من الخدمات.

### صناديق الجنازات في إثيوبيا (إدير): ضمان اجتماعي\*

هي لمجموعات من الناس تربطهم الجيرة أو المهنة أو الصداقة أو الروابط العائلية. ويضع كل صندوق قواعده وتشريعاته الخاصة، ولكنها جميعا تقدم الأموال كمساعدة في حالة الجنازة أو كمساعدة مالية لأسرة المتوفى، وأحيانا لتغطية تكاليف أخرى مثل تكاليف العلاج أو الخسائر الناجمة عن الحريق أو السرقة. ولأن هذه الصناديق في الأصل معنية بحالات الوفاة، فقد امتدت خدماتها التأمينية لتشمل قاعدة عريضة من المجتمع المدني في إثيوبيا.

- **المؤسسات والسياسات:** تستطيع مجموعات الادخار الجماعي أن تضع تشريعاتها الخاصة طالما أنها تعمل بشكل غير رسمي وعلى نطاق ضيق. ولكن هذه المجموعات قد ترغب في فتح حساب بنكي نظرا لتزايد عدد أعضائها. وهذا يتطلب تسجيلا قانونيا للمجموعة. وربما يؤدي الشكل القانوني إلى فتح فرص أكثر، وربما أيضا يقيّد حركة المجموعة بسبب زيادة اللوائح والتشريعات. وينبغي معرفة إجراءات التسجيل، وما هي الفوائد والمعوقات المرتبطة بالوضع القانوني.

### أسس النجاح

ما هي إذن العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في عملية الادخار الجماعي؟ هناك بعض العناصر الأساسية التي ينبغي توافرها للمجموعة، من بينها ما يلي:

\* Johnson, S. & Rogaly, B. 1997. *Microfinance and Poverty Reduction*. London, Oxfam.



## مجموعة كيامبو للادخار الجماعي في كينيا \*

"إنه لأمر جيد أن تكون ضمن جماعة تلتزم أمامها إذا لم تدخر جانبا من ما لك كل أسبوع. وإلا، ماذا عساک أن تفعل عندما لا تسيّر الأمور على ما يرام؟ إذا كنت بمفردك فربما تقرر عدم الادخار هذا الأسبوع. لهذا علمتنا (مجموعتنا) قيمة أن ندخر على نحو منتظم." - عضو المجموعة، ماما أليس.



• **روح الفريق:** لا يكفي في بعض الأحيان أن تكون الاهتمامات مشتركة وأن يسود النظام. ثمة حاجة أيضا إلى "روح الفريق". وقائد المجموعة الجيد هو الذي ينمي هذه الروح. ومن الممكن أيضا تقوية هذا الاتجاه بوسائل

أخرى، كإعطاء اسم خاص للمجموعة يميّز أعضائها أو وضع نشيد جماعي لها. وتستطيع المجموعة أيضا وضع قائمة مبسطة بالمبادئ يوافق عليها ويلتزم بها جميع الأعضاء.



• **الثقة:** لا يتطلب الادخار الجماعي أن يتمسك جميع الأعضاء بمجموعة من القواعد ويحترمونها فحسب، بل لا بد أن يثق كل منهم في الآخر أيضا. وبدون ذلك، فإن مكاسبهم سوف تختفي بسرعة. وتبنى الثقة بمقدار ما يظهره الأعضاء من نظام والتزام. فإذا لم يحترم أي عضو (رجل أو امرأة) التزاماته لا ينبغي تركه دون عقاب. فالقواعد غير الملزمة نادرا ما تطاع.

## مجموعة ميامبيني: أحد الأندية الادخارية للشراء بسعر الجملة \*

هي مجموعة من الفلاحين في تنزانيا يزرع أعضاؤها أراضيهم كل على حدة، لكنهم يشترون مستلزماتهم الزراعية كجماعة، حيث يشارك كل عضو بمبلغ معلوم يوضع في حساب المجموعة سنويا. وتستخدم المجموعة هذه الأموال في شراء الأسمدة لأعضائها بأسعار الجملة.

• **المجموعات الصغيرة:** تميل المجموعات الادخارية الناجحة في تكوينها إلى الأعداد الصغيرة وليست الكبيرة. ومتوسط حجم مجموعة الدعم الذاتي الناجحة يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر عضوا، وربما يختلف هذا العدد. وفي المجموعات الصغيرة، يكون الأعضاء على اتصال مباشر يسهل معه بناء الثقة في ما بينهم، كما يكون اتخاذ القرار والتعليم الجماعي أكثر فعالية. وحجم المجموعة الصغير يعني أيضا أخطاء صغيرة. لذا فلتبدأ صغيرا ودع المجموعة تكبر بمقدار ما تحصله من تجارب وعندما تكون مهيأة لذلك.



• **النظام:** الادخار يتطلب النظام دائما، لأنه ببساطة يعني الامتناع عن استخدام شيء ما مباشرة والاحتفاظ به للمستقبل. وعلى جميع الأعضاء التحلي بالنظام والموافقة على مجموعة من القواعد ينبغي إتباعها. وإذا لم يعمل بهذه القواعد، سيعاني كل الأعضاء ما يترتب على ذلك. وتستطيع الجماعات التخلص من هذه المشكلة باستخدام وسيلة ضغط أخرى أو بمعاقبة الأعضاء الذين لا يلتزمون بالقواعد المتفق عليها. وقد يشمل ذلك فرض غرامة على من يتأخرون عن الدفع أو يتغيبون عن الاجتماعات، وربما أيضا الطرد من الجماعة.



\* Nelson, N. 1995. The Kiambu Group: A Successful Women's ROSCA in Mathare Valley, Nairobi. In S. Ardener & S. Burman, eds. *Money-Go-Rounds*, pp. 49-69. Oxford, UK, Berg.

\* Hospes, O. 1997. *Is there a case for group-based savings in Kilimanjaro region?* FAO/Wageningen University. (Occasional Paper no. 11).

وربما تتضمن مساعدتك للمجموعات ما يلي:

- زيارة أعضاء المجموعة وغيرهم من السكان في المجتمع المحلي والتحدث إليهم.
- حضور الاجتماعات.
- زيارة المجموعات أثناء القيام بأنشطتها الخاصة.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية وعمليات تقييم لأعضاء المجموعة.
- متابعة الموضوعات التي نوقشت في الاجتماعات وورش العمل والدورات التدريبية وعمليات التقييم.

#### نقاط للمساعدة \*

- شجع على المشاركة. اجعل اجتماعاتك في أماكن مفتوحة، حيث يتمكن الجميع من المتابعة والتعليق على ما يعرض في الرسوم أو الخرائط. ابق الدائرة مفتوحة لتشجع على المشاركة.
- قلل من دورك. دع الفرصة أمام المشاركين لتولي ناصية الأنشطة. وينبغي أن تقاوم إجراءات المكانة المتميزة (الارتفاع عن مستوى المشاركين، الدخول وسط الحلقة لجذب مزيد من الانتباه أو التحدث بصوت عال، وغير ذلك). فكلما تضاعف دورك كلما أتيحت للمشاركين فرصة أكبر للقيادة.
- استخدم لغة بسيطة. استخدم تعبيرات بسيطة مثل ادخار، قرض، تأمين أو صناديق طوارئ، بدلا من "خدمات مالية". استخدم نفس الكلمات التي يستخدمها السكان في حياتهم اليومية.
- فكر في تعبيرات وجهك. إن وجهها مشرقا بابتسامة يعتبر دفعة مشجعة كما أن التجهم يخلق حالة من عدم الثقة بين المشاركين.

\* MacIsaac, N. 2000. Participatory Institutional Assessment and Visioning Exercise. In *IDS Participatory Approaches in Micro-finance and Micro-enterprise Development*. Brighton, UK.

#### سمات المجموعة الناجحة

- أعضاء تجمعهم رابطة مشتركة.
- أعضاء لهم ذات الأهداف.
- أعضاء اتفقوا على قواعد يلتزمون بها.
- أعضاء يتحلون بالشرف ويعملون بجد لبلوغ أهدافهم.
- أعضاء يعقدون اجتماعات منتظمة ويشاركون في المناقشات وفي صنع القرار.
- أعضاء يظهرون روح القيادة.
- أعضاء يحتفظون بسجلات دقيقة لأنشطتهم واجتماعاتهم.



#### نصائح لمساعدتي المجموعات

بوصفك مساعدا للمجموعة، فإن دورك هو مساعدة الفقراء على توفير موارد مالية أكثر لعمل منتج، وذلك بتشجيع فكرة الادخار الجماعي أو بمساعدة مجموعات الادخار القائمة على إقامة أنشطة ادخارية. والهدف النهائي هو مساعدة الناس على إدارة مواردهم المالية بأنفسهم على نحو جيد لتحسين مستوى معيشتهم.

## الفصل الثالث: الادخار الجماعي



هناك طرق عديدة للادخار في مجموعات. لكنها جميعا متغيرات لثلاثة أشكال رئيسية. وأكثر هذه الأشكال بساطة وشيوعا هو جمعيات الادخار الدوري والإقراض. وهناك نمط آخر أكثر مرونة هو جمعيات الادخار التراكمي والإقراض. ثم هناك نمط ثالث أكثر تعقيدا هو جمعيات الإقراض أو صناديق التسليف والادخار.

ويتناول هذا الفصل بالشرح كلا من هذه الأنماط الرئيسية الثلاثة، ودواعي استخدامها، ومميزات كل منها وعيوبه، وطريقة عملها. ثم يختتم بفصل عن ربطها بالبنوك.

إن أفضل نصيحة يمكن توجيهها عند بداية أي نشاط للادخار الجماعي أن يكون هذا النشاط صغير النطاق وبسيطا. فلو ارتكب أعضاء المجموعة خطأ ما سيكون هذا الخطأ محدودا. ولأن المجموعة تكتسب خبرة في إدارة أموالها، فقد يرغب الأعضاء في تجريب طرق جديدة أكثر مرونة لسد احتياجاتهم المالية المتزايدة. وربما كانت جمعيات الادخار الجماعي والإقراض هي أبسط الأشكال، إذ لا تتطلب الكثير من حفظ السجلات، كما أنها تخدم في العادة مجموعات صغيرة (من ٨ إلى ١٥ عضوا)، وإن كان منها ما هو أكبر عددا الآن. وهذا النمط أقل مرونة من جمعيات الادخار التراكمي والإقراض، لأن الأعضاء لا يستطيعون سحب مدخراتهم أو الحصول على قروض متى شاءوا. في حين يقدم النمط الثاني بدائل أكثر مرونة في الادخار والإقراض لأعضائه، لكنه يتطلب المزيد من حفظ السجلات. وتقدم جمعيات الإقراض القاعدة الأعرض من الخدمات لأعضائها، لكنها، لهذا السبب، تتطلب نظاما لحفظ السجلات ربما أكثر تعقيدا حتى من النمط الثاني. وجميع هذه الأنماط الرسمية وشبه الرسمية

- اهتم بمظهرك. لا تضع نظارات شمسية أو ترتدي ملابس تميزك عن الآخرين وتصرف انتباههم أو تثير حفيظتهم.
- اقض في القرية بعض الوقت. ذلك يمنع أي تأخير ناتج عن السفر، كما أنه فرصة لخلق علاقات مع المجتمع المحلي والإلمام بمفرداته. ومن شأن ذلك أيضا أن يؤكد بأنك في خدمة المشاركين وليس العكس.
- استخدم مشاهدتك. سوف تعرف بسهولة من هم القادة في المجموعة وفي المجتمع المحلي، واستمع إلى ردود الأفعال.
- كن طالبا. تذكر أنك هنا لتساعد على تنفيذ العملية الادخارية لكنك لست خبيرا في أوضاع المشاركين. هم الأدرى بشؤونهم، وعليك أن تسمع وتتعلم. اجعل أسئلتك مرتبة، وقاوم أي إغراء يجعلك تفرض رأيك على الآخرين.





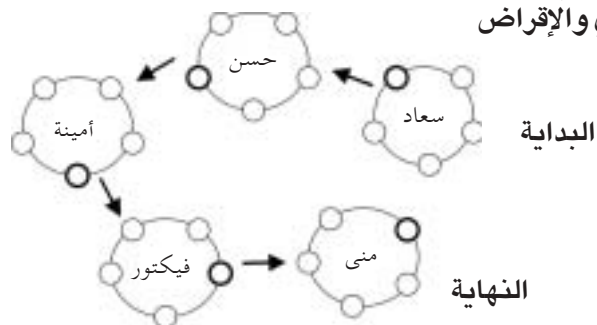
وجمعيات الادخار التراكمي والإقراض توصف عامة وببساطة بأنها جمعية غير رسمية لمشاركين يقدمون مساهمات منتظمة لصندوق مشترك، يوفرها الصندوق بدوره كلياً أو جزئياً لكل عضو مساهم.

### كيف تعمل جمعيات الادخار الدوري والإقراض

يلتقي أعضاء الجمعية كل يوم أو كل أسبوع أو شهر، ليساهم كل منهم بمبلغ متفق عليه من قبل. وفي كل اجتماع (أو دورة)، تقدم المبالغ المجمعّة إلى أحد الأعضاء. وعندما يتلقى العضو هذه المبالغ (إجمالي المبالغ المجمعّة) عليه (عليها) أن يستمر في دفع حصته من المبلغ الواجب سداه دورياً، لكنه لن يتلقى أي مبلغ آخر قبل أن يحصل جميع الأعضاء على فرصتهم. وعندما يحصل آخر عضو على المبلغ الإجمالي، قد تقرر الجماعة البدء في دورة جديدة. وبهذه الطريقة، فإن جمعيات الادخار الدوري والإقراض تخدم هدفها في الادخار والإقراض معاً.

