الجـــزء الثـانى

تجـربـة جـرامـيـن

- الفصل الثالث : ثورة الائتمان متناهى الصغر
- الفصل الرابع : من الائتمان متناهى الصغر إلى المشروع الاجتماعى
- الفصل الخامس : المعركة ضد الفقر: بنجلاديش وخارجها
- الفصل السادس: الإعجاز فى التفاصيل
- الفصل السابع : كوب من الزبادى كل مرة

الفصل الثالث

ثورة الائتمان متناهى الصغر

لم تأت فكرة المشروع الاجتماعى من فراغ، بل تمخضت عن خبرتى لمدة واحد وثلاثين عامًا فى مواجهة الفقر، أولاً فى بنجلاديش ثم فى بقية أنحاء العالم.

فلقد ألقى فشل المؤسسات الحكومية الحالية بأعباء طائلة من الحرمان على عاتق الفقراء، وهو ما دفعنى مثل غيرى لمحاولة إيجاد حل أفضل. وفى ضوء شخصيتى العقلانية العملية وانعدام خبرتى المسبقة فى مجال التنمية الريفية أو الصيرفة، فقد كنت متحررًا تمامًا من كافة الأفكاروالقيود التقليدية فى هذا المجال، وكان دافعى الوحيد هو تلبية احتياجات الفقراء.

ومن ثم بدأت مرحلة امتدت للعمر كله فى مجال تحقيق هذا الهدف ومواجهة مشكلات الحرمان من خلال هياكل تنظيمية أكثر فعالية ومرونة واستدامة، ولم يحالف النجاح كل تجاربى إلا أن معظمها أعطى نتائج أفضل مما كنت أتوقع، وهو ما قدم لى قواعد قوية لفهم ما لا يعمل وما يمكن أن يعمل ويقدم حلولاً واقعية.

ومن هذا المنطلق فإننى أقدم هنا خبرتى للمساعدة على فهم أصول مفهوم المشروع الاجتماعى، وكيف يبنى على تجارب المعرفة المرتبطة بالواقع الفعلى. وأبين لك أيها القارئ العزيز جذور عمل بنك جرامين، وشبكة المنظمات التى نمت حوله خلال الثلاثين عامًا الماضية.

بداية ظهور بنك الفقراء

أنا من مواليد عام ١٩٤٠ فى الشرق فى بنجال، فيما كان يعرف آنذاك بالهند الإنجليزية، والتى أصبحت فى عام ١٩٤٧ جزءاً من الدولة التى نشأت حينئذ وهى باكستان، وفى ديسمبر من عام ١٩٧١ استقل شرق باكستان بعد حرب دامت تسعة أشهر ليصبح دولة بنجلاديش.

ولقد توغلت فى موضوع الفقر ليس كسياسى ولا كأكاديمى ولا كباحث، ولكن لأن الفقر كان يحيط بى من كل جانب ولم أستطع أن أشيح بوجهى عنه.

عدت لبنجلاديش فى عام ١٩٧٤ بعد استقالتى من منصبى كأستاذ مساعد فى جامعة ميدل تنيسى الحكومية فى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد اتخذت قرارى بالعودة متأثراً بمعركة الاستقلال فى بنجلاديش، حيث رغبت فى العمل فى دولتى المستقلة الجديدة. وتسلمت عملى فى قسم الاقتصاد فى جامعة تشيتاجونج، وأصبحت رئيساً لقسم الاقتصاد بها، واستمتعت بعملى فى التدريس، وكان طموحى يتركز فى المجال الأكاديمى والبحثى مثل أى أستاذ فى أى جامعة.

ولكن حدث ما جعل هذا الأمر مستحيلاً، وهو مجاعة بنجلاديش الشهيرة فى الفترة ١٩٧٤ ـ ١٩٧٥.

كان لهذه المجاعة أسباب عدة، فقد حدثت بعد سلسلة خانقة من الكوارث الطبيعية فى بداية السبعينيات، بما فى ذلك الفيضانات، والسيول، وآثار حرب الاستقلال التى دمرت البنية التحتية فى بنجلاديش وأدت إلى انهيار نظام المواصلات، كما أن الحكومة الوليدة كانت غير منظمة على الإطلاق، ولم تكن المساعدة من المجتمع الدولى كافية، وساء وضعها بعد انهيار نظام الصرف الأجنبى العالمى بعد أزمة أسعار البترول فى عام ١٩٧٣.

وعلى الرغم من تحليلنا للأسباب، إلا أن التوابع الإنسانية كانت صادمة للجميع، فلقد انهار الإنتاج الزراعى وتناقص نصيب الفرد من الناتج المحلى، كما

توفى مئات الآلاف من الجوعى فى الوقت الذى بدا فيه العالم وكأن شيئًا لم يحدث.

لم تكن هذه هى بنجلاديش التى حلمت بلعب دور هام بها، إذ أصبح تدريس النظريات الاقتصادية غير ممكن ولا حتى مستساغ، حيث فوجئت بشعورى بفراغ النظريات الاقتصادية من أى محتوى صادق، وزادت رغبتى فى عمل أى شىء فورى لمساعدة الناس مساعدة حقيقية.

وبدأت أولى محاولاتى لمكافحة الجوع فى إطار برنامج لتحسين الإنتاجية الزراعية من خلال عمليات الرى حيث عملت مع الفلاحين فى جوبرا لإنشاء روابط المزارعين التى أنشأت نظم توزيع المياه، وبالفعل كلل البرنامج بالنجاح، حيث تحسنت إنتاجية الأراضى فى جوبرا واستفاد ملاكها.

إلا أننى لم أكتف بذلك، حيث سرعان ما أدركت أن الفقراء لم يحصلوا سوى على أقل القليل من عائد النجاح، وعانى أطفالهم من سوء التغذية، وكان على هؤلاء الصغار أن يعملوا بدلاً من أن يتعلموا، وأدركت وقتها أن رفع إنتاجية الأراضى، على الرغم من أهميته، ليس هو الحل الأمثل لمواجهة مشكلات الفقر والجوع، وهكذا وجدت نفسى أعمل وجهًا لوجه مع مشكلات الفقراء الذين لا يملكون القدرة حتى على توفير أدنى كميات النقود.

وتعلمت طبيعة مشكلة الفقراء عندما قابلت امرأة قروية تدعى صوفيا بيجم، كانت كغيرها من القرويات، تعيش مع زوجها فى بيت من الطين تحت سقف يسرب المياه، وكان زوجها عاملاً باليومية التى لا تزيد عما يعادل سنتات، وكانت صوفيا تعمل طوال اليوم فى بيتها فى صناعة البامبو اليدوية. وعلى الرغم من مهارتها الملحوظة إلا أن عملها الماهر لم يخرجها وأطفالها من دائرة الفقر.

ومن خلال حوارى مع صوفيا علمت السبب. فلقد كانت صوفيا كغيرها تتعامل مع مقرض محلى كان يقرضها ثمن البامبو الخام مقابل شراء منتجها بسعر يفرضه هو، وبين الفائدة المرتفعة والسعر المجحف ضاع عائد مجهود السيدة الفقيرة، ولم يبق لها من حصيلة مجهودها سوى دخل يعادل أربعة سنتات يوميًا.

واتضح لى أنه طالما دخلت امرأة مثل صوفيا فى دائرة الاقتراض، فإن من الصعب أن تخرج من دائرة الفقر، وبالنسبة لى فإننى لا أسمى هذا الاتفاق إقراضًا وإنما هو تشغيل للفقراء بالسخرة.

ومن ثم قررت أن أكوّن بنفسى قائمة بأسماء ضحايا المقرضين فى قرية جوبرا، وقضيت مع أحد تلاميذى أسبوعًا فى هذا العمل، إلى أن سجلت أسماء اثنين وأربعين ضحية من ضحايا الإقراض الظالم الذين اقترضوا ما قيمته ٨٥٦ تاكا بما لا يزيد عما يعادل ٢٧ دولار أمريكى فقط (فى ذلك الوقت)!

ودفعت من جيبى الخاص تلك الدولارات السبع والعشرين اللعينة لإخراج هؤلاء من براثن الظلم والسخرة والفقر وجاء حجم الشكر والانبهار والاستمتاع الذى لاقى به هؤلاء تصرفى بصورة غامرة جعلتنى أكثر اندماجًا فى هذا العمل، وقلت لنفسى إذا كان فى استطاعتى إسعاد كل هؤلاء الفقراء بمبلغ ضئيل للغاية، فلماذا لا أقدم الكثير من هذه الخدمة؟

وكان هذا هو ما أحاول القيام به منذ ذلك الوقت.

وأول ما فعلته هو محاولة إقناع بنك محلى فى مجمع الجامعة بإقراض الأموال للفقراء، إلا أن رده كان عدم إمكانية ذلك لعدم تمتع الفقراء بالجدارة الائتمانية، أو التاريخ الائتمانى أو الضمانات التى يمكن تقديمها، كما أنه ليس فى استطاعتهم حتى ملء الاستمارات المطلوبة للاقتراض، وكأن فكرة منح الفقراء ائتمانًا كانت تطيح بكل قاعدة عمل بها المصرفيون طوال عمرهم.

ولقد أثر فى نفسى رد فعل المصرفيين بشدة، فكيف لا يقرضون الأموال إلا لمن يملكون الأموال بالفعل، وكلما حاولت طرح هذا التساؤل على المصرفيين كانوا ينهون الحوار بطريقة مهذبة تعبر عن رفضهم حتى مناقشة هذا الموضوع.

وعندما فشلت كل مجهوداتى على مدى شهور عديدة، وافقت أن أكون ضامنًا لكافة المقترضين الفقراء، بمعنى أن يقرضنى البنك الأموال وأنا أقوم بدروى بإقراضها للفقراء، ووافق البنك على هذه الخطة، وعندما بدأت العمل

الفعلى أذهلتنى النتيجة، وهى أن الفقراء التزموا برد القروض فى مواعيدها كل مرة بانتظام ودقة يدعوان للدهشة!!

وربما تتوقع أيها القارئ العزيز أن يكون هذا التصرف قد أدى إلى تغيير وجهة النظر التقليدية حول الفقراء لدى المصرفيين، ولكن الواقع أنه لم يكن هناك أى تغيير ولا حتى بدرجة طفيفة.

ولقد تعاطف المصرفيون كأفراد مع مفاهيمى وأسبابى ودوافعى فى بعض الأحيان، بل قدم اثنان منهم مساندة فعلية لى، ففى عام ١٩٧٧ تحمس السيد أ. م. أنيسوزمان (أنيس الزمان!) مدير أحد أكبر المصارف المحلية مع قضيتى، ووافق على تخصيص فرع لبنكه فى جوبرا لدراسة الإقراض للفقراء. وكانت هذه هى المرة الأولى التى يعمل فيها البنك على أساس تطوعى. وتحول تلاميذى فى الإقراض للفقراء لأول مرة إلى موظفين رسميين فى البنك. وأطلق على الفرع اسم بنك جرامين، أى بنك القرية، وسميناه مشروع فرع جرامين التجريبى للصيرفة الزراعية، وتمتع المشروع بنفس النجاح الذى تمتعت به مجهوداتنا المسبقة غير الرسمية من حيث نسب تسديد القروض.

ولكنى كنت كلما فاتحت المصرفيين فى توسيع نطاق المشروع ليشمل المقاطعة كلها، ثم المستوى القومى بعدها، كانت فكرتى تقابل بالرفض وكانت لديهم أسباب عدة لتوقع انتهاء النجاح الذى تمتعنا به فى وقت ما، فلم يقبلوا حقيقة أن الفقراء من الممكن أن يردوا الأموال بانتظام، وكانوا يقولون دائما «من تخدمهم قد لا يكونون فقراء فى الواقع وإلا كيف لهم أن يردوا الأموال؟!». وكنت أرد وأقول لهم «تعالوا وشاهدوا منازلهم، وسوف ترون، أنه ليس لديهم حتى قطعة أثاث، ولا يدفعون المستحقات سوى من خلال العمل الجاد يوميًا».

ومن ثم تتغير أرضية الحديث ويكون ردهم «ربما نجحت تجربتك لأنك وتلاميذك شديدو الارتباط والاقتراب من العملاء، وليس ذلك من طبيعة العمل المصرفى، فهذه ليست صيرفة وإنما مجالسة أطفال! لا يمكننا أبدًا التوسع فى هذا المشروع على مستوى المقاطعة» هكذا كان حكمهم النهائى.

كنت واثقًا من كفاءة واجتهاد الفريق الذى يعمل معنا ولكنى صدمت باعتبار البعض أن هذه الكفاءة والاجتهاد شيء نعاقب عليه ولا نستفيد منه!! وتصورت أن العمل المتخصص فى مساعدة الفقراء لا بد له أن يجذب الشباب الذين يحبون مساعدة المحتاجين. (ولقد ثبت ذلك بتوسع بنك جرامين إلى ٢٥٠٠ فرع يعمل بها أكثر شباب بنجلاديش إخلاصا وكفاءة).

وتلقيت كثيرًا من الاعتذارات الأخرى منها «أنتم بنك ليس له نظام محدد، فليس لديكم نظم رقابة داخلية ومعايير مالية ووسائل مراجعة، وسرعان ما سيبدأ فريق العمل لديكم فى غشك! والمشكلة أنك أستاذ جامعى ولست مصرفيًا».

نعم لقد كنت أستاذًا جامعيًا ولست مصرفيًا. ولهذا قضيت سنوات عدة فى إقناع المصرفيين بقبول عملى وتطبيق فكرتى بأنفسهم، إلا أن هذه الحجة يمكن الرد عليها، فهى ذات حدين، إذا تكلل مجهودنا فى إقراض الفقراء بكل هذا النجاح دون أن يكون مقومًا بأساليب ودراسات تمويلية متخصصة فلنتخيل حجم النجاح الذى سوف يتمتع به إذا طبق وفق أنظمة رسمية ومعايير عمل تمويلية جيدة؟!

إلا أن جميع مبرراتى مهما كان إقناعها ذهبت دون جدوى، فالمصرفيون لم يجدوا أى نفع يعود عليهم من تقديم قروض صغيرة للفقراء. لأن الأسهل لهم هو منح قروض أقل بكميات أكبر من المال، مع توافر ضمانات لكبار العملاء. وإزاء هذا ركزت على إقناع الحكومة بتحويل بنكنا إلى عمل متخصص من خلال قانون مستقل، وفى النهاية نجحت، ففى عام ١٩٨٣ تم ميلاد بنك الفقراء فى إطار قانون جديد صمم خصيصًا لهذا الغرض وسمى بنك جرامين.

نقلة فى التفكير

بدأ بنك جرامين صغيرًا للغاية ونما ببطء. وتمثلت ثوريته الحقة فى النقلة الفكرية التى مثلها.

ففى الماضى، كانت مؤسسات التمويل تسأل نفسها عادة «هل يعتبر الفقراء ذوو جدارة ائتمانية؟» وكانت الإجابة دائمًا بالنفى. ولم يدخل الفقراء بالتالى فى منتجات النظام التمويلى وكأنهم لا وجود لهم. وعكست أنا هذا التساؤل بجعله «هل تتمتع البنوك بالجدارة البشرية؟» وعندما وجدت أن الإجابة هى لا، تأكدت من أن الوقت قد حان لإنشاء نوع جديد من البنوك.

لا أحد منا يحب فكرة التمييز والعنصرية، فجميعنا نعترض على هذه الأنظمة أيّا كانت صورها أو تكوينها فى أى مكان، وجميعنا نتفهم تمامًا أنه لا يجوز أن تستمر معاناة أى شريحة من البشر لمجرد أن من ينتمون إليها ولدوا فى مناطق بعينها أو فى ظروف اقتصادية ما. إلا أن النظام المصرفى السائد فى عالمنا خلف نظامًا كاملاً من التمييز دون أن يفزع أى شخص عندما يسمع عنه. نعم هو نظام تمييزى لأقصى درجة، فإذا لم يكن لديك ضمان فأنت غير جدير ائتمانيًا، ولا يمكن قبولك فى جانبنا فى هذا العالم.

وتخيلت لو انهار نظام الاتصالات الخاص بالقطاع المصرفى فى عالمنا بالكامل، وتوقفت كل مؤسسات التمويل عن أداء وظيفتها، فسوف تغلق كافة بنوك العالم أبوابها، وسوف تنطفئ شاشات تحويل النقود الآلية، وتتوقف بطاقات الائتمان عن العمل، وسوف تنتهى قدرة الآلاف من العائلات على تحمل تكاليف الحياة، أو حتى شراء بعض البقالة لتقديمها على موائدها. هذا هو الحال الحقيقى الذى يعيش فيه نحو نصف سكان العالم بالفعل يوميًا دون أن ننظر إليه على أنه قصة مفزعة رهيبة!

وإذا كان الفقراء يستحقون فرصة لإخراج أنفسهم من دائرة الفقر، فيجب علينا إزالة العقبات المؤسسية التى خلقناها حولهم، وعلينا أن نزيل كافة القواعد والقوانين التى وضعناها نحن لإبعادهم عن كيانات مساعدة الفقراء وكأنهم لا وجود لهم، ويجب أن نقدم لهذا العالم معايير جديدة لقياس الأفراد وفق جدارتهم الشخصية وليس بمقاييس اصطناعية يفرضها نظام تمويلى متحيز للمقرض أكثر من تحيزه للمقترضين.

والمشكلة التى اكتشفتها فى بنجلاديش ـ وهى حرمان الفقراء من منافع نظام التمويل ـ ليست قضية مرتبطة بأفقر مناطق العالم فقط، فالكثير من الأفراد يعتبرون بلا جدارة ائتمانية فى كافة أنحاء العالم، حتى فى الدول الأكثر غنىً ومن ثم لا يتمكنون من المشاركة بفعالية فى النشاط الاقتصادى.

وفى عام ١٩٩٤، وصلنى خطاب من امرأة شابة تدعى «تامى» من هيكسون فى ولاية تكساس، وكانت تعمل كاتبة فى جريدة، وكتبت تروى لى عن مغامراتها فى محاولة القيام ببعض الأعمال مع النظام المصرفى الأمريكى:

«عندما كنت طفلة أحاول فتح حساب مصرفى صغير، أرجعنى عن قرارى طلب البنك صورتين من البطاقة الشخصية، فماذا سوف تفعل طفلة ببطاقة فى المقام الأول؟

ولم تكن خبرتى بعدما نضجت أحسن حالاً.

فلقد حصلت أمى ذات مرة على تعويض قدره ٥٠٠ دولار مقابل مبلغ خسرته فى مكاتب البريد، وعندما ذهبت أمى لتتسلم المبلغ من البنك الذى أغلقت حسابها فيه مسبقًا، رفضوا الإفراج عن المبلغ قائلين لها أنه ليس لها حساب مفتوح فى البنك فى الوقت الحالى. وكان عليها أن تأخذه لإحدى شركات التعامل المصرفى والتى قبلته بشرط أن تخصم رسمًا قدره عشرون فى المائة من المبلغ تخيلوا!! مائة دولار!!

وتحققت من عمل هذه المؤسسات، ووجدت أن الكثير من الناس مجبرون على التعامل معها، مثل المسنين الذين يعيشون على معاشات الضمان الاجتماعى، والعمال الفقراء الذين لا يمكنهم فتح حساب مصرفى لأنه لا يمكنهم الإبقاء على الحد الأدنى من النقود فى الحساب ليظل مفتوحًا، والبعض من الناس لديهم مشكلات فى تقديم أوراق إثبات الشخصية للبنوك.

وعندما عملت فى الجريدة تسلمت منها مبلغًا صغيرًا أسبوعيًا ذهبت به إلى أكثر من بنك فكانوا يصرون على رؤية رخصتى للقيادة، وطالبوا برؤية بطاقتى الائتمانية

كذلك كل أسبوع! على الرغم من رؤيتهم لتصريح حكومى عليه صورتى، وكأن المسئولين يفترضون أننى إذا كنت مديونة فلا بد وأن أكون كاذبة أو مخادعة!!

أليس غريبا أن نرى الأفراد منخفضى الدخول مجبرين على أن يدفعوا للبنوك أعلى مقابل لخدمات تمويلهم؟ هذا إذا كان فى مقدورهم أصلا أن ينفذوا لهذه الخدمات على الإطلاق».

وخلال السنوات التى مرت منذ أن سمعت من تامى عن مشكلتها لم يتحسن الوضع، ولم تتوقف عمليات ابتكار أدوات جديدة لمحاربة الفقراء، فإذا كنت أيها القارئ من الفئات متوسطة الدخل، فربما لا تسمع كثيراً عن بعض منتجات القروض الصغيرة أو اليومية التى تمنح للفقراء لمواجهة النفقات اليومية غير المتوقعة فى أمريكا، مثل تكلفة الطبيب أو إصلاح سيارة.

فأبناء الطبقات متوسطة الدخل يستخدمون البطاقة الائتمانية لمواجهة هذه المصروفات، وإذا تم السداد فى الموعد المحدد لا تفرض عليهم أى فائدة، أما الفقراء فيجبرون على تسديد تكلفة القروض اليومية بنسبة قد تصل إلى ٢٥٠٪ سنويّا، وربما أكثر.