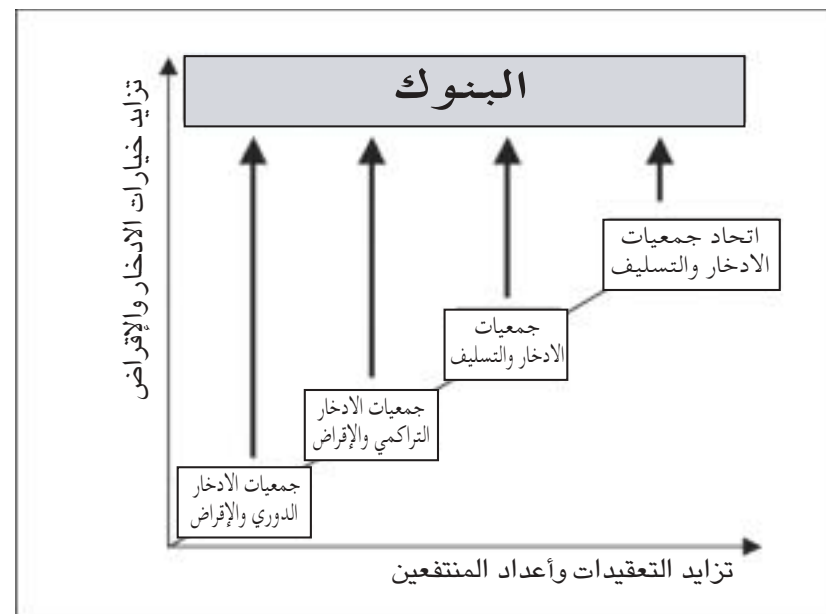
ويوضح الشكل التالي طريقة عمل جمعية مؤلفة من خمسة أشخاص. ففي كل اجتماع، يقدم الأعضاء مبالغ متساوية لتكوين مبلغ إجمالي يوزع في نهاية الاجتماع. وقد حصلت، "سعاد" على هذا المبلغ في الاجتماع الأول ثم حصل عليه "حسن" في الاجتماع الثاني، وهكذا، إلى أن يحصل عليه في النهاية كل واحد من الأعضاء الخمسة. وبهذا تكتمل الدورة.

### دورة من خمسة أعضاء في جمعية الادخار الدوري والإقراض



للادخار الجماعي يمكن ربطها بمجموعات أخرى أو بنظام مالي رسمي، كالبنوك، لكي تحصل على خدمات أكثر مرونة.

### اجعل الأشياء بسيطة من البداية



ملاحظة: قد تتغير أسماء هذه الطرق الادخارية ليكون من السهل على الأعضاء فهمها.

### جمعيات الادخار الدوري والإقراض

هي أكثر أنماط الادخار الجماعي غير الرسمي استخداماً. وهناك نماذج عديدة لهذا النمط الادخاري في معظم البلدان النامية تقريباً تحت مسميات مختلفة مثل: إنجانغي (الكاميرون)، سوسو (غانا)، إريزان (إندونيسيا)، إيجوب (إثيوبيا)، أوباتو (تنزانيا)، تونتيس (غرب أفريقيا)، وغيرها.

## العيوب

- لا تتسم بمرونة كافية في تغطية الاحتياجات المالية المباشرة، لأن الأعضاء يتلقون أموالهم طبقاً للدور
- هناك مخاطرة في أن يتخلف عن السداد أحد الأعضاء ممن تلقوا مبالغهم في بداية الدورة
- المساهمات المنتظمة والمتساوية تتطلب دخلاً منتظماً
- ربما تكون استفادة الأعضاء الذين يتسلمون مبالغهم في نهاية الدورة أقل من أولئك الذين يتسلمون هذه المبالغ في البداية

## خطوات العمل

- ١- قرر المبلغ الذي يستطيع الأعضاء المساهمة به على نحو منتظم.
- ٢- متى تلتقي المجموعة؟ عادة ما يكون الاجتماع كل يوم أو كل أسبوع. وإذا لم تكن الاجتماعات منتظمة، فسيستغرق الأمر وقتاً طويلاً للغاية قبل أن يحصل آخر الأعضاء على مبالغهم، وهذا يثبط حماسة الأعضاء.



- ٣- توزيع المبالغ المجمعة؟ يمكن توزيعها إما على أساس الدور من خلال نظام متفق عليه، أو بطريقة السحب العشوائي، أو بالمزايدة على المبلغ ذاته.

أنظر القسم التالي حول طرق توزيع المبالغ المجمعة.

- ٤- حدد الشخص الذي سيتولى تنظيم الاجتماعات، وأماكن انعقادها (منازل الأعضاء، مركز المجتمع المحلي).

- ٥- من الذي سيحفظ السجلات؟ هذا النمط من الجمعيات الادخارية لا يتطلب إجراءات تذكر لحفظ السجلات، لأن الأموال توزع فور تجميعها، لكن بعض طرق توزيع المبالغ قد تتطلب ذلك.

أنظر طرق حفظ السجلات في ما بعد.

## جمعيات الادخار الدوري والإقراض ومشروع الريكشا في بنغلاديش\*

يأتي الرجال إلى "دكا" العاصمة مطرودين من الفقر في قراهم. وفرصة العمل الوحيدة أمامهم هي استئجار "ريكشا" (دراجة تستخدم كتاكسي) مقابل ٢٥ تاكا في اليوم، على أمل أن يحصلوا ربها يومياً يبلغ نحو ٨٠ تاكا (دولاران). وقد اجتمع هؤلاء الرجال، الأميون حديثو العهد بالمدينة، وابتكروا نظاماً للادخار الجماعي عاد بالفائدة على الآلاف منهم.



كانت طريقتهم في الادخار هي إيداع مبلغ ٢٥ تاكا يومياً في صندوق للجماعة يحتفظ به أحد الأشخاص محل ثقة الجميع من خارج الجماعة (صاحب مقهى يتناولون الشاي عنده كل يوم). وكل عشرة أيام أو نحو ذلك، كانت حصيلة الصندوق تكفي لشراء ريكشا جديدة تعطى بطريق اليانصيب لواحد من الأعضاء. واستمرت العملية حتى حصل كل فرد على ريكشا جديدة. لقد علمتهم هذه التجربة كيف يديرون عدد الأعضاء، ومقدار مساهمة كل عضو، وكيف يوزعون مدخراتهم النقدية على أفضل وجه في صورة ريكشا جديدة.

### ماذا تقدم هذه الجمعيات

- سد احتياجات كل عضو على حدة
- الحصول على مبلغ نقدي يستخدم كرأس مال عامل
- استثمار صغير النطاق

### المزايا

- قواعد وإجراءات بسيطة
- لا تتطلب مهارات خاصة لحفظ السجلات
- لا مجال فيها لوسيط خارجي (جهة إقراض)
- لا تتطلب خزائن للايداع، حيث توزع الأموال لمجرد تجميعها

\* Rutherford, S. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford, UK, Oxford University Press.



### جمعيات الادخار الدوري وطريقة مبتكرة للريكشا في بنغلاديش\*

أضافت مجموعة "ريكشا" التي سبق شرحها، قاعدة جديدة لجمعية الادخار التراكمي والإقراض. فعندما يكسب أحد الأعضاء دراجة في السحب، عليه عندئذ أن يضاعف مساهمته اليومية. ولا غرابة في ذلك، فهو يملك الآن دراجته وليس مضطرا



لدفع إيجار يومي، إذن لا ضرر من أن يدفع مبلغا مضاعفا حتى يحصل كل عضو على دراجة مثله. وتلك طريقة منصفة لتعويض الذين يكسبون في آخر المطاف على صبرهم الطويل، كما أنها وسيلة لاختصار الدورة الطويلة للجمعية. ذلك لأنه في الوقت الذي يكسب فيه نصف الأعضاء دراجاتهم، ستؤدي المبالغ الإضافية التي تورّد كل يوم إلى اختصار الوقت اللازم بين الدورات بمعدل الثلث. وسيحفز ذلك الأعضاء على الدفع للانتهاء من الدورة بسرعة لكي يستمتعوا بدخلهم الكامل من كل يوم عمل.

#### حفظ السجلات

لا تتطلب جمعيات الادخار الدوري والإقراض نظاما يذكر لحفظ السجلات، لكنه من المفيد والمأمون دائما أن تسجل المبالغ المجمعّة، وعدد الحضور في كل اجتماع، والعضو الذي تلقى المبلغ الإجمالي وفي أي تاريخ. وفي حالة نشوب خلاف بين الأعضاء بشأن الإجراءات المتبعة، أو عندما تقرر المجموعة أن تستمر في نشاطها وأن تبدأ دورة جديدة، عندئذ تفيد هذه السجلات في تذكير الأفراد بما تقرر من قبل وما ووفق عليه في كل اجتماع.

\* المرجع السابق.

### طرق توزيع المبالغ المجمعّة

يمكن للمجموعة أن تختار طريقة التوزيع التي تفضلها. وفي ما يلي بعض الاقتراحات.

١- يحصل كل عضو على المبلغ المجمع طبقا لدورة محددة (على أساس السن أو ترتيب الأسماء أبجديا، وما إلى ذلك)، حسبما تقرر المجموعة. وربما يحصل العضو الذي يستضيف الاجتماع في بيته على المبلغ الأول، يليه من يستضيف الاجتماع الثاني، وهكذا:

٢- وبغية تعويض هؤلاء الذين يحصلون على مبالغهم في نهاية الدورة، ربما تقرر المجموعة تغيير نظام التوزيع بحيث يكون آخر الأعضاء في الدورة الأولى هو أول من يحصل على المبلغ في الدورة الثانية، وبهذا يكون أول من حصل على المبلغ في الدورة الأولى هو الآخر في ترتيب الدورة الثانية. أما بالنسبة للدورة الثالثة، فقد يرى الأعضاء تغيير النظام مرة أخرى:

٣- تختار المجموعة أحد أعضائها بطريقة عشوائية مثلما يحدث في سحب اليانصيب. والشخص الذي يربح لا يشارك في السحب التالي، لكنه يستمر في تسديد المبلغ المتفق عليه حتى يربح كل عضو مرة واحدة:

٤- يقرر الأعضاء إعطاء المبلغ إلى الشخص الذي يعتقدون بأنه في أمس الحاجة إليه أثناء الاجتماع:

٥- يباع المبلغ المجمع إلى العضو الذي يستطيع أن يدفع فيه أعلى سعر. ويعرف هذا بالمزاد. ويعاد توزيع المبالغ المجمعّة من المزاد على جميع الأعضاء بالتساوي في نهاية الدورة.

أنظر في ما بعد، طريقة تنفيذ المزاد.

وفي ما يلي دفتر نموذجي لسجلات الجمعية (لدواعي التسهيل، تتكون هذه المجموعة من ثلاثة أفراد فقط وتجتمع مرة كل أسبوع):

التاريخ	العضو	المبلغ المدفوع	الاستلام
٦/١	سعاد	١٠	٠
	حسن	١٠	٣٠
	أمينة	١٠	٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	
٦/٨	سعاد	١٠	٣٠
	حسن	١٠	٠
	أمينة	١٠	٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	
٦/١٥	سعاد	١٠	٠
	حسن	١٠	٠
	أمينة	١٠	٣٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	

ملاحظة: ترك اسم العملة دون تحديد. طبق النموذج مستخدماً العملة المحلية.

### مزاد جمعية الادخار الدوري والإقراض

في سياق النشاط العادي للجمعية، يظل المبلغ المجمع هو ذاته في كل دورة دون تغيير ودون إضافة. وقد لا يرغب بعض الأعضاء في استلام المبلغ هذا في النهاية، حيث يتعين عليهم أن ينتظروا وقتاً طويلاً. ولتعويض هؤلاء ولزيادة موارد الجماعة بسرعة أكبر، تطلب بعض هذه الجمعيات من الأعضاء الذين يرغبون في استلام المبالغ قبل الآخرين أن يدفعوا نسبة إضافية مقابل هذه الميزة. ويجري ذلك في العادة من خلال المزاد. دعنا نرى كيف يتم ذلك عملياً (استخدم الدولار في ما بعد لبيان دلالة الأرقام):

هذا مثال لمجموعة ادخارية مكونة من ثلاثة أعضاء تستخدم طريقة المزاد: الأفراد يلتقون مرة كل أسبوع ومساهماتهم الأسبوعية هي عشرة دولارات، وبذلك يكون المبلغ الإجمالي ٣٠ دولاراً. وعلى العضو الذي يريد هذا المبلغ أن يعرض سعراً (مزايدة). والشخص الذي يقدم أعلى سعر يحصل على المبلغ مخصوماً منه المبلغ الذي زائد به. وفي المثال التالي، حصل حسن على المبلغ لأنه قدم أعلى سعر (٥ دولارات)، وهذا يعني أنه على استعداد أن يحصل فقط على ٢٥ دولاراً (٣٠-٥=٢٥). وفي هذه الحالة تبقى الخمسة دولارات كدخل مكتسب للجماعة ويقسم على الأعضاء في نهاية الدورة، عندما يكون كل الأعضاء قد حصلوا على المبلغ الإجمالي مرة واحدة. وفي نهاية الاجتماع الثاني دفعت سعاد مبلغ ٤ دولارات لتحصل على المبلغ الإجمالي، وبهذا استحققت ٢٦ دولاراً (٣٠-٤=٢٦) مثل مبلغها الإجمالي. ولأن أمينة هي الأخيرة، فقد تلقت في الاجتماع الأخير ٣٠ دولاراً، وهو المبلغ بالكامل. وفي نهاية الدورة، تقاسم الأعضاء بالتساوي المبالغ التي جمعت من "بيع" المبلغ الإجمالي بالمزاد، ولأن المجموعة وفرت مبلغ ٩ دولارات من البيع، فقد حصل كل عضو على ٣ دولارات في نهاية الدورة. وبهذا تستطيع المجموعة أن تبدأ دورة جديدة.

التاريخ	العضو	المدفوعات	سعر المبلغ الإجمالي / الفائدة المتراكمة للمجموعة	الاستلام
٦/١	سعاد	١٠	٠	٠
	حسن	١٠	٥	٢٥
	أمينة	١٠	٠	٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	<b>٥</b>	
٦/٨	سعاد	١٠	٤	٢٦
	حسن	١٠	٠	٠
	أمينة	١٠	٠	٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	<b>٩</b>	
٦/١٥	سعاد	١٠	٠	٠
	حسن	١٠	٠	٠
	أمينة	١٠	٠	٣٠
	<b>المجموع</b>	<b>٣٠</b>	<b>٩</b>	

### كيف تعمل جمعيات الادخار التراكمي والإقراض؟

يدفع الأعضاء مبالغ محددة للجمعية في فترات منتظمة (أسبوعية أو شهرية) لمدة عام أو أكثر. وعندما تحقق الجمعية وفورات كافية، بعد شهرين مثلا، يمكنها تقديم قروض للأعضاء. ويمكن تسديد هذه الديون، على أقساط أو دفعة واحدة، خالية من الفوائد، أو بفوائد مضافة.

وتولد الفوائد المحصّلة على الديون دخلا إضافيا يمكن استخدامه في زيادة مدخرات الجمعية أو في تغطية أية نفقات إدارية و/أو دفع دخول للأعضاء على مدخراتهم.

وبوسع الجمعية أن تقرر قبول مساهمات منتظمة أو غير منتظمة بمبالغ مساوية أو مختلفة عما يدفعه الأعضاء، وأن تحتفظ بالأموال في حوزتها أو في حساب بنكي، وأن تقرض من الأموال أكثر من عضو واحد مع تحصيل فوائد عليها. وبوسعها أيضا أن تجمع بين كل هذه الإجراءات.