ويمكن أن نلوم الفقراء على المشكلات التى تسببوا فيها لأنفسهم، ولكن عندما ننظر للمؤسسات التى أوجدناها وكيف فشلت فى خدمة الفقراء، نرى أن هذه المؤسسات هى التى يجب أن تتحمل اللوم كله وليس الفقراء.

ولقد تحدينا فكرة التمييز التمويلى فى بنك جرامين، ووصلنا لأفقر النساء، ربما ممن لم يلمس بعضهن نقوداً طوال حياتهن، وعندما بدأت الفكرة قال لى الكثيرون بعنف «أنت تهدر أموالك! لن يعود إليك شىء منها، وسوف ينهار هذا النظام فى وقت قصير!».

إلا أن بنك جرامين ما زال يعمل بصمود وتوسع، ووصل إلى أناس أكثر وأكثر، ويمنح الآن قروضاً لما يزيد عن سبعة ملايين فقير ٩٧٪ منهم من النساء فى ٧٨٠٠٠ قرية فى بنجلاديش.

وبمجرد أن بدأنا النشاط، قدم البنك قروضًا بما يعادل ٦ مليار دولار أمريكى والآن يبلغ معدل الاسترداد ٩٨,٦٪. ويحقق البنك أرباحًا فى المعتاد، ويعتمد على نفسه فى التمويل، ولم يحصل على منح منذ عام ١٩٩٥، وتبلغ ودائع البنك وموارده حاليًا ١٥٦ ٪ من قروضه القائمة. واستمر بنك جرامين فى تحقيق الأرباح منذ أول يوم، باستثناء سنة إنشائه فى ١٩٨٣ وعامى ١٩٩١و١٩٩٢ والأهم من ذلك أن آخر استبيان أجرته إدارة البنك أوضح أن ٦٤٪ من عملائنا والذين استمروا فى الاقتراض لفترة خمس سنوات أو أكثر، تخطوا حاجز الفقر إلى الدخول الأعلى.

وقد ولد بنك جرامين كمؤسسة صغيرة للغاية تدار منزليًا، واستمرت إدارته بمساعدة العديد من تلاميذى من البنات والشباب المحليين، ولا يزال ثلاثة منهم يعملون معى فى جرامين بعد كل هذه السنوات، وقد أصبحوا مديرين تنفيذيين على مستوى عال من الكفاءة والتمييز.

المزيد من نقاط العمى فى الفكر الاقتصادى

كانت الرغبة فى تقديم الائتمان للفقراء خطوة ثورية فى مجال الفكر الاقتصادى الوضعى، فقد مثلت هدم وتجاهل الاعتقاد التقليدى بعدم إمكان منح قروض دون ضمانات، هذا الافتراض الذى يطبقه غالبية المصرفيين دون تحليل أو تساؤل أو حتى تفكير، يلغى دور أكثر من نصف الجنس البشرى باعتبارهم غير جديرين بالمساهمة فى النظام التمويلى.

وتشمل تجربة بنك جرامين إعادة النظر فى مجموعة من مبادئ الاتجاه العام فى الفكر الاقتصادى؛ وأهم هذه المبادئ النظرة القاصرة للفكر الاقتصادى حول طبيعة الإنسان، حيث تفترض هذه النظرة أن كافة الأشخاص يحركهم دافع واحد هو تعظيم الربح، وربما لا يستغرق الأمر أكثر من ثوان قليلة من التفكير السليم لإدراك خطأ هذا الاعتقاد، ولا يمثل هذا سوى واحدة من نقاط عدم

وضوح الرؤية أو العمى فى الفكر الاقتصادى ونظرياته، والتى كان على بنك جرامين أن ينجح فى تخطيها وتجاوزها.

والافتراض الثانى هو الاعتقاد بأن حل مشكلة الفقر يكمن فى خلق فرص عمل للجميع، أى أن الوسيلة الوحيدة لمساعدة الفقراء هى منحهم وظائف. وهو الطريق الذى يرسمه المانحون الدوليون وتسير فيه الحكومات وفق سياسات تنمية محددة، وتوجيه أموال المانحين لمشروعات ضخمة تديرها الجهات الحكومية، ويستثمر فيها رأس المال الخاص فى منشآت كبيرة الحجم يفترض فيها أن تقدم دفعة للاقتصاد المحلى والإقليمى وتشغّل آلاف الفقراء وتحولهم لدافعى ضرائب. وهى نظرية لا غبار عليها، إلا أن الخبرة تشير إلى أن هذا الأسلوب لم يفلح لعدم وجود الظروف الملائمة المطلوبة.

ويتمادى الاقتصاديون فى الإيمان بهذه النظرية لأن النظرة السائدة حول فرص العمل لا تتوخى إلا فرص العمل بأجر. فالكتب الدراسية الاقتصادية مليئة بنماذج المؤسسة والمزرعة اللذين يشغلان أعدادًا مختلفة من العمالة بمستويات مختلفة ومتعددة من الأجور، عن طريق إيجاد سبل لتطوير سلع وخدمات تبيعها مباشرة لمن يحتاجون إليها. إلا أن هذا هو ما يقوم به الفقراء يوميًا فى كل مكان دون أى يؤدى إلى أى تغير فى حياتهم.

وقد زار صديق أمريكى بنجلاديش للمرة الأولى، وبعد رحلته فى أحد أفقر مناطق البلاد كتب لى قائلاً:

«فى الولايات المتحدة يقترن الفقر الريفى غالبا بغياب النشاط الاقتصادى، وهناك مشهد لا أنساه أنا ولا وزوجتى عندما كنا فى رحلة فى بعض المناطق المهجورة المجاورة لنيويورك، حيث رأينا نوافذ متهدمة لا يمسكها بالبيوت سوى أخشاب ضعيفة، وقد تسافر طوال يوم كامل عبر هذه المجتمعات وتظل تسأل نفسك كيف يحيا الناس فى هذه المناطق؟ وكيف يكسبون عيشهم؟ (وبالطبع يقل عدد من يستطيعون ذلك يومًا بعد يوم إذ يدفعهم الفقر الشديد للانتقال للمدينة).

إلا أن الشريحة الصغيرة التى رأيتها فى بنجلاديش اليوم وعلى الرغم من كونها أكثر فقراً (من الناحية المالية) عن أى مكان رأيته فى نيويورك، فإنها تقوم بنشاط اقتصادى لا أكاد أصدق حجمه الذى شاهدته بنفسى، فكل قرية بها مركز تجارى (شارع تجارى) تتكدس فيه الفترينات المصنوعة من الصفيح مملوءة بكميات كبيرة من السلع للبيع (أحذية، وأدوية، وأثاث، وملابس، وأسطوانات عرض للحاسب الآلى، وأطعمة ـ تعرفون أنتم أسماءها). وحتى تقديم الخدمات مثل الحياكة، وفى الشوارع الخلفية يقدم القرويون منتجاتهم من سلال وقبعات ولفافات من الخبز وبعض البطاطس والخضروات. وترى الناس يعملون بكد فى كل منزل تمر به بغرض التجارة، فيعملون سواء فى حلب الأبقار أو فى صناعة الأثاث أو صياغة المجوهرات أو حصاد المحاصيل».

هؤلاء القرويون الذين شاهدهم صديقى الأمريكى ليس لديهم وظائف بالمعنى الذى يعنيه الاقتصاديون الوضعيون، ولكنهم يعملون بجد ونشاط لتوليد الدخول وإطعام عائلاتهم فى محاولة لإخراج أنفسهم من دائرة الفقر، وما يفتقدونه هو فقط الأداة الاقتصادية التى يحتاجها تحويل عملهم إلى عمل ذى إنتاجية عالية قدر الإمكان.

ولقد حاولت فى بنك جرامين أن أؤكد إمكانية منح الائتمان للفقراء بما يمكنهم من تشغيل أنفسهم وتوليد دخول تساعدهم على المعيشة، فلقد أغفلت النظرية الاقتصادية جزءًا مهمّا وأساسيّا من الواقع عندما لم تنظر للقطاع العائلى كوحدة إنتاجية، وعندما لم تنظر للتشغيل الذاتى بوصفه الطريقة المعتادة التى يولد الفقراء من خلالها دخولهم. وأرجو ألا يُفهم كلامى على أننى أرفض خلق فرص العمل، فأنا على العكس أؤكد أهمية أن تتحرك الدول وبسرعة فى هذا الاتجاه، لكن عليها ألا تتوقع أن ينتظر الناس حتى توجد هذه الوظائف، كما أنه عليها ألا تنظر للتشغيل الذاتى باعتباره مرحلة مؤقتة فقط تسبق حصول الفرد على وظيفة، بل يجب أن تتوافر لدى الناس خيارات عدة لتشغيلهم، كما يجب أن تتضمن هذه الخيارات كلاً من الوظائف والتشغيل الذاتى، ويتحرك الناس

ليختاركل منهم ما يناسبهم، مع العلم بأن الكثير من الناس يقوم بالعملين معًا؛ التوظف والتشغيل الذاتى.

ويرتبط هذا الخطأ بنقطة أخرى من نقاط عدم الوضوح فى الفكر الاقتصادى التقليدى؛ وهى افتراض أن المغامرة قيمة نادرة، يستطيعها وفق المراجع الاقتصادية عدد قليل من الناس فقط لا يتخطى عددهم أصابع اليد الواحدة ممن لديهم الموهبة اللازمة لدراسة فرص الأعمال وانتهازها ولديهم الشجاعة على المخاطرة بمواردهم فى تطوير هذه الفرص.

وتثبت ملاحظاتى حول أشد الناس فقراً فى العالم ـ بالإضافة لسنوات خبرتى فى بنك جرامين ـ شيوع قيمة المغامرة وتنظيم الأعمال بينهم، فكل فرد منا لديه موهبة إدراك الفرص المتاحة حوله، وإذا تم منحه الأدوات اللازمة لتحويل هذه الفرص إلى حقيقة يكون متلهفًا للقيام بهذا التحويل.

وبالنسبة لى، فإن الفقراء مثلهم مثل أشجار البونساى، فإذا زرعت أفضل بذرة من أطول شجرة فى حوض زهور لا يتعدى عمقه عشرة سنتيمترات تحصل على صورة طبق الأصل من الشجرة الأصلية إلا أن طولها يكون أقل. فلا شىء يعيب البذرة التى زرعتها إلا أن مساحة التربة التى اخترتها لم تكن كافية وهذه فقط هى المشكلة.

فالفقراء مثل البونساى، لا شىء يعيب بذورهم إلا أن المجتمع لم يتح لهم الفرصة للنمو قط، فكل ما يلزم لكى نخرج الفقراء من دائرة الفقر لا يتعدى قيامنا كمجتمع بإتاحة البيئة المحفزة لهم، وبمجرد أن تتاح الفرصة لإطلاق طاقاتهم وابتكاراتهم فسوف يختفى الفقر بسرعة كبيرة.