وعلى المجموعة أن تقرر الطريقة التي يدار بها عمل جمعية الادخار التراكمي والإقراض من أجل إشباع حاجات وقدرات أعضائها.

### ماذا تقدم هذه الجمعيات؟

- تغطية النفقات المتوقعة (الزواج، التعليم، الرعاية الصحية)
- الحالات الطارئة (الوفاة، الحوادث، الحريق)
- الاستثمارات (شراء بقرة، عمل مشروع صغير)

### المزايا

- يمكن استخدام الفوائد المتولدة عن المدخرات في الوفاء باحتياجات الفرد أو المجموعة أو كلاهما معا
- حجم المدخرات الكبيرة يزيد بمرور الوقت
- أكثر مرونة في خيارات الادخار الفردي والقروض من جمعيات الادخار الدوري والإقراض

### أسئلة أساسية

- كم تبلغ مساهمة كل عضو؟
- ما هو جدول اجتماعات المجموعة؟
- من الذي يتلقى المبلغ الإجمالي أولا؟
- من الذي يتلقى المبلغ بعد ذلك؟
- أين يعقد الاجتماع؟

### جمعيات الادخار التراكمي والإقراض

هذا النمط من الجمعيات هو أكثر أنماط الادخار الجماعي مرونة، لكنه في ذات الوقت أكثرها تعقيدا. فالمساهمات التي تجمع في كل اجتماع لا توزع على الأعضاء في نهاية الاجتماع مثلما هو الحال في جمعيات الادخار الدوري، وإنما تتراكم بحيث تستغلها المجموعة في منافع كثيرة. فمن الممكن أن يقترض منها الأعضاء دون فوائد أو بفوائد. والفوائد التي تحصل على القروض تصبح دخلا للمدخرين، وهو ما يحفز الأعضاء على ترك ودائعهم لدى الجمعية. وهذه الطريقة تخدم غرضي الادخار والإقراض سويا وبشكل مرن.





٦- حدد المدى الزمني الذي تستغرقه المجموعة في الادخار قبل أن تبدأ في تقديم القروض. ولا ينبغي أن تفرض المبلغ المتجمع كله لشخص واحد فقط. وتذكر دائماً أن هذه الأموال ملك لكل أعضاء الجمعية. ولا بد من تقليل مخاطر الخسارة مع الاحتفاظ دائماً بمبلغ من المال كبند احتياطي.

أُنظر في ما بعد عدداً من القواعد التقريبية عن الإقراض.

٧- ضع الشروط الواجب توافرها في الأعضاء للحصول على القروض وحدد قواعد سداد القرض. وينبغي أن يكون حجم القرض في حدود المبلغ الإجمالي الذي يدخره الشخص المقترض. كما ينبغي لهذا الشخص تقديم عضو أو اثنين من المدخرين كضمان له في حالة عجزه عن السداد. وإذا لم يسدد القرض في حينه تفرض عليه غرامة.

٨- ينبغي إغلاق الحسابات دورياً، ربما في نهاية كل عام، وإعادة المدخرات إلى الأعضاء. وهذا من شأنه تأكيد الشفافية وإقناع الأعضاء بأن أموالهم في يد أمينة.



### العيوب

- تحتاج إلى مهارات إدارية وحفظ للسجلات
- معرضة لتخلف المقترضين عن السداد
- تتطلب حماية للأموال (في خزانة أو في حساب بنكي)

### خطوات العمل

١- قرر متى ستلتقي المجموعة دورياً.

٢- كم يدفع كل عضو من الأعضاء في كل اجتماع؟ وهل سيساهم كل عضو بنفس المبلغ أم بمبلغ يختلف عن غيره من الأعضاء؟



٣- اتفق على عدد من القواعد والتشريعات لضمان الانضباط والثقة. مثلاً، فرض غرامات على من يتخلف عن الاجتماعات أو يتأخر في دفع مساهمته أو سداد الدين الواجب عليه، والمعاقبة بالطرد من المجموعة لأي شخص تتكرر منه أخطاء.

٤- قرر لمن سيسند زمام الإدارة وإلى أي مدة. ويتكون مجلس الإدارة من رئيس يتولى تنظيم الاجتماعات، وسكرتير لتسجيل وقائع الاجتماع في محاضر الجلسات، ثم أمين صندوق لحفظ الأموال. ومن المهم جداً فصل هذه الواجبات لزيادة الشفافية وتجنب أي خلل في إدارة الأموال.

٥- وفر مكاناً آمناً لحفظ الأموال، سواء في بنك أو في خزانة خاصة. وهناك طريقة لحفظ المدخرات بإيداع الخزانة أو الصندوق لدى أحد الأعضاء الموثوق بهم، في حين يحتفظ بالمفتاح شخص آخر على نفس المستوى من الثقة. وثمة طريقة أخرى هي وضع قفلين على الصندوق وتسليم كل مفتاح لعضو مختلف. ذلك يوفر بعض الحماية من الإغراء الذي قد يجول بعقل شخص ما.



إدارة هذه الأموال من مدخرات وقروض قد تتطلب تكاليف إدارية (مثل تكاليف السكرتارية وأمانة الصندوق، ورسوم التحويلات البنكية، وتكاليف النقل، وغيرها). فإذا وضع سعر الفائدة على نحو صحيح، عندئذ يمكن تغطية كل هذه التكاليف وتوليد دخل يضاف إلى مدخرات الأعضاء. وتحسب أسعار الفائدة كنسبة مئوية من القرض خلال فترة زمنية معلومة (سنوية في العادة). ويمكنك أن تعرف أسعار الفائدة المطبقة في أقرب بنك إليك أو في أية جهة تقدم قروض، لكي تقف على ما يدور من حولك.

**وهناك ثلاث طرق رئيسية يمكن إتباعها لمواجهة هذه المخاطر:**

١- **تحصيل رسم مبدئي نظير خدمة القرض:** أبسط طريقة لتحصيل رسوم الخدمة تكون عند توزيع القروض. والرسم في العادة عبارة عن نسبة مئوية من المبلغ الأولي للقرض ويحصل مقدما.

٢- **وضع سعر فائدة ثابت:** يوضع سعر الفائدة كنسبة مئوية من قيمة القرض عند توزيعه، ويظل هذا السعر ثابتا من وقت الإقراض وحتى تسديد القرض بالكامل. وهذا من شأنه تسهيل الحسابات، لأن مبلغ الفائدة المدفوع يظل كما هو طوال عملية التسديد.

٣- **وضع سعر هبوطي للفائدة:** مثلما ذكر من قبل، يحدد سعر الفائدة كنسبة مئوية من المبلغ الإجمالي للقرض عند توزيعه، لكن هذا السعر يهبط تدريجيا بما يتناسب مع المبلغ المتبقي للسداد. وتستخدم هذه الطريقة في الغالب، بوصفها حافزا للمقترضين على السداد بسرعة، لكنها تتطلب مهارات أكثر تقدما في حفظ السجلات.

**قلل من المخاطرة!**

**وتذكر دائما أن القروض هي مدخرات جميع الأعضاء!**

### بعض القواعد الإرشادية عن الإقراض\*

#### القاعدة رقم ١: تقديم القرض الذي يستطيع العضو سداه

ضع قواعد للإقراض تتناسب مع الظروف المالية للمقترضين. ومن الممكن أن يتم السداد على أقساط (كل أسبوع أو أسبوعين، أو كل شهر) أو دفعة واحدة في نهاية مدة القرض، أي في نهاية نشاط موسمي مثلا. فقد يكون مناسبا تقديم القرض بحيث يكون سداه عند اكتمال هذا النشاط (بعد الحصاد). ومع ذلك ينبغي الحذر من هذا الأمر، لاسيما عندما يلوح خطر يهدد بفشل المحاصيل (أو أي نشاط موسمي آخر). وثمة طريقة لتجنب تلك المخاطرة، هي الجمع بين الدفع بالتقسيط والدفع الإجمالي، وذلك بتحصيل نسبة محدودة من القرض بطريقة التقسيط، في حين يسدد باقي المبالغ في نهاية الحصاد.

#### القاعدة رقم ٢: تحريض المقترضين على السداد

من المفيد أن تبتكر بعض الحوافز. ولا بد من وضع حد أقصى للقرض بالنسبة للأعضاء الذين يقترضون لأول مرة (يمكن أن تبدأ، على سبيل التجربة، بقرض يعادل حجم مدخرات العضو)، على أن يزيد مع كل قرض لاحق. وهذا يخلق حافزا لدى الأعضاء، فتسديد القرض معناه وعد بقرض أكبر في المستقبل. وتستطيع أيضا أن تحصل من العضو المقترض على تعهد بتخصيص شيء من ممتلكاته ذي قيمة على سبيل الضمان في حالة عجزه (أو عجزها) عن سداد القرض.

#### القاعدة رقم ٣: تحصيل الرسوم والأرباح المستحقة

##### على القروض

ضع سعرا للفائدة يغطي أية مخاطر. فقد ينطوي الإقراض على عنصر المغامرة ومن ثم يكون مكلفا. وفي بعض الأحيان يكون تسديد القروض متأخرا بسبب الإهمال، أو ربما لا يدفع، هكذا ببساطة، نتيجة للتقصير. ويترتب على ذلك أن الأموال المتراكمة تكون رهنا للتضخم. كما أن عمليات

\* المصدر: مستمد من ، Microfinance Handbook وواشنطن العاصمة، البنك الدولي.

## حفظ السجلات

تتطلب جمعيات الادخار التراكمي والإقراض نظاما لحفظ السجلات بالغ الدقة. وهذا مثال لحفظ السجلات خاص بمجموعة مؤلفة من ثلاثة أعضاء فقط (لأغراض التسهيل) يلتقون مرة كل أسبوع، ويساهم كل عضو بعشرة دولارات أسبوعيا. وتحفظ المجموعة بدفتر ادخاري يشير إلى تاريخ الاجتماع، وأسماء الأعضاء (العمود الأول)، مبلغ مساهمة كل عضو في الاجتماع (العمود الثاني) وإجمالي مدخرات كل عضو (العمود الثالث).

ويشير الرصيد الابتدائي إلى مجموع مدخرات الأعضاء عند بداية الاجتماع، في حين يشير الرصيد الختامي إلى مجموع المدخرات في نهاية الاجتماع بعد جمع الودائع.

## نموذج لسجلات اجتماعين في دفتر الادخار

التاريخ: ٣/١ (الاجتماع الأول)		
الرصيد الابتدائي		
العضو	الإيداع	مدخرات العضو
سعاد	١٠	١٠
حسن	١٠	١٠
أمينة	١٠	١٠
		٣٠
الرصيد الختامي		

التاريخ: ٣/٨ (الاجتماع الثاني)		
الرصيد الابتدائي		
العضو	الإيداع	مدخرات العضو
سعاد	١٠	٢٠
حسن	١٠	٢٠
أمينة	١٠	٢٠
		٦٠
الرصيد الختامي		

## نوادي الادخار في زمبابوى\*

أدخلت نوادي الادخار في زمبابوى عام ١٩٦٤، وأصبحت الآن أكبر منظمة غير حكومية في البلاد. وتنظيم هذه النوادي بسيط، فالأعضاء، الذين يتراوح عددهم بين عشرة وخمسة وعشرين عضوا (٩٤ في المائة من النساء) يجتمعون مرة كل أسبوع. وتتمتع كل نوادي الادخار بالاستقلالية في تسيير شؤونها، فهي تنتخب اللجان التي تتضمن، على الأقل، رئيسا ونائبا للرئيس وأميناً للصندوق وسكرتيراً. والعضو الذي يوافق على ادخار أي مبلغ في

النادي بصورة منتظمة، يحصل في مقابل كل مبلغ على طابع ادخاري ملون يعادل قيمة هذا المبلغ. ولكل لون من ألوان هذه الطوابع قيمة مختلفة. ويتولى النادي إيداع المدخرات لدى مؤسسة مالية تختارها المجموعة. وعندما تسحب إحدى العضوات من مدخراتها تسلم أمين صندوق النادي طابعا ملونا يعادل قيمة المبلغ المسحوب في حينه.



وتساعد طوابع الادخار الملونة النساء الأميات في معرفة حجم مدخراتهن بالتحديد، كما تساعدن على المشاركة في الأنشطة بفعالية. وللأعضاء في نوادي الادخار حرية التصرف في مدخراتهم كيفما أرادوا. وفي معظم الأحوال، تستخدم المدخرات في دفع المصاريف المدرسية وشراء الأسمدة والحبوب والأغذية، وفي الأنشطة المولدة للدخل. وتساعد المدخرات خلال الموسم الجيد من السنة في التغلب على مشكلة نقص الأغذية وقت الشدة، كما تحمي الأسرة من اللجوء إلى بيع منقولاتها الثمينة أو الإغراق في الديون.

\* مساهمة من M. Marx خبير التمويل الريفي، منظمة الأغذية والزراعة.

## مثال لخطة المدفوعات وسجل المتابعة

التاريخ	دفع القرض	مبلغ الفائدة	مبلغ واجب الدفع	المبلغ المدفوع	رسوم متأخرة	المبلغ المتبقي للقرض
١٠ مايو/أيار	صدر القرض	-	-	-	-	١٣٩,٢
٧ يونيو/حزيران	٣٠	٤,٨	٣٤,٨	-	-	
٥ يوليو/تموز	٢٠	٤,٨	٣٤,٨	-	-	
٢ أغسطس/أب	٣٠	٤,٨	٣٤,٨	-	-	
٣٠ أغسطس/أب	٢٠	٤,٨	٣٤,٨	-	-	

وفي نهاية كل اجتماع، يتعين على المجموعة أن تحسب المبلغ النقدي الذي في حوزتها وتتأكد إن كان مطابقاً للسجلات، ولا يقتصر هذا الإجراء على أمين الصندوق وحده بل لا بد أن يشارك فيه جميع الأعضاء لضمان المزيد من الشفافية.

رصيد ابتدائي<sup>١</sup> + مدخرات مودعة<sup>٢</sup> + نقد في الصندوق<sup>٣</sup> - نقد خارج الصندوق<sup>٤</sup>  
= رصيد ختامي<sup>٥</sup>

- ١ حساب ختامي من الاجتماع السابق
- ٢ مدخرات أودعها الأعضاء في ذلك الاجتماع
- ٣ تسديد القرض + فوائد مستحقة + أي رسوم متأخرة
- ٤ قرض مدفوع
- ٥ مبلغ نقدي حقيقي متبقي في الحسابات الادخارية للمجموعة

## مثال لسجل المدخرات ورصيد القروض

التاريخ	١ مارس/آذار	٨ مارس/آذار	١٠ مايو/أيار	١٧ مايو/أيار	٧ يونيو/حزيران	٥ يوليو/تموز
رصيد ابتدائي	٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٤٥٤,٨
مدخرات مودعة(+)	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
نقد في الصندوق(+)	-	-	-	-	٣٤,٨	٣٤,٨
نقد خارج الصندوق/قروض(-)	-	-	١٢٠	-	-	-
رصيد ختامي	٣٠	٦٠	٢١٠	٢٤٠	٣٦٤,٨	٥١٩,٦

----- لا تظهر السجلات الخاصة بالاجتماعات التي عقدت بين هذه التواريخ.

وفي الاجتماع العاشر وصل إجمالي المبلغ ٣٠٠ دولار. وطلب حسن من المجموعة قرضاً قيمته ١٢٠ دولاراً ليبدأ مشروعاً صغيراً لتجارة الأسماك فحصل على القرض. لكنه ينبغي أن يواصل دفع مساهماته الأسبوعية، وأن يسدد القرض مع الفوائد المستحقة التي أقرتها المجموعة. ولا بد في هذه الحالة من الاحتفاظ بسجل منفصل للقروض. وفي المثال التالي، يحتوي دفتر القروض على سجل منفصل لكل عضو مقترض يسجل به المبلغ وشروط الدفع في العقد الخاص بالقرض، ثم سجل يوضح طريقة السداد طبقاً لخطة المدفوعات.

وفي ما يلي مثال مبسط لعقد خاص بالقرض وخطة الدفع:

## مثال لعقد خاص بالقرض

المجموعة: العضو المقترض: العنوان:	معا حسن قرية علام
الغرض من القرض: تاريخ تحرير العقد: مبلغ القرض:	المصاريف المدرسية ١٠ مايو/أيار ١٢٠ دولاراً
سعر الفائدة الثابت: مبلغ الفائدة الشهري: رسوم إضافية: مدة القرض: عدد مرات الدفع: إجمالي الفائدة: رسوم متأخرة: إجمالي المبلغ واجب السداد: تاريخ السداد:	٤٪ شهرياً ٤,٨ دولار لا يوجد ٤ شهور ٤ ١٩,٢ دولار ٢ دولار ١٣٩,٢ دولار ١٠ سبتمبر/أيلول
توقيع المقترض: حسن	توقيع أمين الصندوق: سعاد

ويتمتع الأعضاء بحرية الحضور إلى مكتب الصندوق في أي وقت خلال ساعات العمل، وليس من المطلوب حضور الاجتماعات بانتظام. وهم يستطيعون الاحتفاظ بحسابات فردية، وودائع ادخارية، والسحب من حساباتهم، كما يمكنهم كسب فوائد (تسمى عوائد) على مدخراتهم أو تسديد الفوائد على القروض التي يحصلون عليها من الصندوق.

### طريقة عمل صندوق الادخار والتسليف

يستخدم الصندوق مدخرات الأعضاء في تمويل القروض مقابل فوائد يدفعها لهم نظير استخدام أموالهم. وتعد هذه الفوائد حافزا لمزيد من الادخار. ويدفع الأعضاء الذين يحصلون على القروض هذه الفائدة. وفوائد القروض هي مصدر الدخل الرئيسي للصندوق.

ولا بد أن يكون إجمالي هذا الدخل كافيا لتغطية العوائد المستحقة للمدخرين، وتكاليف تشغيل الصندوق، بالإضافة إلى مبلغ احتياطي لتغطية الخدمات الإضافية للأعضاء.

• **حصص الأعضاء:** لكي يصبح الشخص عضوا في الصندوق، عليه أن يشتري سهما أو حصة على الأقل. وحصة العضو تعتبر كشهادة ملكية يمكن بيعها عندما يقرر العضو ترك الصندوق. أما القيمة الشرائية لحصة العضو، فيحددها الصندوق، وهي متساوية بالنسبة لجميع الأعضاء. وتصبح الأموال المجمعة من عملية البيع هذه بمثابة أول رصيد ادخاري جماعي يستخدمه الصندوق في توفير القروض لأعضائه.

• **الحسابات الادخارية الفردية:** توفر صناديق الادخار والتسليف في معظمها حسابات ادخارية فردية. وهذا يسمح لكل عضو بأن يودع أي مبلغ للادخار في حسابه وأن يسحبه متى شاء. ويرى الأعضاء أن هذه الخدمات الادخارية أكثر إغراء من شراء حصص جديدة، فهم يستطيعون إيداع فوائضهم النقدية في مكان آمن والسحب منها عند الحاجة.



### أسئلة أساسية

- كم تبلغ مساهمة كل عضو؟
- ما هو جدول اجتماعات المجموعة؟
- هل يساهم كل الأعضاء بذات المبلغ أم بمبالغ مختلفة؟
- ما الذي يحدث للعضو الذي لا يدفع المساهمة المستحقة عليه/عليها؟
- من الذي يحتفظ بالأموال؟
- أين ستحفظ الأموال؟
- متى يستطيع العضو الحصول على القرض؟
- كم يبلغ سعر الفائدة المحصلة على القرض؟

### صناديق التسليف والادخار (الجمعيات التعاونية للادخار والتسليف)

تعمل صناديق التسليف والادخار بنفس طريقة جمعيات الادخار التراكمي والإقراض، ولكنها تخدم عددا أكبر من الأعضاء (يتراوح بين أقل من مائة إلى عدة آلاف) وتقدم خدمات ادخارية وتسليفية أوسع. وتعمل صناديق التسليف والادخار في العادة طبقا للتشريعات الخاصة بالجمعيات أو بهذا النمط من الصناديق في كل بلد. ولا بد أن تصدق على أوضاعها وكالة تعنى بتنظيم عمل هذه الصناديق قبل أن تمارس نشاطها. ويحتفظ بأموال صناديق التسليف والادخار في البنوك من أجل حمايتها.



## خطوات العمل



١- تحديد هوية المجموعة ببعض الصفات المشتركة في ما بينها. فأعضاء صناديق الادخار والتسليف عادة ما يتبعون جهة عمل واحدة أو يعملون نفس المهنة، أو يشتركون في الدين، أو يعيشون في نفس القرية، إلى آخر ذلك.

٢- تشكيل لجنة تنظيمية. وأول مهمة لهذه اللجنة هي معرفة الشروط المطلوبة للحصول على الموافقة القانونية وإعداد خطة للعمل. ولا بد أن تتضمن خطة العمل تحليلاً للبيئة التي سيعمل فيها الصندوق، والأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والأنشطة المعدة لبلوغ هذه الأهداف.

٣- تصويت المجموعة على عدد من القواعد لتطبيقها. استمارة الالتحاق والرسوم، اللوائح الداخلية، بيان العضو المنتخب عن أهليته للخدمة، تعهدات الإيداع وخطة العمل. ولا يستطيع صندوق الادخار والتسليف ممارسة نشاطه قبل الحصول على ترخيص قانوني من الوكالة المعنية بتنظيم عمل هذه الصناديق.

٤- المجموعة تنتخب مجلس الإدارة واللجان الأخرى المطلوبة. ويتألف مجلس الإدارة من رئيس وسكرتير وأمين للصندوق وعدد من الممثلين الآخرين. ويتولى المجلس الإشراف على إدارة الصندوق، والموافقة على طلبات القروض للأعضاء. وقد يختار الصندوق أو يستخدم مديراً له عند الضرورة.

٥- على كل عضو أن يشتري سهماً للعضوية بالسعر الثابت. وتستخدم الأموال المتحصلة من عملية البيع هذه في توفير القروض للأعضاء.

٦- تفحص طلبات القروض المقدمة من الأعضاء بواسطة لجنة الصندوق المشكلة من أعضاء آخرين، وذلك لضمان تسديد القروض. وعلى كل مقترض أن يدفع فائدة للصندوق تحسب كنسبة مئوية من قيمة القرض.

٧- تستخدم الفائدة المضافة إلى القرض عند سداه في تغطية التكاليف التشغيلية للصندوق. وأي مبلغ يتبقى يوزع على الأعضاء بنسب تعادل حصة كل منهم في الصندوق.

• **شهادات الإيداع:** تصدر بعض صناديق الادخار والتسليف عقوداً ادخارية خاصة وتمنحها للأعضاء عندما يوافقون على إيداع أموالهم لفترة محددة في الصندوق، ولتكن سنة مثلاً، دون مساس طوال هذه المدة. ويدفع الصندوق في العادة عائداً أعلى من عائد حصص العضوية أو رصيد حساب الادخار الفردي.

## ماذا تقدم صناديق الادخار والتسليف

- تخدم عدداً أكبر من الأعضاء
- توفر خدمات للادخار والتسليف أكثر خصوصية؛
- تخدم العملاء الذين لا يستطيعون في العادة الوصول إلى بنوك المجتمع المحلي

## المزايا

- زيادة العضوية تعني وفرة في مجموع الحصيلة النقدية اللازمة لإقراض الأعضاء
- الادخار طوعي وليس إلزامياً
- خيارات أكثر خصوصية للأعضاء في الادخار والتسليف
- كسب فوائد على المدخرات. وقد يحصل الأعضاء أيضاً على عوائد أرباح إضافية إذا حقق الصندوق وفورات في نهاية العام
- خدمات مأمونة لإيداع الأموال

## العيوب

- الحصيلة الكبيرة من الأموال تتطلب إيداعاً مأموناً
- الحسابات الفردية والعضوية الكبيرة تستدعيان نظاماً محاسبياً أكثر تعقيداً
- غياب نظام جماعي لرصد التعاملات قد يخلق فرصاً للمجاملة والمحاباة



## حفظ السجلات

تتسم نظم السجلات في صناديق الادخار والتسليف بطبيعة أكثر تعقيدا عن مثيلاتها في هياكل الادخار الصغيرة، لأن الصناديق تخدم عددا أكبر من الأعضاء، فضلا عما تقدمه من خدمات أخرى أكثر خصوصية. ولا بد أن يتوافر لكل صندوق نظام لحفظ السجلات يتسم بالدقة في إجراء المعاملات المالية، التي تشمل إيداعات كل عضو من الأعضاء، والمبالغ المسحوبة، والقروض المسبقة والمدفوعات، وكذلك الفواتير والمدفوعات الأخرى التي يحررها الصندوق خلال تأدية نشاطه. والدفاتر الرئيسية لحفظ السجلات الخاصة بجميع الصناديق متشابهة، وتتضمن ما يلي:

- **دفتر النقدية:** هو أهم دفتر للمعاملات في الصندوق، تسجل فيه جميع المعاملات النقدية لكل الأعضاء وكذلك المعاملات الأخرى التي يقوم بها الصندوق.

- **دفتر العضو (دفتر التوفير):** يستخدم هذا الدفتر لغرضين: (١) كبطاقة هوية شخصية للعضو، إذ يحتوي على معلومات أساسية عنه (رقمه الخاص، الاسم الكامل والعنوان... إلى آخر ذلك): (٢) كإيصال شخصي أو قيد مستندي، فعندما يحضر الأعضاء إلى الصندوق يقدمون دفاترهم لأمين الخزانة فيسجل بها مبلغ المعاملة المالية التي تمت وتاريخها ثم يوقع في الدفتر كإثبات لما دفعه العضو أو تلقاه من الصندوق.

- **بطاقة العضو:** بعد تسجيل معاملات العضو في دفتر النقدية وفي دفتره الخاص، يقوم أمين الخزانة بتسجيل نفس البيانات في بطاقة تتضمن جميع المعلومات الخاصة بمدخرات وقروض كل عضو. وعندما يقدم أي عضو طلبا للحصول على قرض، فإن اللجنة الخاصة بالقروض تراجع المعلومات المدونة في بطاقة هذا العضو لتقرر مدى استحقاقه/استحقاقها للقرض.

- **دفتر الأستاذ العام:** يحتوي هذا السجل على معلومات أكثر تفصيلا عن حسابات الصندوق، ويستخدم في إعداد الميزانية العمومية أو الحساب الختامي وقائمة الدخل للصندوق.

## أسئلة أساسية

- كم تبلغ مساهمة كل عضو؟
- هل لديك عدد كاف من الأشخاص تجمعهم روابط مشتركة؟
- ما مدى أهمية تأمين المدخرات؟
- ما مدى سهولة الإجراءات التي تتوخاها عند الإيداع أو السحب من مدخراتك؟
- ما مبلغ الربح الذي تنشده من مدخراتك؟
- كيف تحفظ أموالك في مكان آمن؟

**ملاحظة:** لمزيد من المعلومات عن إنشاء صندوق للادخار والتسليف، يمكنك مراجعة كتيب صناديق الادخار والتسليف، وربما زيارة أحد الصناديق العاملة أو الاتحاد الذي يشرف على هذه الصناديق في بلدك، أو مراجعة المجلس الدولي لصناديق الادخار والتسليف\*. وربما يفضل الانضمام إلى أحد الصناديق العاملة بالفعل قبل أن تبدأ في إنشاء صندوق جديد.

## التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى

يفضل الكثير من صغار المدخرين مناهج الادخار الجماعي لأنها أكثر أمانا. ونظرا لأن المجموعات الادخارية تنمو باستمرار، فقد ترى مجموعة ما أو أعضاؤها أن الارتباط بالبنوك أو المؤسسات المالية الأخرى ينطوي على عدة مزايا. فمثلا المجموعة الادخارية التي استطاعت تجميع مبالغ مالية كبيرة قد ترى أن من مصلحتها فتح حساب باسمها في بنك محلي لتأمين ودائعها أو للحصول على قروض.

وبعيدا عما تمثله طلبات الأهل والأصدقاء من ضغوط، يستطيع الأعضاء إدارة أموالهم على نحو أفضل، وتخطيط نفقاتهم، والحصول على مدخرات تجميعية أكبر تساعد على تمويل احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية. ومن خلال عملهم كفريق، فإن بوسعهم أيضا أن يتعلموا أكثر وأن يتبادلوا المعارف والمشورة في ما بينهم.

\* The World Council of Credit Unions, P.O. Box 2982, 5810 Mineral Point Road, Madison, Wisconsin, 53701, USA. Website [Http://www.woccu.org](http://www.woccu.org)

## التعامل مع البنوك بين القبول والرفض

من بين الفوائد التي تنشدها المجموعات الادخارية في تعاملها مع البنوك ما يلي:



- الأمان: المكان الآمن لحفظ الأموال يأتي على رأس الأولويات لمعظم المجموعات الادخارية. وتزيد أهمية هذا المكان كلما زادت مدخرات الأعضاء وتراكت. والاحتفاظ بالأموال في البنوك ينطوي على المزيد من الضمانات ضد السرقة.