وتتعدد النقاط الأخرى فى عدم وضوح الرؤية فى النظرية الاقتصادية، ففى غالبية المراجع الاقتصادية تجد أن كلمات مثل «امرأة»، «رجل» أو «طفل» ليست لها وجود. فلا ذكر لأى من هذه المفردات، وأقرب ما تكون هذه المراجع لدراسة أحوال الإنسان تكون فى حال حديثها عن عنصر العمل كما لو كان العمال

مجموعة من أشباه الإنسان الآلى مهمتهم فى الحياة هى العمل لدى أصحاب المصانع. وبما أن النظرية الاقتصادية لا تدرك أن عنصر العمل ما هو إلا بشر من رجال ونساء فإن نظرتها للعالم تتصف بسيادة الرجل (بمعنى أنها تعامل الرجل على أنه القيمة الأساسية أو الأساس بين الرجل والمرأة).

وعندما يواجهون أسئلة حول هذه النظرة، يدافعون عن أنفسهم بحجة أنهم يقومون بهذا التجريد بهدف التبسيط لا أكثر، وأنا أوافق على أن التبسيط له أهمية كبيرة فى بعض الأوقات، حيث يساعد على فهم أكثر وضوحًا للأمور، إلا أنه عندما ينطوى التبسيط على إغفال للأساسيات يصبح مرفوضًا تمامًا؛ حيث يتعدى حدود التبسيط. وفى أحد الأقوال المأثورة لألبرت إينشتين « يجب أن يبسط كل شىء بقدر الإمكان ولكن ليس أبسط من ذلك»، إلا أن الاتجاه العام فى الاقتصاد يميل إلى جعل كل شىء أبسط مما يمكن قبوله، ومن ثم يفتقد للواقعية.

ولقد اكتشفنا خلال عملنا فى بنك جرامين أن من المهم التفكير فى الرجال والنساء والأطفال فى العالم الحقيقى باعتبارهم بشراً تختلف قدراتهم واحتياجاتهم وليس كوحدات من عنصر العمل، . وبملاحظة السلوك الحقيقى للبشر الذين أقرضناهم النقود، أدركنا أن منح النقود للنساء الفقيرات يعود بنفع أكبر على الأسرة منه فى حالة منحها للرجال؛ فعندما يحصل الرجال على الأموال يميلون لإنفاقها على أنفسهم، أما عندما تحصل النساء على الأموال، فإنها تعود بالنفع على الأسرة كلها خاصة أطفالهن. ومن ثم فإن الإقراض للنساء له تأثير تجميعى وله منافع اجتماعية بالإضافة لمنافعه الاقتصادية على الأسرة وعلى المجتمع بالتبعية.

وفى بنك جرامين اكتشفنا أهمية مبدأ المرأة أولاً، ثم اكتشفنا أهمية الأطفال ثانيا، وقد جاء اكتشافنا لأسباب اقتصادية صارمة وليس لأى أسباب تعاطفية، فإذا كان هدفنا هو مكافحة الفقر وإنهاؤه، فيجب أن ينصب تركيزنا على الجيل الصاعد، لكى ننشئهم من خلال إزالة كافة مظاهر الفقر وأوجه المعايرة به، ونزرع فيهم مفهوم الكرامة الإنسانية والأمل فى المستقبل.

ومن ثم فإن أى برنامج موجه لرعاية الطفل لا يجب أن ينظر إليه على أنه برنامج خيرى، بل إنه فى الواقع برنامج تنموى من الطراز الأول، ولا يقل أبدًا ـ بل وربما يزيد دوره من وجهة نظرى ـ عن بناء مطار أو مصنع أو طريق سريع.

وهنا يقودنا الحديث إلى نقطة أخرى من نقاط الخطأ فى الاقتصاد الوضعى: وهى التركيز فى إستراتيجيات التنمية على تراكم رأس المال المادى، وتحصيله، وهو التركيز الذى يجب أن ينتقل إلى البشر ومبادراتهم.

فالدور الأول والأكثر أهمية للتنمية هو أن نحرر ملكات الابتكار داخل كل فرد منا ونطلقها، فأى برنامج يقابل الاحتياجات المادية للفقير أو يوفر له وظيفة فقط لا يمكن أن يعتبر برنامجًا تنمويًا إلا إذا أدى إلى إطلاق طاقته أو طاقتها الابتكارية.

ولهذا لا يمنح بنك جرامين للفقراء منحًا أو معونات، وإنما يمنحهم ائتمانًا أو قروضًا واجبة السداد بفوائد، وتسدد من خلال عملهم المنتج. وهذه الآلية هى ما يحافظ على استدامة بنك جرامين؛ حيث توفر القروض المسددة التمويل اللازم لمنح قروض مستقبلية جديدة للفرد نفسه أو لأعضاء جدد فى البنك فى حلقة دائمة التوسع للنمو الاقتصادى، وهو ما يساعد الفقراء على أن يؤكدوا لأنفسهم أنهم قادرون على تغيير عالمهم للأفضل. كما يمنحهم الأدوات اللازمة لكى يقوموا بذلك بأنفسهم ولأنفسهم.

وتؤكد الانتقادات أن الائتمان متناهى الصغر لا يساهم بصورة مادية مؤثرة فى التنمية الاقتصادية، فهل يصدق قولهم؟ أعتقد أن الجواب يتوقف على ما نعتبره تنمية اقتصادية، فهل تقاس التنمية الاقتصادية بمتوسط دخل الفرد؟ أو بمعدل الاستهلاك لكل فرد؟ أو بأى شىء آخر لكل فرد؟!

بالنسبة لى، فإن جوهر التنمية هو تحسين جودة الحياة للنصف الأفقر من السكان فى العالم وهذه الجودة لا يمكن قياسها فقط بسلة الاستهلاك بل يجب أن تتضمن كذلك البيئة المحفزة التى تساعد الأفراد على إدراك إمكاناتهم الابتكارية. وهذا أكثر أهمية من أى قياس بحت للدخل أو الاستهلاك.

فالائتمان متناهى الصغر يحفز المحركات الاقتصادية بين الفئات المرفوضة والمهمشة فى المجتمع، وبمجرد أن تبدأ أعداد كبيرة من هذه المحركات الصغيرة فى العمل، يبدأ إعداد المسرح الاقتصادى لأشياء أكبر.

تطور بنك جرامين

زاد تمدد جذور بنك جرامين وتوغله فى مشكلات الفقراء فى بنجلاديش، لتغطى وحداته مناطق أكثر وأكثر تعانى من عدم التوازن الاقتصادى وعدم تكافؤ الفرص، واستجابة لمشكلات هذه المناطق الجديدة توسع نطاق عمله وامتد لآفاق جديدة.

فلقد بدأنا فى عام ١٩٨٤ على سبيل المثال فى تقديم قروض الإسكان، وإن كنا عانينا عند قيامنا بهذه المحاولة من المقاومة البيروقراطية، فعندما تقدمنا بمشروعنا للبنك المركزى فى بنجلاديش، لم يوافق عليه لأنه رأى أن قيمة القرض الذى قمنا باقتراحه ـ وهو حوالى ٥٠٠٠ تاكا أو ما يعادل آنذاك ١٢٥ دولاراً أمريكيًا ـ لا يمكن أن تعتبره الحكومة كافيًا لغرض الإسكان. وربما يكون رأى البنك المركزى صحيحًا، إلا أن ما لا يمكننا أن ننكره هو أن الفقراء كانوا يتهافتون على أى شىء يمكنهم من إقامة أسطح من الصفيح تحمى بيوتهم وعائلاتهم من الأمطار. ومن ثم حاولنا إعادة كتابة مقترحنا وتقدمنا مرات أخرى على أمل أن نجد صياغة أفضل، لا يجد البيروقراطيون فيها مأخذًا. إلا أننا رغم ذلك لم نحصل على موافقة على مقترحنا بتقديم قروض الإسكان إلا بتدخل ودى من صديق لى فى البنك المركزى، حيث قرر أن يتغاضى عن القواعد والقوانين، وأن يسمح لبنك جرامين أن يساعد الفقراء على تحسين حال الأكواخ الصغيرة المتهاوية التى يعيشون فيها.

وقد استخدمت قروض الإسكان فى بناء ٦٥٠ ألف مسكن جديد منذ أن بدأناها فى عام ١٩٨٤، وتعود الملكية القانونية لهذه البيوت للنساء أعضاء بنك

جرامين، وهى خطوة مهمة فى تمكين المرأة فى بنجلاديش، والتى يشهد تاريخها على أنها كانت من أكثر الفئات قهراً وحرماناً وضعفاً فى البلاد.

وخلال عملنا مع الفقراء أدركنا أن تقديم الخدمات التمويلية وحدها ليس كافياً، بل كان لا بد أن يعمل بنك جرامين على تقديم أجندة اجتماعية، ويقدم التنظيم الأساسى للبنك ونظام الإقراض به نموذجاً لهذه الأجندة.

فلا أحد يقترض من بنك جرامين ليظل وحده، بل إن كلا منهم ينتمى لمجموعة من خمسة أفراد، وربما لا تربط أى اثنين منهم أية علاقة مباشرة. فإذا رغبت عضوة فى المجموعة فى الحصول على قرض يتعين عليها أن تحصل على موافقة الأربعة الباقين. وعلى الرغم من أن كل مقترضة مسئولة عن سداد قرضها إلا أن دور المجموعة هو توفير شبه شبكة للتضامن الاجتماعى تقدم التشجيع والدعم المعنوى، وفى بعض الأحيان تقديم دعم عملى فى تحمل العبء غير المعتاد للقرض وإدماج الفرد المقترض فى عالم الأعمال. وحتى المجموعة المكونة من خمسة أفراد لا تبقى وحدها، حيث يلتقى عشرة أو اثنا عشر من أعضاء هذه المجموعات فى اجتماعات أسبوعية فى مركز ما فى قراهم، وهناك نحو ١٣٠٠٠٠ مركز يخدم كل منها من خمسين إلى ستين عضو من أعضاء بنك جرامين فى جميع أنحاء البلاد. وخلال هذا الاجتماع الأسبوعى تُحصل تسديدات القروض بواسطة موظف من الفرع المحلى، وتقدم طلبات القروض الجديدة، وتقام مجموعة من الأنشطة التنظيمية والتعليمية والتشجيعية، ويتنقل الحوار فى الاجتماعات من أفكار جديدة للأعمال إلى موضوعات الصحة أو التمويل. ويتم اختيار القيادة بصورة ديمقراطية.

وما من شك فى أن هذه الديناميكية التى يوجهها المجتمع لعمل بنك جرامين هى أحد أهم أسباب نجاح هذا النظام. فالضغط الاجتماعى الإيجابى الذى تمثله المجموعة، يجعل أعضاءها يحافظون على أداء التزاماتهم. وعندما سئل أعضاء بنك جرامين عن دافعهم لسداد قروضهم، كان رد كل منهم «لأننى سوف أشعر بحرج كبير إذا خذلت أعضاء مجموعتى».

وربما يرى بعض المنتقدون أن هذا الأمر يبدو إكراهًا أو قسرًا، إلا أنه نظرا لعدم إجبار أى من الأعضاء على الانضمام لبنك جرامين، وبما أن أجندة العمل الوحيدة للبنك تختص بمساعدة الفقراء لإخراج أنفسهم من دائرة الفقر، فأنا أرى أنه من المنطقى أن ننظر إلى هذه الاجتماعات على أنها مثال لقوة المجتمع فى تشجيع أعضائه على القيام ببعض الأمور التى قد تكون مستحيلة بدون الجماعة.

والطريقة المهمة الثانية التى ندعم بها أجندتنا الاجتماعية هى من خلال القرارات الستة عشر. وهى مجموعة من الالتزامات الشخصية والاجتماعية التى نشأت عبر الزمن، وعلى وجه الخصوص أثناء الجلسات بين المقترضين من بنك جرامين وأطقم العمل خلال بداية الثمانينيات. وقد أعدت صور كثيرة من هذه القرارات فى فروع البنك المختلفة ومراكزه فى أنحاء البلاد، وتشاركت أفكارها مع أفكار فروع أخرى مع مرور الوقت. وفى عام ١٩٨٤ تم تجميعها فيما عرف بالقرارات الستة عشر وأصبحت هذه القرارات جزءًا لا يتجزأ من برنامج عمل بنك جرامين، ولا بد أن يطلع كل عضو جديد فى البنك على هذه القرارات ويتعهد بالوفاء بها كلها.

القرارات الستة عشر

١ ـ اتباع المبادئ الأربع الأساسية لبنك جرامين بدقة طوال حياتنا وفى جميع مناحى هذه الحياة وهى النظام والوحدة والشجاعة والعمل الجاد.

٢ ـ أننا سوف نحقق الرخاء لعائلاتنا.

٣ ـ أننا لن نعيش فى منازل منهارة، بل سوف نجدد مساكننا ونعمل على بناء مساكن جديدة بأقصى سرعة ممكنة.

٤ ـ سوف نزرع الخضروات على مدار العام لنأكل الكثير منها ونبيع الفائض عن حاجاتنا.

٥ ـ خلال موسم الزراعة سوف نبذر أكبر كمية من البذور.

٦ ـ سوف نخطط لتحديد النسل لإبقاء عائلاتنا صغيرة الحجم، وسوف نعمل على خفض نفقاتنا ونراعى صحتنا.

٧ ـ سوف نحرص على تعليم أولادنا وتنشئتهم على أن يكسبوا من أجل الإنفاق على تعليمهم.

٨ ـ سوف نحافظ دائمًا على نظافة بيئتنا وأطفالنا.

٩ ـ سوف نبنى المراحيض الصحية ونستخدمها.

١٠ ـ سوف نغلى المياه قبل أن نشربها وسوف نستخدم حجر الشبة لتنقيتها، وسوف نستخدم المرشحات اللازمة لإزالة الزرنيخ.

١١ ـ لن نقبل أى مهور فى حفلات زواج بناتنا، وسوف نتوقف عن الزواج المبكر.

١٢ ـ لن نقوم بأى ظلم ضد أى شخص، ولن نقبل أن يقوم أى شخص بظلمنا.

١٣ ـ سوف نقوم باستثمارات أكبر من أجل الحصول على دخول أعلى.

١٤ ـ سوف نكون على استعداد دائم لمساعدة بعضنا البعض، وإذا تعثر أحدنا فسوف نهب جميعًا لمساعدته.

١٥ ـ إذا علمنا بخرق للنظام فى أى من المراكز فسوف نذهب ونعيد النظام إليه.

١٦ ـ سوف يكون لنا دور جماعى فى أى نشاط اجتماعى.

وبسبب هذه المبادئ الستة عشر، حرص أعضاء بنك جرامين على إرسال أطفالهم للمدارس، وحضور دروسهم بانتظام، وهو ما يعتبر إنجازًا فى حد ذاته للمقترضين الذين لا يعرف أغلبهم حتى القراءة والكتابة. فانتشار التعليم فى جيل كامل فى بنجلاديش يعتبر بحق إنجازًا لم يسبق له مثيل.

وبمرور الأعوام، التحق الأطفال فى العائلات المنتمية لبنك جرامين بالتعليم الثانوى وبلغ الكثير منهم أعلى المراحل، ولكى نحتفل بهذا الإنجاز بدأنا فى

إعطاء منح دراسية لأفضل الطلاب، واليوم يمنح بنك جرامين لأبناء الأسر المنتمية له ما يزيد عن ٣٠٠٠٠ منحة دراسية كل عام.

وكثير من هؤلاء الأبناء التحقوا بالتعليم العالى، وقد قدمنا لهم القروض الدراسية ليصبحوا أطباء ومهندسين وأساتذة فى الجامعة كما شغلوا غير ذلك من الوظائف المهمة، كما حصل بعضهم على درجات الدكتوراه، والآن يوجد نحو ١٨٠٠٠ طالب يعتمدون على القروض الدراسية فى البنك، ويزيدون بمعدل ٨٠٠٠ طالب سنويًا فى المتوسط.

وكما يتضح من الأمثلة السابقة فإن مؤسسة جرامين تزيد عن كونها مؤسسة تمويل فقط فنحن نحاول إعداد جيل كامل إعدادًا جيدًا بحيث يكون قادرًا على إخراج عائلاته من بين براثن الفقر إذ نستهدف كسر الحلقة المتواصلة للفقر فى البلاد ونعتبر بنك جرامين أداة لتحقيق هذا الهدف.

ويلاحظ كذلك أن نجاح بنك جرامين قد نما وتطور من صميم إرادتنا لإدراك وإعلاء قيمة الدوافع والمحفزات التى تتخطى حدود النظرية الاقتصادية البحتة. فالبشر ليسوا مجرد عمال ومستهلكين أو منظمين ومغامرين، بل يضاف إلى ذلك كونهم آباء وأصدقاء وجيران ومواطنون، فهم يقلقون على عائلاتهم ويرعون حق مجتمعاتهم التى يعيشون فيها ويفكرون كثيرًا فى سمعتهم وعلاقاتهم بالآخرين. وهى المعايير الإنسانية التى لا وجود لها فى قواعد عمل النظام المصرفى التقليدى، إلا أنها تمثل قلب عمل بنك جرامين. فالائتمان الذى نوجهه للفقراء ليس مجرد حسابات يتم إدخالها ولا هو حتى مجموعة من الفواتير يتم تسليمها لشخص ما. وإنما هو أداة لإعادة تشكيل الحياة، كما أن طاقم العمل فى جرامين و المقترضون لا يفتقدون الرؤية الواضحة لهذا الواقع.

بنك جرامين الصاعد

يعمل بنك جرامين كبنك وكمؤسسة للفقراء فى آن واحد، وقد واجه أصعب

ما يمر به كلا النوعين من المنظمات من اختبارات تتعلق بقدرته على الاستمرار أثناء الظروف الاقتصادية والانسانية الصعبة، فغالبية المؤسسات تستطيع الاستمرار فى الأوقات الجيدة أما أكثرها صمودًا فهو الذى يستمر أثناء الكوارث.

وقد تعرضت بنجلاديش فى عام ١٩٩٨ لأصعب فيضان فى تاريخها، وكما كتبت وقتها «إن هذا ليس فقط فيضانًا وإنما هو الفيضان الذى ستتذكره بنجلاديش لأجيال وأجيال قادمة». فبدءًا من منتصف يوليو غرق ثلثا البلاد فى المياه لمدة أحد عشر أسبوعًا، وهو الأمر الذى تسبب فى معاناة ضخمة نتيجة لانهيار كافة المؤسسات الاقتصادية، فقد أُخرج ثلاثون مليون شخص من بيوتهم، وقُتل أكثر من ألف شخص، وقضى الفيضان على محصولين من حصاد الأرز بالكامل.

ولم يسلم أعضاء بنك جرامين من الأذى، فقد توفى مائة وأربعة وخمسون عضوًا من أعضاء البنك فى الفيضانات وفقد آخرون يزيد عددهم عن هذا العدد بعض أفراد أسرهم كما فقدوا بيوتهم ومزارعهم وحيواناتهم. وهكذا تأثر أكثر من نصف أعضاء البنك وأكثر من ٧٠٪ من فروعه بالفيضان سلبًا.

ومع انهيار النشاط الاقتصادى فى جميع أنحاء بنجلاديش، فقد الكثير من أعضاء البنك غالبية مصادر الدخول الخاصة بهم فى الوقت الذى زادت فيه احتياجاتهم الاقتصادية بشدة، ومن ثم كان رد فعل البنك هو تقديم برامج المساعدات الطارئة، حيث أعلنا عن اعتبار ٤٢٪ من مراكزنا «مراكز للكوارث»، كما أوقفنا عملية تحصيل دفعات سداد القروض لمدة خمسة شهور، كما قمنا بضخ كميات كبيرة من النقود فى برامج الإقراض للطوارئ، وحصل الأعضاء الذين بنوا مساكنهم بقروض مسبقة من بنك جرامين على قروض إضافية بما يعادل ٥٠٠٠ تكا أو ١٢٥ دولارًا أمريكيًا للقيام بعمليات الإصلاح، وحصل أعضاء آخرون على قروض بلغت قيمة الواحد منها ٢٥٠٠ تكا للغرض نفسه.

وقد خففت هذه الإجراءات وغيرها كثيرًا من معاناة أعضاء البنك، وأسرعت بعمليات إعادة بناء مجتمعاتهم التى دمرها الفيضان. وبحلول منتصف عام ١٩٩٩ كنا نعانى من مشكلات خطيرة بسبب ارتفاع نسبة الديون المتعثرة فى أقاليم

معينة من البلاد، وهو الأمر الذى كان متوقعا، حيث لم يكن منطقيا أن نتصور أن هذا الاقتصاد الذى دمره الفيضان الكاسح سوف ينهض بسرعة بعدما مر به. إلا أنه عندما درسنا المشكلة عن قرب اكتشفنا طبيعة مدهشة؛ ذلك أن بعض المراكز البنكية والتى عانت من أصعب مشكلات الإفلاس كانت مجاورة تمامًا لمراكز أخرى تخطت المشكلة وكانت تعمل بصورة جيدة.

وفى أثناء تحليلنا لهذه التفاوتات فى محاولة للحصول على تفسير لها، أدركنا أن الفيضان القاسى كان جزءًا من المشكلة فقط، فقد كان أعضاء المراكز التى تركزت فيها غالبية حالات التعثر يعانون من قصور كبير منذ فترة، وكان كل ما نجم عن الضغط الذى سببه الفيضان هو إخراج مشكلاتهم وطفوها على السطح.