- المواءمة: ينبغي أن يكون البنك قريبا من المجموعة وأن تكون ساعات العمل فيه مناسبة لها.

- سهولة الإيداع والسحب: ترغب المجموعات الادخارية أيضا في أن تتوفر لها إمكانية دائمة في الإيداع والسحب، وفي الحصول على قروض تستكمل بها رصيدها خلال الفترات التي تزيد فيها الطلبات على القروض، كأوقات الحصاد مثلا.

- دخل الفائدة: تدفع البنوك في العادة فوائد للمودعين كمكافأة لهم على إيداع أموالهم. وبينما تشير الدلائل إلى أن الربح لا يمثل الأهمية الأولى لمجموعات الادخار، حيث تأمين الأموال هو الأهم دائما، فإن الدخل الإضافي من الفائدة يساعد على نمو مدخرات المجموعة ويحفز الأعضاء على المزيد من الادخار.

لكن التعامل مع البنوك ليس سهلا هكذا دائما، وذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود بنوك قريبة: معظم سكان المناطق الريفية لا يحصلون بسهولة على الخدمات البنكية. وقد يصبح التعامل مع البنوك أمرا مكلفا للمجموعة (تكاليف النقل، تكاليف المعاملات وغيرها). وفي حالات كثيرة، يستحيل على مجموعات اقتصادية معينة أن تفتح حسابا بنكيا، لأنها ببساطة لا تفي بالحد الأدنى من الشروط المطلوبة.

- لوائح البنوك: قد يتطلب فتح حساب مع البنك ودائع ادخارية كبيرة أو رصيدا أدنى. وقد يحصل البنك رسوما شهرية أيضا نظير الاحتفاظ بالحساب المصرفي، أو قد يطلب إشعارا مسبقا قبل السحب من المدخرات. وربما يشترط البنك أن تكون الجماعة الادخارية مسجلة طبقا للقانون لكي تفتح حسابا باسمها.

- صعوبة الحصول على قروض بنكية: قد يطلب البنك من المقترض الاحتفاظ بحد أدنى من الرصيد الادخاري لفترة زمنية أطول، كشرط أساسي، وأن يتعهد بتقديم ضمانات إضافية. وقد تكون عملية طلب القرض طويلة ومعقدة.

- عدم اهتمام البنوك: قد لا تهتم البنوك بفتح حساب لصغار المدخرين، لأن التكاليف الإدارية اللازمة للاحتفاظ بالمدخرات الصغيرة هي ذاتها بالنسبة للمدخرات الكبيرة.

**ملاحظة:** تخفض بعض البنوك هذه التكاليف عندما تسمح لصغار المدخرين بفتح حساب جماعي. ويشجعهم هذا على جمع مدخراتهم في حساب واحد كبير تتولى الجماعة تحمل معظم تكاليفه الإدارية وليس البنك. ولأن صغار المدخرين هم الأكثر اهتماما بتأمين مدخراتهم والحصول عليها بسهولة، فهم الأكثر استعدادا لتحمل هذه التكاليف.

## التعامل مع صناديق الادخار والتسليف

ربما يكون التعامل مع صناديق الادخار والتسليف أسهل من التعامل مع البنوك. فاللوائح والتشريعات الخاصة بالصناديق أكثر مرونة في العادة، كما أن موظفيها أكثر خبرة في التعامل مع صغار المدخرين.

وتجمع أعضاء صناديق الادخار والتسليف بعض السمات المشتركة. فهم إما يعملون في ذات المنظمة أو يترددون على ذات المسجد أو الكنيسة أو يقطنون قرية واحدة. وكثير منهم الأعضاء يعمل





## أسئلة أساسية

- هل سيسمح البنك/صندوق الادخار والتسليف بفتح حسابات للمجموعة أم مجرد حسابات فردية؟
- كم يتقاضى البنك نظير فتح هذا الحساب والاحتفاظ به؟
- هل ثمة حد أدنى للرصيد ينبغي الاحتفاظ به؟
- ما مدى سهولة إيداع الأموال وسحبها من الحساب؟
- ما هي الخدمات الادخارية الإضافية التي يقدمها البنك؟ حسابات الدخل المدرة للفائدة وحسابات الإيداع محددة المدة؟
- كم يبلغ سعر الفائدة المدفوع على الودائع في الحاليتين؟
- ما مدى الفترة التي ينبغي ترك المبلغ فيها لدى البنك قبل أن يسمح لك بالحسب منه؟
- ما هي الشروط الواجب توافرها في المجموعة للحصول على قرض؟
- ما هي الضمانات المطلوبة؟ وكم يبلغ سعر الفائدة الذي يجب على المقترض دفعه على القرض؟



في شركة واحدة، ولكن هناك آخرين منهم يعملون في القرية، مما يسمح بتنوع العضوية في المجموعة ذاتها.

وترتبط بعض صناديق الادخار والتسليف بصناديق قطرية اتحادية كبيرة يمكنها أن تقدم مساعدة فنية إضافية ودعمًا ماليًا. وقد تنشط في هذا المجال أيضا مؤسسات مالية صغيرة أو أندية ادخارية، ومن ثم ينبغي التعرف عليها.

## بعض القواعد الإرشادية للتعامل مع البنوك

**القاعدة رقم ١:** ناقش الفكرة أولاً مع كل أعضاء المجموعة. وافحص المزايا والعيوب، ثم حدد أدنى الشروط المطلوبة لفتح حساب بنكي، وما إذا كان الأعضاء يوافقون على هذه الشروط.

**القاعدة رقم ٢:** وفر مبلغًا يكفي لعمل وديعة ادخارية أولية.

**القاعدة رقم ٣:** اختر عضوين على الأقل موثوق بهما (عادة هما رئيس المجموعة وأمين الصندوق) لزيارة البنك أو صندوق الادخار والتسليف للاستفسار عن إمكانية فتح حساب باسم المجموعة.

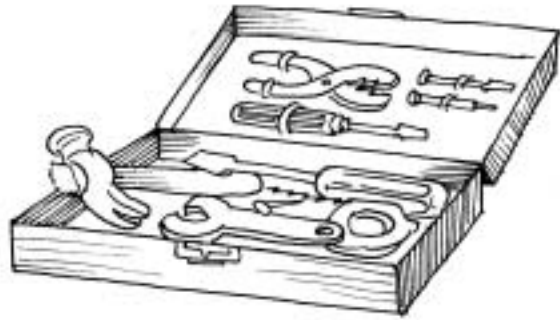
**القاعدة رقم ٤:** اطلب من الموظف المسؤول عن الحسابات الجديدة أن يشرح بالتفصيل قواعد وشروط فتح الحساب.

**القاعدة رقم ٥:** تأكد من أن الحساب الجديد يحمل اسم المجموعة وليس اسم عضو من أعضائها. ويفتضي فتح حساب جديد أن تترك للبنك أحد العناوين للمراسلات.

**القاعدة رقم ٦:** ينبغي التأكيد على أن التوقيع المشترك (لأمين الصندوق ورئيس المجموعة مثلاً) مطلوب في كل عمليات السحب والإيداع، وأن شخصين أو ثلاثة لا بد أن يشتركوا في التوقيع على نحو يسمح لاثنين على الأقل أو للثلاثة معا بالسحب من حساب المجموعة.

**القاعدة رقم ٧:** عند إيداع الأموال، اطلب إيصالاً موقعاً تتضمن بياناته اسم المجموعة ورقم الحساب والمبلغ المودع والرصيد، مثلما يدون تماماً في دفتر التوفير الذي يصدره البنك.

# الجزء (ب): الأدوات



## الفصل الرابع: التعرف على القرية\*



الهدف من ذلك الكتاب هو مساعدة الفقراء على دعم قدراتهم الادخارية، واستخدام ما يدخرونه من أموال في تحسين أحوالهم المعيشية، وذلك بتطوير ما يملكونه من مهارات وموارد. ومن ثم، لا بد قبل البدء في أي نشاط ادخاري، معرفة قدرات هؤلاء الناس والبيئة التي يعيشون فيها وما يعترضهم من صعوبات. ويتضمن هذا الجزء من الكتاب بعض التجارب التي يمارسها مساعداو الجماعات مع سكان القرية للتعرف عليهم وعلى قريتهم ومواردهم بشكل أفضل.

مجموعات الادخار الناجحة هي التي يتفق أعضاؤها في الاهتمام بتوفير أموالهم معا. لذا، ينبغي لك أن تعرف من هم أهل القرية وماذا يفعل كل منهم، فذلك من شأنه مساعدتك على تحديد المجموعات من الناس التي يمكن أن تعمل معا،

\* Callens, K. 2002. *Methodological Guide: Participatory Appraisal and Analysis of Nutrition and Household Food Security Situations and Interventions from a Livelihoods Perspective*. Rome, FAO. (Draft).

ويؤكد في ذات الوقت أنك لم تتجاهل هؤلاء الذين يعيشون في أدنى مستوى للدخل وغالبا ما يهتمون في مثل هذه الأنشطة.

**ملاحظة:** قد تتوفر معظم المعلومات التي تبحث عنها لدى المكتب المحلي للناحية أو لدى المنظمات غير الحكومية العاملة في المنطقة أو القادة المحليين. والأدوات التي يتضمنها هذا الجزء ما هي إلا أمثلة قليلة لما يمكن أن تقوم به مع أهل القرية لكي تتأكد من صحة المعلومات المتوفرة لديك أو لتسد ما بها من ثغرات (أنظر المراجع للإطلاع على قائمة أشمل بهذه الأدوات).

### الخريطة الاجتماعية للقرية: أين يعيش السكان؟

بوسعك أن تعرف أين يعيش أهل القرية إذا رسمت، بمساعدتهم، خريطة اجتماعية لهم. وهذه الخريطة توضح اختلاف الهياكل الاجتماعية، مثل المنازل والمراكز الصحية والمدارس ودور العبادة والمؤسسات الرئيسية الأخرى في الناحية. كما توضح الخريطة السمات الاقتصادية والاجتماعية للأسر (الغنية والفقيرة، والتي يرأسها رجال أو نساء، وغير ذلك). ويفضل أن يكون التصنيف الاجتماعي هذا في بداية التقييم، إذ يمدك بما تحتاج إليه من معلومات لإجراء تقييمات أخرى مثل رتب الثروة أو عمل رسم "فين" البياني (سيرد شرحه في ما بعد).

### الأهداف

- لتوضيح أين يعيش السكان.
- لمعرفة سمات السكان العرقية والدينية والاقتصادية، وغيرها، وفهم الأسباب التي تنطوي عليها تصنيفات بعضها (مثل الغنى، والفقير، والفقير المدقع).
- للتعرف على المجموعات والتنظيمات الاجتماعية المختلفة ومدى ما تعكسه على الناس من سمات.

## لمن يوجه هذا الإجراء؟

طبقا للظروف المحلية، قد ترغب في القيام بهذا التدريب لمجموعات منفصلة من الرجال والنساء، وذلك من أجل زيادة المشاركة، أو مع مجموعات أخرى من السكان.

**ملاحظة:** ربما يؤدي تصنيف الأسر لفئات مختلفة إلى إيجاد حالة من الحساسية. فقد تتولد حالة من العار الاجتماعي عندما ينعت إنسان بالفقر. وفي هذه الحالة، يفضل أن تقتصر المشاركة على أهم جامعي المعلومات في القرية. وينبغي مراعاة الحذر دائماً من ألا يقتصر ذلك على عدد محدود منهم، فغالباً ما ينتمي هؤلاء إلى الفئات الأعلى ولكنهم لا يميلون إلى تصنيف أنفسهم كذلك حتى لا يحرمون من أي مساعدة محتملة. لذا، فمن المهم استقاء المعلومات من مصادر أخرى ومراجعة كل النتائج في النهاية للتأكد من صحتها.

## الخطوات

١- اطلب من المشاركين رسم خريطة للقرية تبين عليها جميع البيوت. ومن المفيد أن يستهل برسم الطرق والعلامات الأرضية المهمة للقرية.

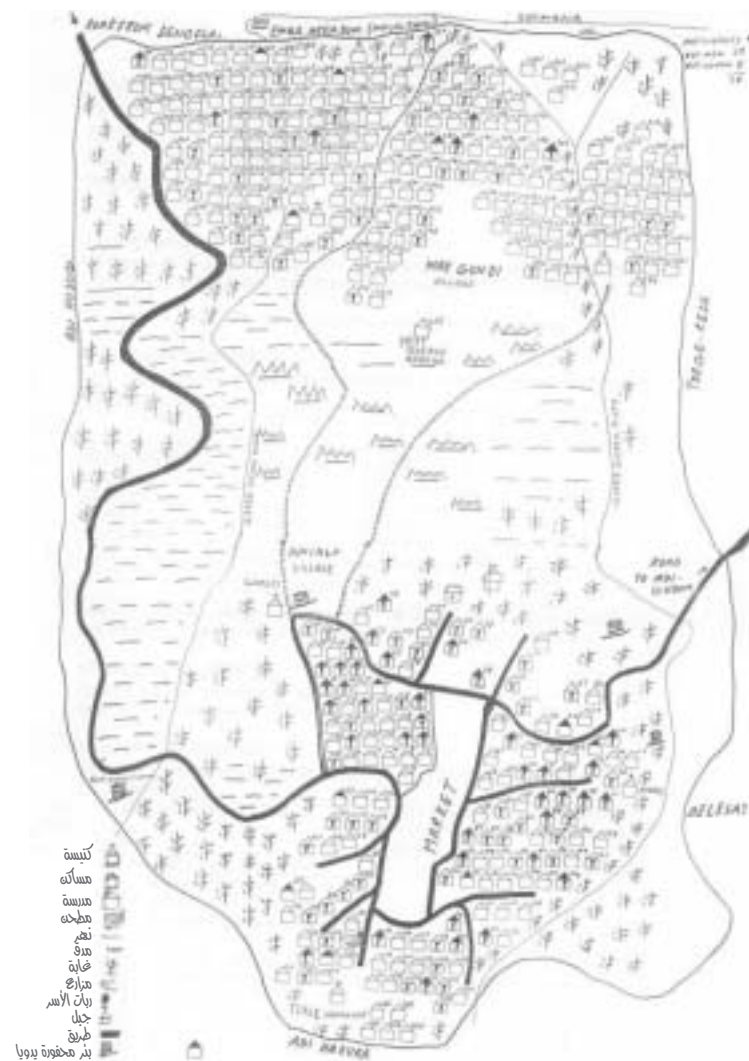


٢- ناقش المشاركين في ما إذا كان العدد الإجمالي للبيوت قد زاد أم تراجع خلال السنوات الأخيرة. وفي حالة وجود أي تغيير، ما هي أسبابه وهل تسبب في مشكلات لأسر بعينها أو للقرية؟

٣- اطلب من المشاركين أن يوضحوا أيضاً أماكن المؤسسات وغيرها من الأماكن التي تقدم أي نوع من الخدمات الاجتماعية أو التي تعد مكاناً عاماً للاجتماعات (كالمدارس، ودور العبادة، والمراكز الصحية، والمعالجين التقليديين، ومكتب الإدارة المحلية، وأعيان القرية، والمحلات، والأماكن التي يجتمع فيها الناس كثيراً للتعارف).