وعبر السنوات السابقة على الفيضان حاولنا فى كل مناسبة إضافة قواعد جديدة وإصلاح بعض ملامح نظام جرامين الأساسى دون أية محاولة لمراجعة وإصلاح البرنامج بأكمله، ونتج عن ذلك استمرار نظام جرامين فى العمل بما يمكن أن يعتبر برنامجا تحت عنوان «حجم واحد يناسب الجميع». دون أن تتوافر لدى البنك برامج متخصصة للاحتياجات الخاصة، وبعد أكثر من خمسة عشر عامًا من العمل حان وقت التغيير وأوجد فيضان عام ١٩٩٨ فرصة سانحة لتحسين النظام بأكمله.

وخلال العامين التاليين، شارك أعضاء مجالس إدارة جرامين فى أنحاء البلاد فى العمل المكثف لإعادة التفكير فى عمليات البنك، بحثًا عن طرق لتقوية قاعدته الاقتصادية، وتقديم منتجات خدمية جديدة تلبى مختلف الاحتياجات لكافة المتعاملين، وزيادة مرونته وقدرته على التعامل مع الظروف والاحتياجات المتغيرة.

ولقد ركزنا بصفة خاصة على موضوعين اثنين: الأول هو رغبتنا الشديدة فى زيادة كمية المدخرات المودعة فى بنك جرامين بما يساعد على تحسين هيكل رأس مال البنك وتجنيب رأس مال احتياطى يُستخدم فى أوقات المشكلات الاقتصادية إذا نزلت مشكلة طبيعية أخرى بسكان بنجلاديش مثلا وكنا قد قررنا فى عام ١٩٩٥ الاعتماد الكلى على الذات وعدم قبول أى منح من أى مؤسسة دولية

ثنائية أو متعددة الأطراف، والاكتفاء بالاعتماد بالكامل على الموارد التمويلية الذاتية للبنك. إلا أنه عندما هاجم الفيضان البلاد، احتجنا موارد إضافية، ولكننا لم نلجأ للمانحين وإنما للبنك المركزى لبنجلاديش بهدف اقتراض الأموال، ثم أصدرنا سندات لاقتراض الأموال من البنوك التجارية. والآن تملؤنا الثقة فى أن النظام الجديد المعدل لبنك جرامين سوف يكون قويًا بما يكفى لتجنب اللجوء للإقتراض حتى فى أوقات الكوارث.

أما الموضوع الثانى فهو رغبتنا فى توفير مرونة أكثر فى منتجاتنا وقروضنا، ومن ثم منحنا المقترضين خيارات أكثر حول كيفية ووقت سداد القروض بما سهل عليهم سداد مبالغ أكثر فى أوقات انتعاش أعمالهم، وسداد كميات أقل فى مواسم الركود.

وقد واجهنا تحدى التحسين بنفس روح التجربة غير المحدودة والتى قادت عملية تأسيس بنك جرامين ذاته، فقد ظهرت عشرات الأفكار التى طرحت للنقاش والتجربة، وأصبحت الأفكار التى أثبتت جدارتها جزءًا من نظام عمل البنك الجديد، وبنهاية عام ٢٠٠١ تم تحديد النظام الجديد الذى أسميناه جرامين ـ ٢ بشكل كامل، وبدأت أقسام البنك المختلفة فى تطبيقه واحدًا تلو الآخر وفق ما تسمح به الظروف المحلية وقدرة موظفى القسم. وبحلول أغسطس ٢٠٠٢ تم تطبيق نظام جرامين ـ ٢ فى جميع الأقسام فى جميع أنحاء البلاد.

وتتعدد الاختلافات بين نظامى جرامين ـ ١ وجرامين ـ ٢، وهذه الاختلافات مثيرة وممتعة. وعلى من يرغب فى معرفة القصة التفصيلية الكاملة لنشأة جرامين ـ ٢ وتطوره قراءة كتاب «الفقراء دائمًا يردون ما يقترضون : قصة جرامين ـ ٢» [١] والذى يغطى كل هذه الأمور بأسلوب عميق وشيق.

---

(١) أسيف دولا وديبال باروا ، « الفقراء دائمًا يردون ما يقترضون : قصة جرامين ـ ٢» مطبوعات بلومفيلد كوماريان ، ٢٠٠٦ .

Asif Dowla and Dipal Barua "The Poor Always Pay Back": The Grameen II Story (Bloomfield,CT: Kumarian Press 2006).

من جرامين ـ ١ إلى جرامين ـ ٢

نظام أكثر مرونة واستجابة

جرامين ـ ١	جرامين ـ ٢	أسباب التغيير
عدم وجود مخصصات للادخار من أجل المعاش.	يودع المقترض مبلغا ثابتًا من النقود شهريًا فى نظام جرامين للمعاشات.	مساعدة المقترضين على بناء شبكة ضمان عند التقاعد.
نظام ادخار موحد «حجم واحد للجميع».	خطط ادخار مختلفة لتناسب الاحتياجات الفردية للأعضاء.	تشجيع الادخار للاحتياجات الخاصة والمنافع الاقتصادية ممتدة الأجل.
عدم وجود أى حملات لتجميع المدخرات من غير الأعضاء.	حملات نشطة لتجميع المدخرات من غير الأعضاء.	مساعدة البنك على الاستمرار فى تمويل القروض المستقبلية.
قروض لسنة واحدة بأقساط ثابتة للسداد.	إمكانية اختلاف حجم الأقساط وفترة القرض.	تنويع المنتجات الإقراضية وفق حاجات وظروف الأفراد المتغيرة.
سقف إقراضى للفرع كله.	أسقف متعددة تختلف فى كل قرض عن الآخر وفق المدخرات ومقاييس أخرى.	مكافأة وتحفيز الاقتراض الجيد وممارسات السداد من قبل الأعضاء.
مسئولية العائلة عما يقترضه الفرد المريض.	صناديق ادخارية تضمن استرداد قيمة القروض فى حالة الوفاة.	عدم تحميل العائلات بأعباء المديونية بعد الوفاة

تابع ـ من جرامين ـ ١ إلى جرامين ـ ٢

نظام أكثر مرونة واستجابة

جرامين ـ ١	جرامين ـ ٢	أسباب التغيير
يتحول المقترض إلى مفلس فى حالة عدم سداد القرض فى فترة ٥٢ أسبوع .	يتحول المقترض إلى مفلس فى حالة عدم وفائه بالتزامات السداد فى فترة ستة أشهر .	إنشاء نظام للإنذار المبكر للمشكلات المحتمل أن يتعرض لها المقترضون .
تمويل فروع البنك الجديدة من خلال قروض من المكتب الرئيسى بفائدة ١٢٪ .	تعتمد الفروع الجديدة على التمويل الذاتى منذ اليوم الأول لإنشائها من خلال المدخرات من المقترضين وغير المقترضين .	التأكيد على أن الفروع تعتمد على الاكتفاء الذاتى بسرعة .

ويوضح الجدول الموجود أعلاه وهى من الكتاب سابق الذكر ملخصًا لأهم الابتكارات فى نظام جرامين ـ ٢ .

ويظهر فى الجدول كيفية تطور بنك جرامين مثل أى مؤسسة أعمال أخرى من أجل خدمة حاجات عملائه بصورة أكثر فعالية . وكيف قدم درسًا لا بد من استيعابه جيدًا، وهو أن منظمات المشروع الاجتماعى يجب أن تكون يقظة ومرنة مثلها مثل أى شركات هادفة لتعظيم الربح لمواجهة احتياجات عملائها، ويجب عليها ألا تتوقف عن تطوير وتحسين المشروع الاجتماعى .

ويقدم بنك جرامين الآن أربعة أنواع من القروض بأربع فئات لسعر الفائدة . وجميعها فوائد بسيطة وليست مثل الفوائد المركبة التى تفرضها البنوك التقليدية ،

بحيث لا يمكن أن تزيد قيمة الفوائد المتحصلة من المقترض بأى حال من الأحوال عن قيمة القرض الأصلية، حتى وإن استغرق رد القرض فترة عشرين عامًا. فلن يزيد إجمالى ما يسدده المقترض عن ضعف المبلغ الذى اقترضه أبدًا.

ويطرح قرض توليد الدخل التقليدى الذى طرح فى عام ١٩٧٦ بفائدة ٢٠٪، وقرض الإسكان بفائدة ٨٪، ووفق برنامج استحدث فى عام ٢٠٠٠ وتقدم قروض دراسية بفائدة صفر٪ خلال فترة دراسة ٥ سنوات، وتزيد إلى ٥٪ بعد الانتهاء من الدرجة العلمية التى يمنح القرض بغرضها. وفى عام ٢٠٠٤ قدمنا برنامجًا يمنح ائتمانًا لأفقر السكان (الشحاذين) والذين نشير إليهم «بالأعضاء الذين يعيشون فى معاناة».

ولا تطبق أى من قواعد بنك جرامين على الشحاذين. فالقروض التى تمنح لهم قيمتها فى الغالب ١٥ دولار معفاة من الفوائد تمامًا، ومن الممكن أن يسدد المقترضون أية قيمة يريدون، ويستخدم هؤلاء الفقراء القروض فى تأسيس أى عمل، مثل أكشاك الحلوى أو الوجبات الخفيفة أو لعب الأطفال أو الأدوات المنزلية، فأثناء رحلاتهم وتنقلهم بغرض الشحاذة من منزل إلى منزل، يتعرفون بسرعة على أفضل البيوت التى يمكن أن تشترى بضائعهم وأيضا على أنسبها للشحاذة.

وقد نجحت هذه الفكرة جيدًا، ويوجد الآن أكثر من ١٠ آلاف عضو منهم توقفوا بالفعل عن الشحاذة وأصبحوا باعة، وأصبحت التجارة عملهم الأساسى. وغالبية الباقين لا يلجئون للشحاذة إلا بعض أوقاتهم فقط. يقوم هؤلاء الأعضاء بسداد ما عليهم من قروض بنسب معقولة، فقد تم استرداد ٦٣ مليون تاكا من قروض إجمالية بلغت ٩٥ مليون تاكا لهذا الغرض.

ومن الابتكارات المثيرة كذلك لبرنامج جرامين ـ ٢ برنامج صندوق المعاشات، وبرنامج القرض المرن وتأمين القرض.

تقوم المقترضة بفتح صندوق معاشات من خلال وعد بإيداع قيمة نقدية محددة كل أسبوع أو كل شهر، وإذا استمرت المقترضة فى سداد هذا المبلغ بانتظام لمدة

عشر سنوات تحصل على مبلغ تقترب قيمته من ضعف ما أودعته من مبالغ (بعائد ١٢٪ على مدخراتها). ويعشق مقترضو بنك جرامين هذا البرنامج ويستمتعون برؤية مدخراتهم تنمو عامًا بعد عام. وفى منتصف عام ٢٠٠٧ بلغت قيمة الودائع الإجمالية التى أودعها المقترضون أكثر من ٤٠٠ مليون دولار أمريكى كانت نسبة الودائع الخاصة بصندوق المعاشات منها ٥٣٪.

وإذا عانت المقترضة من مشكلات فى إيداع الدفعات وفق الجدول المعتاد، تتحول إلى القرض المرن، وهو النظام الذى يسمح لها بدفع أقساط صغيرة على مدى فترة زمنية أطول. ويسمح نظام تأمين القروض بإلغاء كافة المديونيات على المقترضة فى حالة وفاتها أو وفاة زوجها. وهذا النظام الجديد لجرامين ـ ٢ يساعد على ضمان استمرار القروض متناهية الصغر كمصدر لمساعدة الأسر الفقيرة دون أن يشكل عبئا عليهم فى أوقات الأزمات.

ويرجع الفضل للتغيرات المتبعة وفق نظام جرامين ـ ٢ إلى تحسن المركز المالى للبنك ووصوله لأقوى حالاته، على الرغم من تقديمه الخدمات للفقراء فى صور أوسع وأكثر مرونة ونفعًا لهم. وفى عام ٢٠٠٦ بلغ الربح المحقق للبنك عشرين مليون دولار، وقام البنك بتوزيعات أرباح لأول مرة (حيث تم التحرر من القيود الحكومية المسبقة)، وقد حصل المقترضون على هذه التوزيعات باعتبارهم حملة أسهم فى البنك.

الائتمان متناهى الصغر حول العالم

توصلت القروض متناهية الصغر لأكثر من ٨٠٪ من العائلات الفقيرة فى بنجلاديش فقد تم خدمة الملايين منهم من قبل بنك جرامين وتم خدمة آخرين بواسطة منظمات غير حكومية مثل جمعية التطوير الريفى لبنجلاديش أو BRAC و ASA) ونتنبأ اليوم بأن حوالى ١٠٠٪ من العائلات الفقيرة فى بنجلاديش سوف يتم التوصل إليها بحلول ٢٠١٢، بما يجعل دولتنا الدولة الأولى فى العالم التى توفر خدمات التمويل لكل عائلة فقيرة.

وقد انتشرت فكرة الائتمان متناهى الصغر التى بدأت فى قرية جوبرا حول العالم كله، فقد قام الائتمان متناهى الصغر بتطورات كبرى فى آسيا بالإضافة إلى انتشار دوره فى دول الشرق الأوسط وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبدأ الائتمان متناهى الصغر فى العمل بين الفقراء فى دول عديدة من العالم المتقدم بما فى ذلك الولايات المتحدة نفسها.

وقد اتخذ الكثير من هذه البرامج من بنك جرامين نموذجًا لكيفية قيامها بأعمالها، بل لقد أرسل البعض منها بعثات من مديريها وموظفيها لدراسة الخبرة المتوافرة لدى بنك جرامين. ومع الطلب الكبير على مهام التدريب فى بنك جرامين أنشأنا منظمة مختصة بهذه المهمة وهى منظمة جرامين Grameen Trust

ويجب أن نراعى جيداً أن عمل بنك جرامين لا يتخطى حدود بنجلاديش فيما يتعلق بالمهام التمويلية، فلا يوجد له أقسام أو فروع فى أى دول أخرى فى العالم كما أننا لا نتبع أى مؤسسة تعمل فى مجال الائتمان متناهى الصغر فى أى دولة حول العالم. ولا يستثنى من هذه القاعدة إلا مجموعة من البرامج تم إنشاؤها وفق اتفاقية خاصة بين المانحين ومنظمة جرامين وتم تنفيذها من قبل بنك جرامين وفق نظام البناء والتشغيل ثم نقل الملكية أو BOT

وتعد لقاءات قمة الائتمان متناهى الصغر من أهم اللقاءات الدورية بين ممارسى الائتمان متناهى الصغر حول العالم، وتقدم قصة نمو هذه المنظمة مثالاً جيداً لتتبع انتشار حركات الائتمان متناهى الصغر فى العالم ونموها.

ففى عام ١٩٩٧ عقد أول اجتماع لقمة الائتمان متناهى الصغر فى واشنطن، وحضره ٣٠٠٠ مندوب من ١٣٧ دولة يمثلون برامج الائتمان متناهى الصغر، وحددنا معًا هدف الوصول إلى ١٠٠ مليون من أفقر عائلات العالم بحلول عام ٢٠٠٥.

وقد كان هذا هدفًا صعب المنال، لأن ما كانت تغطيه برامج الائتمان متناهى الصغر فى ذلك الوقت لم يتعد ٧,٦ مليون عائلة كان منهم ٥ ملايين عائلة فى

بنجلاديش وحدها. ومن ثم فقد بدا رقم ١٠٠ مليون عائلة رقمًا ضخمًا جدّا، وبمتابعة تاريخ تحقيق الأهداف الجريئة فى مجال التنمية الاقتصادية، نجد أن عدد مرات تحقق الهدف نادرة جدّا، وغالبًا ما لا تتخطى الجهود خطوات معدودة ثم تنسى الأهداف ولا يرد الحديث عنها مرة أخرى.

ولكن هذه الحالة، كانت مختلفة تمامًا فقد تمكنا من إعلان أن الهدف قد تحقق بالفعل، وقامت مؤسسات الائتمان متناهى الصغر بتغطية ١٠٠ مليون عائلة فى عام ٢٠٠٦ فى القمة العالمية الثالثة التى عقدت فى هاليفاكس، أى بعد سنة واحدة تأخيرا عن التاريخ المحدد مسبقًا.

وكان هذا الإنجاز مدعاة حقيقية للاحتفال، وقد احتفلنا به بالفعل إلا أننا استخدمنا المناسبة أيضا فى إرساء أهداف جديدة؛ أولها الاتفاق على أنه بحلول عام ٢٠١٥ سوف توسع مؤسسات الائتمان متناهى الصغر خدماتها لتغطى ١٧٥ مليون عائلة حول العالم، وألزمنا أنفسنا كذلك بمساعدة المائة مليون أسرة على إخراج نفسها من دائرة الفقر من خلال الائتمان متناهى الصغر وخدمات تمويلية أخرى ووفقا لتقدير عدد أفراد كل أسرة بخمسة (وهو الرقم الأكثر قبولا فى مجال التنمية الاقتصادية)، فإن ذلك يعنى أن نصف مليار شخص سوف يرتفعون فوق مستوى خط الفقر خلال العقد القادم، وهو ما يتفق مع ما تم تخطيطه فى إطار أهداف الألفية التنموية.

عودة مقرضى النقود

على مر السنوات الماضية وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة فى مجال الائتمان متناهى الصغر، تجاهل البعض المعنى الأصلى لمفهوم الإقراض متناهى الصغر. والذى يقصد به القروض الممنوحة بدون أية ضمانات وتهدف لإخراج الفقراء من دائرة الفقر، إلا أن الكثير من المنظمات التى تسمى نفسها مؤسسات إقراض متناهى الصغر تقدم اليوم قروضًا صغيرة لمن ليسوا فقراء فى الواقع، وهى فى أغلبها قروض تستخدم للاستهلاك وليس لأغراض إنتاجية، كما أنها قروض

تولد أرباحًا طائلة للمستثمرين فى هذا العمل لأنها تفرض أسعار فائدة سنوية مرتفعة قد تصل إلى ١٠٠٪ أو أكثر.

وفى ظل هذه الظروف لا نستطيع أن نحدد بثقة كاملة ما يشمله حوارنا عندما نتحدث عن الائتمان متناهى الصغر، وأعتقد أن الوقت قد حان لتصنيف برامج الائتمان متناهى الصغر وفق معايير ونوعيات واضحة ومتسقة. وفيما يلى الأنواع التى أقترحها لهذا التصنيف:

* **النوع الأول:** ويشمل برامج الائتمان متناهى الصغر الهادفة للقضاء على الفقر، وهى برامج منح ائتمان يركز على مكافحة الفقر، ومن ثم يكون منخفض الفائدة وبدون ضمانات، وهذا النوع هو ما قام بنك جرامين على أساسه. وهذه برامج تفرض أسعار فائدة تقع فى قطاعين: القطاع الأخضر وفيه تكون أسعار الفائدة مساوية لتكلفة التمويل فى السوق مع إضافة لا تزيد عن ١٠٪، والقطاع الأصفر، وفيه تحدد الفائدة على أن تكون مساوية لتكلفة التمويل فى السوق، مضافا إليها من ١٠ إلى ١٥٪.

* **النوع الثانى:** ويشمل برامج الائتمان متناهى الصغر الهادفة لتعظيم الربح: وهى البرامج التى تفرض أسعار فائدة أعلى من القطاع الأصفر، بحيث تعمل قروضها فيما يعرف بالقطاع الأحمر، وهو المنطقة التى يعمل فيها مقرضو الأموال العاديون، ولا يمكن النظر إلى هذه البرامج باعتبارها من البرامج المركزة على الفقر بسبب ما تفرضه من أسعار للفائدة، وإنما هى عمل من أعمال الشركات التجارية التى يكون هدفها الأوحد تعظيم الأرباح بهدف توزيع العوائد على حملة الأسهم أو المستثمرين.

ويمكن تعديل هذا التصنيف فى أوضاع خاصة، مثلما يكون الحال عندما ترفع أعباء تكلفة الرواتب من قيمة نفقات التشغيل، وهى المبادئ التى لا تنطبق عندما تكون مؤسسة منح الائتمان متناهى الصغر مملوكة للمقترضين.

إلا أننى أعتقد أن سكرتارية قمة الائتمان متناهى الصغر، والتى تحتفظ بقاعدة بيانات لكافة برامج الائتمان متناهى الصغر يجب أن تقسم البرامج وفق نظام

مشابه للنظام الذى أطرحه، وأكثر من ذلك، فأنا أؤمن بأن قمة الائتمان متناهى الصغر يجب أن تتضمن فقط برامج النوع الأول، حيث أن هذه البرامج هى التى تصب بالفعل فى تحقيق هدف مكافحة الفقر العالمى.

وأنا أرغب فى أن أرى الائتمان متناهى الصغر يصل إلى كل فقير فى العالم من خلال المشروع الاجتماعى، أما النوع الثانى من البرامج فيجب أن يركز فى تقديم خدماته على شرائح الدخل المتوسط سواء كان المتوسط المنخفض أو المتوسط الأعلى.