٤- اطلب توضيح أماكن المجموعات العرقية أو الدينية الأخرى التي تعيش في المنطقة.

## خريطة اجتماعية لإحدى القرى\*



خريطة اجتماعية لقرية إثيوبية، تتضمن رسماً للحالة الغذائية.

\* مشروع المنظمة بعنوان: "Improving Household Food Security and Nutrition in Northern Shewa (Amhara region) and Southern zone (Tigray region), Ethiopia".

## لمن يوجه هذا الإجراء؟

بما أن الفقر والمرض قد يرتبطان بإحساس اجتماعي بالدونية، فإن الفقراء ربما يقاومون عملية تصنيفهم كفقراء. لذلك، يفضل إجراء هذا التدريب مع عدد قليل من العارفين بأمور القرية جيدا. وكما أسلفنا من قبل، لا ينبغي التعويل تماما على المعلومات الواردة من هذا العدد القليل. فغالبا ما ينتمي هؤلاء العارفون إلى الطبقة الغنية، وقد يحجمون عن تصنيف أنفسهم كأغنياء حتى لا تفوتهم فرص المساعدة المحتملة. لذا، يفضل التحدث أيضا إلى أناس آخرين من القرية ومضاهاة النتائج في النهاية.

## الخطوات

١- وضع قائمة مرقمة لجميع الأسر في القرية (انظر الخريطة الاجتماعية للقرية) واسم كل رئيس للأسرة، ورقم الأسرة على بطاقة منفصلة.



٢- يطلب من الأشخاص مصدر المعلومات أن يصنفوا البطاقات من حيث الثروة في مجموعات طبقا لمعاييرهم الخاصة.

٣- بعد تصنيف البطاقات، اسأل هؤلاء الأشخاص عن المعيار الذي استخدموه في تصنيف الفئات وما هي الفروق بين كل فئة وأخرى.

٤- أكد على الأشخاص أن احترام السرية وعدم مناقشة رتبة كل أسرة أمر حيوي لتجنب ما قد يثار من حساسيات في القرية.

٥- دون المعيار والمؤشرات المحلية المستمدة من مناقشة هذه التصنيفات. ما هي المفاهيم المحلية للثروة والرفاهية وعدم المساواة؟

## المواد المطلوبة

الخريطة الاجتماعية للأسرة، أقلام رصاص وبطاقات ملونة أو أوراق.

٥- اطلب من المجموعة أن توضح أماكن البيوت التي ترأسها نساء. وتأكد من كل فرد لديه نفس القناعة بالسلمات التي يتميز بها هذا النمط من الأسر.

٦- إذا أجاب أحد على سؤال ما، اسأل الآخرين إن كانوا يوافقونه أو يخالفونه الرأي، أو إن كان لديهم ما يضيفونه. وشجع دائما المناقشة طوال فترة العمل.

٧- ينبغي عند هذه النقطة أن يتضمن العمل رتب الثروة، وهو ما سنتناوله في ما بعد.

## المواد المطلوبة

فرخ ورق كبير، أقلام رصاص وأقلام ملونة. وإذا كان الرسم على الأرض، استخدم مكانا ناعما واستعمل العصا وأوراق الشجر وأغطية الزجاجات والحبوب، وغير ذلك من المواد المحلية كرموز. وتأكد من دقة نسخ هذه الخريطة على الورق في ما بعد.

## رتب الثروة - تصنيف الفئات

يمكن التعرف على الفئات المختلفة من حيث ثرائها بعمل رتب للثروة في القرية، فهذا يساعدك على تحديد مراتب المجموعات اقتصاديا، ومناقشة العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى الفقر أو الرفاهية. ويفضل عمل هذا التصنيف بعد رسم الخريطة الاجتماعية مباشرة لكي يمكنك إجراء تحديد مادي للأسر بعينها، وربط المعايير الاجتماعية الاقتصادية بكل فئة مصنفة.

## الأهداف

- استطلاع مغزى الاختلاف في الثروة وعدم المساواة في القرية.
- تحديد وفهم المؤشرات المحلية ومعايير الثراء والرفاهية.
- توضيح التفاوت النسبي بين الأسر في القرية.

## رسم "فين" البياني - تقسيم الوظائف

بوسعك التعرف على الأدوار المختلفة التي تلعبها المؤسسات والمنظمات والمجموعات والأفراد ذوو المنزل الخاصة في القرية، ومدى تأثيرهم ونفوذهم في السكان (أو المجموعة المستهدفة) باستخدام رسم "فين" البياني، وهو وسيلة تستخدم لبيان درجة التفاعل بين مختلف هذه الفئات، وتسمح للقرويين بتقييم كل مؤسسة طبقاً لأهميتها بالنسبة للقرية. ويوضح الرسم أيضاً صفة المشاركين في كل مؤسسة على أساس النوع والطبقة الاجتماعية الاقتصادية والعرق والدين .. إلى غير ذلك.

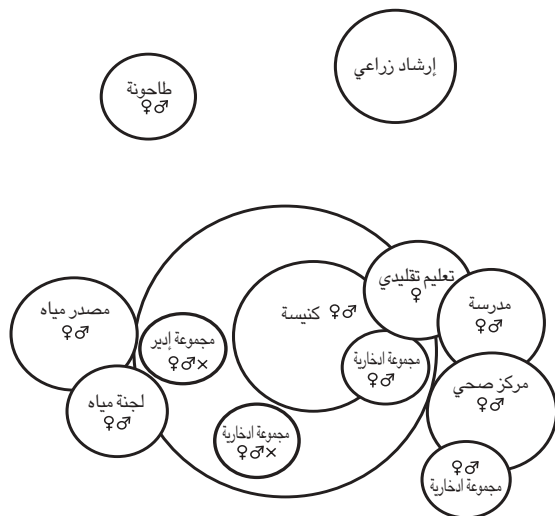
## الأهداف

- تحديد وتصنيف المنظمات الداخلية والخارجية، والمجموعات، والأشخاص المهمين الذين تربطهم بالقرية روابط مباشرة أو غير مباشرة.
- التعرف على المشاركين في المنظمات المحلية والمؤسسات والمجموعات، على أساس النوع والثروة والمعايير الأخرى.
- فهم طبيعة الارتباط بين مختلف التنظيمات والمجموعات والأفراد من حيث الاتصال والتعاون وتدفق المعلومات وتوفير الخدمات، وغير ذلك.

## لمن يوجه هذا الإجراء؟

ينبغي تطوير بيان "فين" ليشمل كل القرية، وإذا سمح الوقت، فإن من المفيد تنفيذ ذلك بمجموعات مختلفة من الرجال والنساء ومن الأغنياء والفقراء، وغيرهم، وذلك للتوصل إلى وجهات نظرهم المختلفة. وإذا تم ذلك، ينبغي، في نهاية هذا الإجراء، عرض النتائج دائماً على مختلف المجموعات لإنعاش المناقشات وبيان ما بينها من تناقض في النهاية.

## مثال لرسم "فين" البياني \*



## الخطوات



١- حدد التنظيمات والمؤسسات والمجموعات والأفراد، داخل القرية وخارجها، العاملة مع القرية، وتأكد من أنك لم تنس المجموعات الصغيرة غير الرسمية (لجنة الصحة بالقرية، مجموعة مستخدمي المياه .. وغيرها) وحدد المجموعات المحلية التي تهتم بالقضايا البيئية (المياه، المراعي، الأرض) والقضايا الاقتصادية (الادخار، القروض، الزراعة، الثروة الحيوانية) والقضايا الاجتماعية (الصحة، القراءة والكتابة، الدين، التعليم التقليدي، الرياضة) ثم القضايا السياسية (اتحادات المزارعين، المجموعات النسوية).

٢- دون في سجلك كل المؤسسات المذكورة، وخصص لكل منظمة أو مجموعة أو فرد شعاراً خاصاً يستطيع أي فرد أن يستوعبه بسهولة.

\* المرجع السابق.

٣- ارسم دائرة كبيرة، تمثل الناس أنفسهم، في منتصف الورقة أو على الأرض.

٤- وضح إلى أي مدى يعتبر كل تنظيم مهما للسكان ولماذا، ثم ضع أكثر التنظيمات أهمية في دوائر كبيرة والأقل أهمية في دوائر صغيرة. قارن بين أحجام الدوائر وعدّل هذه الأحجام بحيث تطابق الأهمية النسبية للمؤسسة أو التنظيم أو المجموعة أو الأفراد.

٥- ناقش كيف تستفيد القرية والمجموعات المختلفة من هذه التنظيمات. وبيّن مستوى الاتصال والتعاون بين القرية والتنظيمات والمؤسسات والمجموعات والأفراد، وأي التنظيمات تعمل معا. وتوضح المسافة بين الدوائر مستوى الاتصال والتفاعل:

“ المسافة الكبيرة بين الدوائر توضح أن الاتصال والتعاون قليلان أو مفقودان.

“ الدوائر القريبة تبين أن هناك اتصالا ولكنه غير قوي.

“ الدوائر المتلامسة تبين بعض التعاون.

“ الدوائر المتداخلة تبين درجة عالية من التعاون.

٦- حدد المؤسسات التي تقبل فقط الرجال والنساء كأعضاء، ثم ميز كلا من الجنسين بشعار مشترك.

٧- حدد التنظيمات التي لا تشرك الفقراء في نشاطها. وما هي الخدمات التي تقدمها هذه التنظيمات وتستبعد منها الناس الأكثر فقرا؟ ميز هذه المؤسسات على الرسم البياني برمز يشير إلى الفقراء. ويمكنك أن تسأل عن المجموعات الأخرى التي تستبعد من هذه الخدمات.

٨- حدد المؤسسات والمجموعات التي تهتم بالادخار والقروض. وبأي الطرق يترجم اهتمامها هذا؟ وميز المؤسسات المذكورة بإشارة مشتركة.

٩- ناقش مع المجموعة نقاط الضعف والقوة في المؤسسات المعروفة بأنها الأكثر أهمية، إذا سمح وقت المشاركين وتوفر عندهم الدافع لذلك.

### المواد المطلوبة

فرخ ورق كبير، أقلام رصاص وأقلام ملونة (ربما يكون سهلا أن تقص الأوراق الملونة على شكل دوائر وتلصقها على الورق لتسمح بمزيد من التغيير أثناء المناقشات). إذا كان الرسم على الأرض، فلا بد أن تكون أرضا مستوية. واستخدم العصي وأوراق الشجر وأغطية الزجاجات والحبوب أو أي مواد محلية كرموز. وتأكد من نسخ الرسم البياني على الورق في ما بعد.





## الفصل الخامس: إدارة الأموال\*



جماعات الادخار الناجحة هي التي تبدي درجة عالية من العمل بروح الفريق والاتصال الجيد في ما بينها، والمهارات العالية في حفظ السجلات. وينبغي أن تبنى عملية اتخاذ القرار داخل المجموعة على أساس المشاركة، وأن يشعر كل فرد بأنه يشارك في ملكية المجموعة ونشاطها. وذلك يتطلب فهما من الأعضاء لأدوارهم وحقوقهم.

وفي الأنشطة الادخارية على وجه الخصوص، لا بد أن يعرف كل عضو كيف يدير أمواله الخاصة وأن يعلم كيف أن مساهمته في المجموعة ستعود عليها بالفائدة. لذلك ينبغي أن تركز كل جماعة على أهمية توعية الأعضاء. وكلما زادت درجة معرفة الأعضاء كلما استطاعوا تطوير أنفسهم كأفراد وكمجموعة.

وفي ما يلي بعض الأساليب التي يمكن تطبيقها مع الجماعة لزيادة الوعي بإدارة الأموال والتحليلات المتعمقة بشأن مصادر الأموال ووجوه إنفاقها، مما يساعد الأعضاء على ترتيب أولوياتهم بصورة أفضل من حيث الإنفاق والتخطيط للمستقبل، وبالتالي الادخار على نحو أكثر فعالية.

### الخريطة الاقتصادية للأسرة

تعطي الخريطة الاقتصادية الأسرية فكرة عامة عن الأموال، من أين تأتي وأين تذهب، بالنسبة للأسرة الواحدة، وتشرح الأنشطة الاقتصادية المختلفة التي ينفذها مختلف أعضاء هذه الأسرة.

\* استمدت البيانات من: Heney, J. 2000. Talking About Money, Zambia, FAO.

### الهدف

إشراك الناس في المناقشات بشأن مختلف الطرق التي تولد الدخل وتسد احتياجاتهم الأساسية.

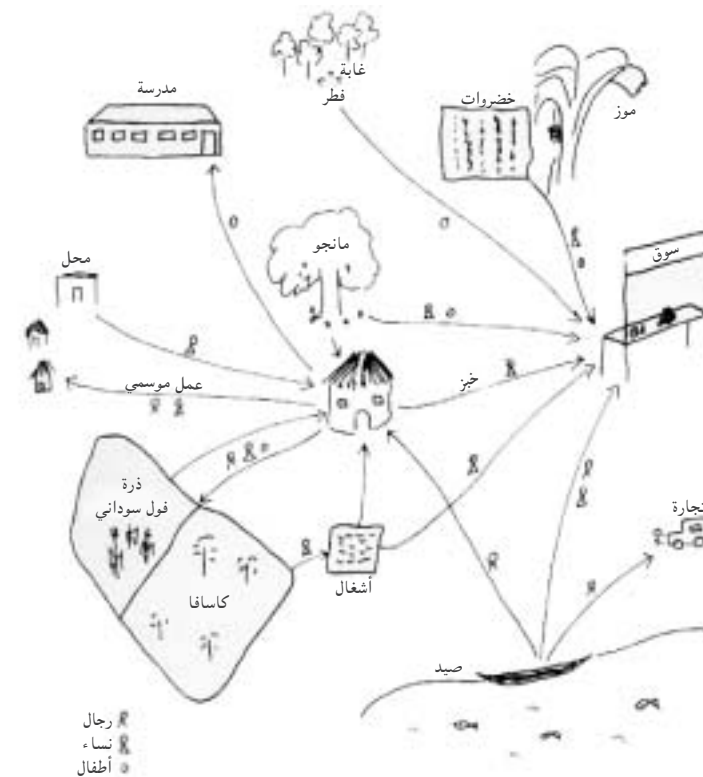
### الخطوات

- ١- ابدأ برسم منزل في منتصف الخريطة.
- ٢- اسأل أعضاء الأسرة أن يدونوا الأنشطة الاقتصادية التي يقومون بها، وارسمها حول المنزل. اذكر أيضا الأنشطة المدرة للربح والإنفاق.
- ٣- ناقش دور الأعضاء والاعتماد المتبادل في ما بينهم.
- ٤- ناقش مدى تناقض الطلبات وما تتطلبه من خيارات.
- ٥- ناقش الأهمية النسبية لمختلف النشاطات. فربما تختلف آراء الناس بشأن كل نشاط. وقد يكون من المفيد رسم عدة خرائط للأعضاء في أسر مختلفة ومقارنة نتائجها.
- ٦- ناقش ماذا يرغب الأعضاء وماذا لا يرغبون في مختلف الأنشطة، وماذا يريدون تغييره لو أتيح لهم ذلك.





## مثال لخريطة اقتصادية أسرية



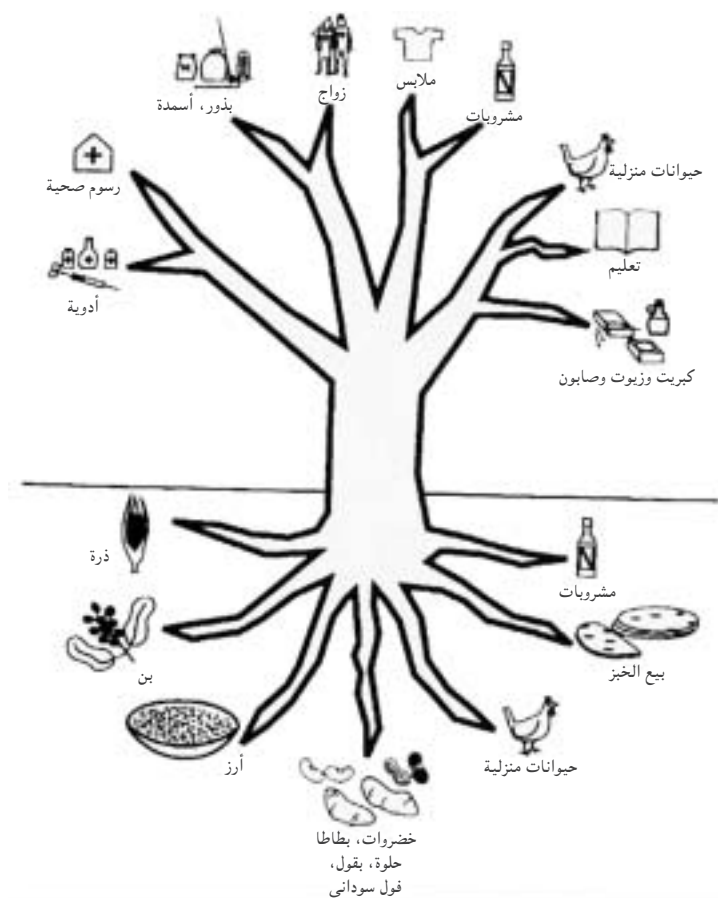
## شجرة السيولة النقدية

تبين الشجرة المصادر المتنوعة للدخل النقدي وأوجه إنفاقه في الأسرة. وهي وسيلة أخرى توضح الدخل والإنفاق لتبصير الأفراد بهما، وحثهم على التفكير في أنماط دخلهم وإنفاقهم.

## الهدف

تعريف الناس بمصادر دخلهم النقدي وحثهم على التفكير في الطرق التي ينفقون بها أموالهم.

## مثال لشجرة السيولة النقدية



ثمة مصادر أخرى للنقد قد تشمل: الأجور أو المعاش، دخل الإيجار، تلقي الهدايا، بيع الممتلكات، القروض أو التحويلات من الأقارب.

وهناك استخدامات أخرى للنقد قد تشمل: دفع الإيجار أو الضريبة، الادخار، تسديد القروض أو التسليف، تقديم الهدايا.

٨- إذا لم تكن الأموال مطلوبة على الفور فأين تحفظ؟ هذه المعلومة مفيدة للبدء في مناقشة أين ومتى يحتفظ الناس بأموالهم، وما يعترضهم من مشاكل في هذا الصدد (القابلية والأمان).

### الأجندة الموسمية

تتفاوت الاحتياجات المالية من شهر لآخر طبقاً لمتطلبات الأسرة، كمتطلبات الزرع والحصاد وغيرها. ومعرفة التغيرات الموسمية تساعد الأفراد على توفير أموالهم بصورة أكثر فعالية لتخفيف شدة احتياجات الاستهلاك السنوي.

### الهدف

إشراك السكان في مناقشة التغيرات التي تطرأ على الدخل النقدي واحتياجات الإنفاق خلال العام.

### مثال للأجندة الموسمية

موارد نقدية أخرى

إعداد البعثة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
بيع الخضروات												
بيع الكسافا												
بناء بالأجر												
تسعين السنة												
مخزأء												
مصاريق موسمية												
مدخلات المصايد												
مواد بقالة												

احتياجات نقدية أخرى

### الخطوات



- ١- ارسم شجرة كتلك المبينة في الصفحة السابقة.
- ٢- اشرح أنه مثلما يسحب الماء من الجذور إلى أعلى الشجرة ومنها إلى فروعها المختلفة، هكذا تأتي الأموال إلى الأسرة وتوزع على أوجه مختلفة للصرف.
- ٣- اطلب من المشاركين أن يميزوا الجذور بمصادر دخلهم النقدي المختلفة ويعلموا على الفروع بأوجه إنفاقهم.
- ٤- اطلب منهم أن يضعوا أكثر العناصر أهمية على الفروع السفلى والأقل أهمية على الفروع الأعلى. وسيؤدي ذلك بالطبع إلى كثير من الجدل واختلاف الآراء. فالنساء لهن وجهات نظر تختلف عن الرجال، والشيوخ تختلف وجهات نظرهم عن الشباب. وقد يكون من المفيد في هذه الحالة أن تجعل مختلف أفراد الأسرة يقومون بعمل نسخ للشجرة ثم قارن النتائج.
- ٥- ناقش الطلبات المتعارضة بشأن الأموال والاختيارات التي قدمت. من الذي يقرر الطريقة التي تستخدم بها الأموال؟ فهذا أمر مهم عندما تختلف آراء الأفراد حول طريقة الإنفاق طبقاً لترتيب الأولويات. وربما تحتاج إماماً جيداً بمسألة المساواة بين الجنسين لكي تعالج هذه القضية.
- ٦- هل يمكن تخصيص بند من بنود الدخل لتغطية حالة صرف بعينها؟ الإجابة بشكل عام لا بد أن تكون "لا"، ذلك أن الدخل النقدي الذي يحول لأي بند من بنود الصرف يكون أكثر إلحاحاً من غيره في يوم ما. لهذا، فليس من المنطق التصور مثلاً بأن تسديد القروض سيتم من خلال بند بعينه من بنود الدخل، وهذا يفسر جزئياً لماذا يفشل الناس في تسديد القروض.
- ٧- ناقش الأهمية النسبية لكل مصدر من مصادر الدخل النقدي. واطلب من المشاركين أن يخصصوا أعداداً مختلفة من البقول أو البذور لكل مصدر. وبوسعك عندئذ أن تحصى عدد الحبوب ثم تكلف المشاركين بتوزيع هذا العدد من البقول أو البذور على مختلف أوجه الإنفاق.

## الخطوات



١- ارسم أجندة كتلك الموضحة من قبل.

٢- أطلب من المشاركين تدوين مختلف موارد الدخل من جانب والنفقات من جانب آخر.

٣- أطلب منهم أن يضعوا أحجاراً صغيرة أو بذوراً مقابل الشهر، لبيان متى استلموا الأموال من المصادر المختلفة ومتى أنفقت ووجوه إنفاقها. وينبغي أن يمثل عدد الأحجار أو البذور المبلغ النسبي من النقود بالقياس إلى الشهر الأخرى.

٤- ناقش كيف سيضاهي الدخل النقدي حجم الاحتياجات.

٥- متى تزيد الحاجة إلى النقود وكيف يواجه الناس هذه الحاجة؟

٦- متى تفيض الأموال للغاية، وماذا يحدث للأموال غير المطلوبة للتو؟

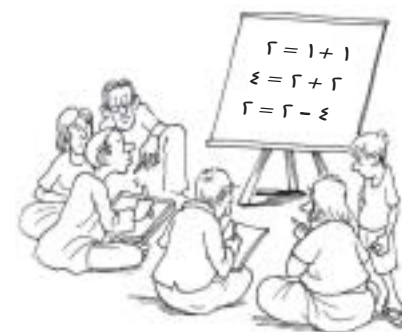
٧- ما نوع الاحتياجات النقدية غير المتوقعة التي قد تظهر فجأة (مصاريف علاج، جنازات) وكيف يواجهها الأفراد؟

## الحساب والعمليات الحسابية الأساسية

المجموعة الادخارية التي يعرف أعضاؤها القراءة والكتابة والحساب يكون أداؤها أسهل. ولسوء الحظ، فإن الفقراء في الكثير من الدول غالباً ما تكون مهاراتهم في هذا المجال محدودة. لذا، ينبغي استخدام منهج للادخار الجماعي يسهل على

الجميع فهمه ومتابعته، ولكن لا ينبغي أن تترك الأمور على حالها. إذ يتعين على المجموعة أن تشجع أعضائها على تحسين هذه المهارات.

ابداً بالأسهل، وركز أولاً على المهارات الحسابية العملية، وامنح كل الأعضاء تدريباً كافياً يمكنهم من تأدية نشاطهم الادخاري بكفاءة.



إن من السهل حفز الأفراد على تعلم الحساب، لأنه مشكلة تواجههم كل يوم، في الأسواق وعند دفع الرسوم، وغيرها. وسيشعر المتدربون الجدد، بعد معرفتهم الحساب بثقة أكبر على تعلم كيفية إجراء العمليات الحسابية البسيطة.

**ملاحظة:** ربما يكون تعليم القراءة والكتابة والحساب مضيعة للوقت وغير عملي بالنسبة لكثير من مساعدي الجماعات. ويفضل دائماً إجراء هذا التدريب بواسطة مدرسين محليين، ومدربين من ذوي الخبرة أو غيرهم ممن سبق لهم العمل في هذا المجال. وإذا ما رغبت في القيام بهذا الدور، هناك كتاب جيد عن العمليات الحسابية الأساسية مع التمارين، أصدرته المنظمة بعنوان Figures for Bookkeeping.



## الفصل السادس: التخطيط للنمو

والسؤال الأساسي الذي يفرض نفسه قبل بداية أي نشاط هو ما إذا كان هذا النشاط مربحا أم لا. ولا بد من إجراء تحليل دقيق عن مهارات الشخص وموارده المالية والبيئية التي يرغب/ترغب في تنفيذ النشاط بها.

وفي ما يلي بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في التعرف على الأنشطة المدرة للدخل وتخطيطها.

### مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات

عند التخطيط للاستثمار (كبداية مشروع صغير)، من المفيد للغاية معرفة ما الذي تستطيع القرية/المجموعة عمله بنفسها، وأين تكمن حاجتها إلى الدعم الخارجي. وغالبا ما يكون الإدراك البسيط لمواطن القوة والضعف كافيا لدفع عجلة النمو دون الاعتماد على المساعدة الخارجية.

وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للفرد أو المجموعة أو القرية، والتي قد تأتي من الخارج، يساعد على اتخاذ القرار بشأن ما ينبغي عمله. ومواطن القوة والضعف تتضمن السمات الجيدة التي تتسم بها المجموعة أو الفرد (القوة) أو السمات غير الجيدة (الضعف). وهي أشياء تبقى في نطاق تحكّم الفرد أو المجموعة.

أما الفرص والتهديدات فهي القضايا التي تخرج عن نطاق تحكّم الفرد أو المجموعة لكن تأثيرها يمتد إما سلبيا أو ايجابيا. فعلى سبيل المثال، قد يسهّل إنشاء طريق جديد إمكانية الوصول إلى السوق (فرصة) في حين يمثل سن قانون جديد عائقا أمام مشروع تجاري (تهديد). وفي بعض الحالات، قد ينطوي التغيير على الأمرين، أن يكون تهديدا لأسباب معينة وفرصا لأسباب أخرى.

**ملاحظة:** الخطوات الواردة في ما بعد تتعلق بإحدى المجموعات، ومن الممكن أيضا استخدامها للأفراد أو لمجتمع القرية بأسره.

### الأهداف

تطوير استراتيجيات يمكن استخدامها في تخطيط أهداف وأنشطة محددة.



الادخار في مجمله استعداد لمستقبل أفضل، لكنه أيضا متعلق بالنمو. فكلما زاد ما ندخره للمستقبل، كلما زاد استعدادنا لمواجهة الحالات الطارئة، والمسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية، فضلا عما نستفيد به من فرص الاستثمار في توليد المزيد من الأموال.

ومن الممكن استخدام المدخرات في الأغراض الاستهلاكية، والحالات الطارئة أو الاستثمارات المنتجة لتحسين دخل الأسرة. والاستثمارات المنتجة تتراوح بين إقامة مشروع صغير أو شراء قطعة أرض أو حيوانات أو معدات زراعية، وبين أنشطة صغيرة لتوليد الدخل مثل زراعة الخضروات أو صناعة السلال، وغيرها.

## الخطوات



١- حدد الهدف. ما الذي ترغب الجماعة في عمله؟

٢- أطلب من الأعضاء أن يسجلوا مواطن القوة لدى الجماعة. وربما تتضمن نقاط القوة الادخار الجماعي، والمهارات المختلفة للأعضاء، والمعرفة، والشبكات الاجتماعية، ومستوى نضج الجماعة والخبرات السابقة، وما إلى ذلك.

٣- سجل مواطن ضعف الجماعة. هذه هي السمات التي تجعل الجماعة أقل تأثيراً أو تحول بينها وبين الفرص المتاحة. ومن بين هذه السمات انخفاض مستوى الإلمام بالقراءة والكتابة، الافتقار إلى الحافز القوي للعمل معاً، عدم النضج والتوترات والصراعات، وغيرها.

٤- دون الفرص المتاحة في المنطقة. الفرصة شيء خارجي إذا استغل جيداً فإنه يساعد الجماعة على بلوغ أهدافها. ومن أمثلة ذلك فرص السوق مثل السياحة والأعمال الجديدة والأمهات العاملات أو الخدمات والسلع المطلوبة أو التي تحتاج إليها القرية.