وهناك من يعترض على كون الائتمان متناهى الصغر مفيداً للفقراء وللاقتصاد العالمى بوجه عام، وحجتهم فى ذلك أن فرض نسب فائدة، ولو بسيطة، يُساعد مؤسسات الإقراض متناهى الصغر على الاستمرار فى عملها، كما أنهم يرون أن ارتفاع معدل العائد على الاستثمار فى أعمال هذه المؤسسات يجعل هذه المؤسسات أكثر جاذبية فى سوق رأس المال، ومن ثم تفتح المجال للاستثمار أمام المستثمرين من الدول الغنية بما يسمح لمؤسسات الإقراض متناهى الصغر بتوسيع خدماتها المقدمة للفقراء.

وأخيراً، يقولون أن معدلات الفائدة تسمح للقروض الأكبر بعمل شركات ومشروعات أكبر تشغل عدداً كبيراً من الفقراء.

وهذا النموذج مع كافة الحجج السابقة، يتفق تماماً مع قواعد التمويل التقليدى، ولا اعتراض عليه وفق هذا المضمون، بمعنى أنه لا مانع من تقديم الخدمات التى تعمل وفق هذا المنهج للفئات ذات الدخل المرتفع والمتوسط. لكنى أجد مشكلة فى تقبل محاولة البعض تفسير ارتفاع أسعار الفائدة إلى ٣٠٪ وأحيانا إلى ٧٠٪ على القروض الممنوحة للفقراء، وأقول لهم «فلتحددوا الأرباح التى ترغبون فى تحقيقها ولكن من العملاء ذوى الدخول المتوسطة! وتصرفوا بحرية كاملة فى محاولة تحقيق أفضل المراكز المالية! ولكن لا تطبقوا نفس منهج التفكير على الفقراء. فإذا أقرضتم الفقراء فلتفعلوا ذلك دون اعتبار للربح، بحيث تقدم لهم أقصى مساعدة أثناء تخطيهم حدود الفقر، وعندما يخرجون خارج هذه الحدود عاملوهم مثل أى عميل آخر، ولكن ليس قبل هذا الحين».

لقد أنشئ الائتمان متناهى الصغر بهدف حماية الناس من مقرضى الأموال، وليس بهدف خلق المزيد من مقرضى الأموال.

ومثل غالبية أتباعى فى ممارسة الائتمان متناهى الصغر، أعتقد فى وجود مساحة ومكان للنماذج المختلفة للائتمان متناهى الصغر، وأن التجربة فى مدى واسع من الخيارات سوف ينتج عنها أعظم تقدم وأفضل آراء حول ما يمكن تطبيقه وما لا يمكن من مقترحات. فقد تعلمت الكثير من مقابلاتى واجتماعاتى مع غيرى من ممارسى هذا العمل، وأعتقد أننا يمكن دائمًا أن نجد مساحات للتعاون والتوافق والمساندة المتبادلة، طالما أننا نشترك فى نفس الهدف، وهو مساعدة الفقراء على الخروج من دائرة الفقر من خلال جهودهم الذاتية.

مشكلات تمويل الائتمان متناهى الصغر

إن أكبر المشكلات التى تواجهنا عند محاولة توسيع نطاق أعمال الائتمان متناهى الصغر لا ترتبط بأى حال بمشكلات نقص الطاقة أو القدرة على التوسع. فالمشكلة الرئيسية ترتبط بعدم الإتاحة المالية لمساعدة برامج الائتمان متناهى الصغر على تخطى سنوات بدايتها حتى تصل إلى مستوى الانطلاق.

ولا يعنى ذلك أن المنظمات التى تعمل فى مجال منح الائتمان من النوع الأول تحتاج إلى قروض إضافية أو استثمارات أجنبية فى صورة أسهم؛ فإن من الخطورة قبول قروض أجنبية فى مؤسسات الإقراض متناهى الصغر بسبب التضخم الكبير فى هذه المؤسسات. لأن مبلغ القرض سوف يتضاعف عند ميعاد استرداده أو استيفاء أقساطه إذا ما قيس بالعملة المحلية، ومن ثم ترتفع معدلات الفائدة الفعلية كثيرًا عما تم الاتفاق عليه عند بداية القرض.

كما أن هناك الكثير من النقود التى يمكن إقراضها للفقراء داخل الدولة، ولكن المشكلة تكمن فى تجميع هذه الأموال وتحريكها وإتاحتها للفقراء. فالبنوك المحلية لا تمنح قروضًا لمؤسسات الإقراض الصغير ومتناهى الصغر لأن هذه

المؤسسات لا يمكنها توفير ضمانات مقنعة للبنوك وفى حالة قيام مؤسسة دولية أو محلية بدور الضامن، فسوف تقدم حلاً يقوم على نظام السوق، وهو الحل الذى بدأت من خلاله بالفعل مؤسسات مثل جرامين كابيتال الهند وجرامين جميل للتمويل متناهى الصغر فى الهند والدول العربية.

وهناك حلان آخران لمشكلة التمويل يعملان وفق نظام السوق، الأول هو قيام مؤسسات الائتمان متناهى الصغر بقبول الودائع الادخارية، وهو الأمر الممنوع القيام به فى مؤسسات الإقراض متناهى الصغر التابعة للمنظمات غير الحكومية، وهذا وضع غريب، لأن البنوك التجارية التى تقرض أموالها للأثرياء، وتحقق معدلات استرداد ٧٠٪ أو حتى أقل من ذلك، يسمح لها بتجميع الودائع الادخارية، أما مؤسسات الائتمان متناهى الصغر التى تحقق معدلات استرداد تصل إلى ٩٨٪ أو أعلى من ذلك، يحظر عليها القيام بالأمر نفسه!

وعندما نحتج كمؤسسات للإقراض الصغير ومتناهى الصغر على هذا التمييز، يكون الرد علينا هو: «أن برامج الائتمان متناهى الصغر لا تتبع أى قانون، ومن ثم فمن الصعب والخطير أن يسمح لها بتجميع المدخرات» وهو ما يصدمنى باعتباره حجة غريبة، تدعو للسخرية، فإذا كانت المشكلة فى عدم وجود غطاء تشريعى فلنحل هذه المشكلة، ولنضع قانونًا لتحويل مؤسسات الائتمان متناهى الصغر، إلى بنوك لمنح الائتمان متناهى الصغر وهو ما يسمح بالتنسيق بين برامج الائتمان متناهى الصغر، ويخلق كيانًا تنظيميًا لهذه المؤسسات، يعمل بصورة موازية للكيان التنظيمى القائم للبنوك الوضعية.

ولقد ناديت كثيراً بأن تتخذ كل دولة هذه الخطوة المنطقية، إلا أن التقدم ظل ضعيفًا للغاية، فبعد مرحلة طويلة من المفاوضات، قامت حكومة بنجلاديش بإنشاء هذه الهيئة، ولكنها لم تمرر القانون الخاص بإنشاء بنوك للائتمان متناهى الصغر، ولا يزال مشروع القانون المتفق عليه بين الحكومة وممارسى العمل ينتظر تمريره فى البرلمان.

وإذا تم التحرر من القيود الخاصة بقبول الودائع فسوف تزيد قدرة التوسع فى مؤسسات الائتمان متناهى الصغر بسرعة كبيرة للغاية، حيث تتحرر هذه المؤسسات من ضرورة الاعتماد على أموال المانحين. وهو الحل الأمثل لتقديم هذه الخدمات للفقراء، فالمودعون سوف يسعدون بالعائد الذى يحصلون عليه على نقودهم. وسوف توجه هذه الودائع للفقراء فى كل مكان فى صورة خدمات ائتمان تساعد على بناء المجتمعات المحلية وتساعد بنوك الائتمان متناهى الصغر على استمرارها فى التشغيل المتنامى.

ويعمل بنك جرامين بالفعل بهذه الطريقة. وعندما نختار موقعًا لإنشاء فرع جديد نقول لمديره «هذا هو موقعك، إذهب إلى هناك وافتح فرعًا جديدًا ولن تحصل على أى تمويل منا ولكن عليك أن تقوم بتجميع المدخرات والودائع فى منطقتك وتقرض الأموال للفقراء وتحاول الوصول لنقطة الانطلاق خلال ١٢ شهرًا ـ هذه هى مهمتك». ويتمكن غالبية مديرى الفروع الجديدة للبنك من تحقيق الهدف. والبعض يحققه فى فترة أطول قليلاً من ١٢ شهرًا ولكن لا يجد أى منهم صعوبة فى تجميع المدخرات، ولقد نجحنا باستخدام هذه الآلية فى افتتاح فروع بمعدل عشرة كل أسبوع خلال عام ٢٠٠٦ .

ونظرًا لأن النظام التشريعى لا يسمح لمؤسسات الائتمان متناهى الصغر بقبول الودائع، فإن النظام الحالى لتمويل هذه المؤسسات وما تمنحه من ائتمان لا يكفى احتياجاتها، ومن ثم تظل فى حاجة دائمة للاعتماد على المانحين.

ورغم أن المعونات الدولية بين دول العالم لا تقل عن ٥٠ مليار دولار فى العام، فإن الدعم للائتمان الصغير ومتناهى الصغر لا يزيد عن ١٪ من هذه القيمة. وإذا كنا جادين فى محاولاتنا لتوفير خدمات التمويل للفقراء، فيجب أن ترتفع هذه القيمة لما لا يقل عن ٥٪ من قيمة المعونات السنوية أى حوالى ٢,٥ مليار دولار.

ويجب أن يستخدم هذا الرقم فى بناء الطاقة الاستيعابية لمؤسسات الائتمان متناهى الصغر من خلال إنشاء ما يسمى بصناديق التمويل بالجملة، والتى تمثل قنوات لتمرير أموال المانحين لدعم وبدء برامج للائتمان متناهى الصغر.

كما يجب أن يتوافر لدى كل دولة عدد من الصناديق المماثلة على أن تكون مستقلة وغير حكومية، وفى الدول الكبيرة مثل الهند وإندونيسيا والصين ونيجيريا والفيليبين يجب أن تتعدد مثل هذه الصناديق وتتواجد فى كل أنحاء البلاد. أما فى المناطق التى يوجد بها عدد من الدول الصغيرة مثل أمريكا الوسطى، فمن الممكن أن يخدم صندوق واحد مشترك عدة دول فى نفس الوقت. كما أن هناك أهمية خاصة للصناديق العالمية والإقليمية على الرغم من أن دورها قد لا يتعدى مساعدة الصناديق القومية والمحلية بدلاً من الذهاب مباشرة للمنظمات المانحة الأصلية.

وأنا نفسى لست غريبا على العمل وفق نظم هذه الصناديق، وقد عملت بالفعل فى اثنين منها، وهما جرامين تراست، ومؤسسة بالى كارما ساهياك، وكلاهما فى بنجلاديش.

ومنذ عام ١٩