٥- دون التهديدات. قد يكون التهديد خارجاً عن نطاق المجموعة لكنه يؤثر عليها، أو قد يؤثر في ما بعد عليها تأثيراً سلبياً. ويشمل ذلك الأعمال الجارية التي قد تكون متنافسة، تغير عدد الأعضاء نتيجة للمرض أو الوفاة، الخدمات المماثلة المقدمة من تنظيمات أخرى، واختلاف حاجات الأعضاء أو اتجاهات السوق، وما إلى ذلك.

٦- مقابل كل فرصة أو تهديد، قدم اقتراحاً من شأنه استغلال الفرصة أو تقليل حدة التهديد.

٧- اختر الخيارات الأربعة أو الخمسة الأفضل التي وافقت عليها المجموعة.

٨- ناقش نقاط القوة التي يمكن استخدامها في كل خيار، ونقاط الضعف التي ينبغي تقليلها لتحقيق هذا الخيار.

٩- اختر خيارين أو ثلاثة الأكثر في نقاط القوة والأقل نسبياً في مواطن الضعف.

## خطة العمل\*



بعد اختيار النشاط المطلوب القيام به، يتعين على المجموعة أن تعد خطة دقيقة للتنفيذ. ولا بد أن تتوافر للمجموعة فكرة عامة عن مدى ملاءمة هذا النشاط لتقرر إمكانية مواصلته.

## قائمة المراجعة العملية

ما هو المطلوب للقيام بالمشروع؟ ربما تتضمن القائمة ما يلي: المواد، الأيدي العاملة، المهارات، المعدات، الوقت، المباني، الأرض، المواصلات، التراخيص والمتطلبات القانونية، وغيرها.

من أين يأتي كل ذلك؟ من الموردين المحليين أم من الموردين الخارجيين؟ وكم تبلغ تكاليف النقل؟

كم تبلغ تكاليف الإنتاج للمواد المراد بيعها؟

ما هو السعر الذي ستحصل عليه المجموعة من الإنتاج/الخدمات؟ هل سيكون ذلك لتغطية النفقات؟ وهل سيكون السعر مرتفعاً للغاية بالنسبة للمشتريين؟

كيف ستمول المجموعة المشروع؟

من الذي سيشتري الإنتاج/الخدمات؟

من الذي يبيع نفس الإنتاج أو الخدمات؟

## الهدف

إعداد وتنظيم نشاط مولد للدخل (مشروع) للاستفادة من الوقت والموارد في تحقيق أقصى ربح للمجموعة بأقل قدر من المغامرة والتكاليف.

\* منظمة الأغذية والزراعة. ١٩٩٥. مرجع المشروعات الجماعية. روما.



## الخطوات

١- فصل التكاليف الناشئة عن التكاليف الجارية. التكاليف الناشئة هي التكاليف التي ينبغي القيام بها قبل البدء في أي نشاط (تكاليف إيجار المحل أو الأرض، شراء المعدات، المدخلات الأولية، إلى آخر ذلك)، أما التكاليف الجارية فهي التي ينبغي القيام بها دائما طالما بقي المشروع في طور التشغيل (شراء المدخلات، التصنيع، التعليب، البيع، التخزين، إمسك الحسابات، وغيرها).



٢- حدد دور كل عضو. ينبغي إشراك جميع الأعضاء في العمل بطريقة أو بأخرى، مع إسناد أدوار بعينها لعدد قليل منهم (منسق الإمدادات، منسق الإنتاج، مسؤول التسويق، المحاسب، المدير، إلى آخره).

٣- الموافقة على لوائح العمل. نسبة الربح التي سيقسمها الأعضاء طبقا لمساهماتهم (بالمال، بالوقت، بالموارد)، ما الذي سيجرب على خسارة المشروع، أو عندما يقرر أحد الأعضاء ترك المجموعة، وما هي القرارات التي يمكن الانتهاء إليها.

٤- حدد الحجم المتوقع للمشروع. ينبغي أن يتأسس حجم العمل على العدد المتوقع للعملاء، وعلى المبلغ الذي تستثمره المجموعة. ومن الأفضل أن يكون النشاط في بدايته صغيرا ثم ينمو عندما تستطيع المجموعة تحقيق الربح واكتساب الخبرة.

## المشاركة والرصد والتقييم\*

يتعلق التخطيط بمعرفة ما يمكن حدوثه في المستقبل والاستعداد له، وإذا توافر للمجموعة إمام جيد بما يمكن حدوثه، فإنها تستطيع أن تستعد جيدا بدفاعاتها ضد التهديدات الجديدة، أو تستفيد من الفرص الجديدة المتاحة أمامها. وهذا ما يجعل رصد المجموعة وتقييمها على نحو منتظم أمرا أساسيا لنموها وتطوير أدائها.

\* المصدر السابق.

## رصد أداء المجموعة



الرصد هو متابعة الحالة على أرض الواقع بصورة دائمة، ما الذي تم إنجازه وما الذي في طريقه إلى الإنجاز. وربما يتطلب ذلك الاحتفاظ بسجلات منتظمة لقرارات الجماعة ومراجعتها دوريا، والنشاط والتمويل، مع التأكد بأن جميع الأنشطة تنفذ طبقا للخطة. ويستطيع مساعد المجموعة أن يستخدم شكلا بيانيا مبسطا للرصد يمكن أعضاء المجموعة من متابعة سير العمل والمشكلات التي تعترض نشاطهم.

## الخطوات

١- جهّز فرخا من الورق وقسمه إلى أربعة أعمدة.

٢- ناقش الأعضاء حول الأنشطة التي يشعرون بأنها الأهم لمجموعتهم، ودون هذه الأنشطة في أحد الأعمدة.



٣- اكتب في العمود الثاني نتيجة كل نشاط أو أدائه الحالي.

٤- اسأل الأعضاء إن كانوا سعداء أو غير سعداء بنتيجة كل نشاط، وناقش معهم الفرص والصعوبات التي واجهتهم.

٥- عندما يصل الأعضاء إلى اتفاق بشأن النتائج، اطلب منهم تسجيل انطباعهم في العمود الثالث باستخدام الأرقام أو صور الوجوه السعيدة والحزينة. استخدم مقياسا من أربع درجات، مثل:

ممتاز (☺☺☺ = ٣ درجات)      جيد (☺☺ = ٢ درجة)  
متواضع (☺ = ١ درجة)      سيئ (☹ = ٠ درجة)



٦- ناقش ما سيجري عمله بالنسبة لكل نشاط، وسجل نتيجة المناقشة في العمود الرابع.

٧- كرر هذا التمرين بانتظام (مرة على الأقل كل شهر).

٨- إذا كانت درجات أحد الأنشطة منخفضة دائما، يتعين على المجموعة أن تجد وسيلة لعلاج نقط الضعف في هذا النشاط.

٩- هناك وجوه أخرى للمجموعة وما تمارسه من نشاط ينبغي رصدها، مثل عقد الاجتماعات بانتظام، المشاركة في الاجتماعات، توزيع المسؤوليات وإنجاز القرارات، وغيرها. وينبغي تنفيذ عملية اختيار المؤشرات بمشاركة أعضاء المجموعة. والهدف من ذلك هو جمع المعلومات الأكثر أهمية لمساعدة المجموعة في إنجاز عملها.

### أمثلة لمؤشرات الرصد الشهري لإحدى مجموعات الدعم الذاتي في الهند\*

١- الإعداد للاجتماعات: القيام بأنشطة منها التنظيف وإعداد المصابيح، وماء الشرب، وأماكن الجلوس، والرسم البياني الخاص بالرصد والساعة.

٢- انتظام الاجتماعات.

٣- التوقيت.

٤- نسبة الحضور.

٥- تسجيل وقائع الاجتماع.

٦- المدخرات: الإيداع في الوقت المحدد.

٧- إمساك الحسابات من أجل الشفافية.

٨- الاشتراك في اتخاذ القرارات: مشاركة الأعضاء بنشاط في الاجتماعات.



٩- تسديد الديون: للإبقاء على المجموعات وحفظ مصداقيتها.

١٠- الإقراض: لتغطية احتياجات الأعضاء المالية.

١١- صندوق المصروفات النثرية: لشراء المشروبات والكراسات والأقلام وتغطية الاحتياجات الطارئة.

١٢- التأمين: ضد الأخطار التي تتعرض لها حياة العضو أو ممتلكاته.

١٣- نشاط المجتمع المحلي: المناقشات والإجراءات المتعلقة بالمسائل الاجتماعية كالصحة العامة والرعاية الصحية والمعرفة العملية بالقراءة والكتابة لدى الكبار، وغرس الأشجار، ومياه الشرب والمساهمة الطوعية في العمل، أو كالمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين لخلق الوعي الاجتماعي بهذه القضية بين أعضاء المجموعة.

### تقييم المجموعة



تجري عملية التقييم بوتيرة أقل انتظاما، إذا غالبا ما تكون في نهاية فترة محددة من الوقت، وذلك لمعرفة ما إذا كانت المجموعة قد وصلت بأنشطتها إلى ما تطمح إليه من أهداف، فضلا عن تحديد الأساليب الممكنة لتحسين الأداء. وينبغي إجراء هذا التقييم كل ستة أشهر، وربما بوتيرة أكثر من ذلك. ومن المهم أن تكون المجموعة قادرة على إجراء هذا التقييم الذاتي باستخدام معيارها الخاص لكي تتمكن من دعم قدراتها على سد احتياجات الأعضاء.

\* Khadka, S. 2001. Participatory self-monitoring system: The Maharashtra Rural Credit Project. In IFAD et al. Resource Book on Participation, pp. 191-198. Manila, IIRR.

## الخطوات



١- اشترك مع الأعضاء في وضع باقة من الأسئلة لتقييم أداء المجموعة، تتضمن، على سبيل المثال، قياس توزيع العمل ومدى مشاركة الأعضاء فيه، وليكن السؤال مثلاً: "كيف يقسم العمل الجماعي بين الأعضاء؟"

٢- ضع لكل سؤال أربعة احتمالات للإجابة (من أ) إلى د)) لترى أي الأوضاع أفضل للمجموعة من حيث اتساق العمل ومستوى تحسن الأداء، وضع درجة (من صفر إلى ثلاثة) لكل إجابة، مثلما يتضح من الجدول الوارد في ما بعد.

٣- على الأعضاء أن يقرروا في ما بينهم أي الإجابات الأربع يعكس صورة المجموعة على نحو أفضل.

٤- عند الاتفاق الآراء، راجع الخانة المناسبة يسار الجدول للتدوين، ثم اسأل السؤال التالي. ولا بد من إجراء عملية التقييم دورياً (مرة كل ستة أشهر على الأقل) ومقارنة نتائجها مع النتائج المدونة سابقاً لمعرفة مدى ما أحرز من تقدم حقيقي.

٥- في هذه المرحلة، يتعين على المجموعة أن تختار عدداً من مجالات الأولوية وتضع خطة عمل لتحسين أدائها، مع الأخذ في الاعتبار تخصيص الموارد المناسبة مما يتاح لديها.

٦- من المجالات المطروحة للتقييم: حضور الاجتماعات ومدى جديتها، ومستوى التعاون بين الأعضاء، وتجميع الأموال المدخرة، وتسديد القروض في مواعيدها، وهل ثمة مهارات جديدة مطلوبة للأعضاء، وغير ذلك.

## مثال لجدول التقييم

٣	(أ) عمل المجموعة موزع بين الأعضاء بوضوح وإنصاف
٢	(ب) عمل المجموعة يؤديه معظم الأعضاء
١	(ج) عمل المجموعة يؤديه بعض الأعضاء
٠	(د) عمل المجموعة موزع بشكل غير واضح أو منصف



## المراجع



FAO, 1990, *Participation in Practice*. Rome.

منظمة الأغذية والزراعة. ١٩٩٤. مرجع منشط الجماعة. روما.

منظمة الأغذية والزراعة. ١٩٩٥. مرجع المشروعات الجماعية. روما.

منظمة الأغذية والزراعة. ٢٠٠١. دليل المجموعات المشتركة. روما.

FAO, 1993, *Figures for Bookkeeping. Regional Office for Africa*.

International Fund for Agricultural Development (IFAD), Asian NGO Coalition for Agrarian Reform and Rural Development (ANGOC), and International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), 2001, *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. Manila, IIRR.

The Peoples' Participation Service, Mongu, 2001, *The Cereal Bank Training Guide*. Zambia.

Ardener, Shirley and Burman, Sandra (eds). 1995. *Money-Go-Rounds: The Importance of Rotating Savings and Credit Associations for Women*, Oxford, UK, Berg.

Callens, K. 2002. *Methodological Guide: Participatory Appraisal and Analysis of Nutrition and Household Food Security Situations and Interventions from a Livelihoods Perspective*. Rome, FAO. (Draft)

Callens, K.; Seiffert, B. & Sontheimer, S. 2001. *Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs: An example from a participatory household food security and nutrition project in Ethiopia*. FAO. (Back-to-office report)

Heny, J. 2000. *Talking About Money, A Guide for Community Support Staff working with the FAO project: "Improving Household Food Security and Nutrition in the Luapula Valley of Zambia."* FAO.

Honey, J. 1999. *Enhancing Farmer's Financial Management Skills*. Series Agricultural Finance Revisited No. 6. , Rome, FAO and GTZ.

Hospes, O. 1997. *Is there a case for group-based savings in Kilimanjaro region?* FAO/Wageningen University Research Programme on "The Forgotten Dimension of Rural Development: Savings Forms of the Rural Poor". (Occasional Paper no. 11)

Johnson, S. & Rogaly, B. 1997. *Microfinance and Poverty Reduction*. London, Oxfam.

Ledgerwood, J. 1999. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington, DC, The World Bank.

Maclsaac, N. 2000. Participatory Institutional Assessment and Visioning Exercise in *Participatory Approaches in Micro-finance and Micro-enterprise Development*. Brighton, UK, IDS,

Meijerink, R. 1994. *Simple Bookkeeping and Business Management Skills, Facilitator's Guide*. Accra, Ghana, FAO.

Rutherford, S. 2000. *The Poor and Their Money*. Oxford, UK, Oxford University Press.

Seibel, HD. 1992. *Self-Help Groups as Financial Intermediaries: A Training Manual for Self-Help Groups, Banks and NGOs*. Saarbrücken, Germany, Verlag Breitenbach Publishers.

Witzeling, R. 1994 *Credit Union Handbook*. Madison, Wisconsin USA, World Council of Credit Unions.

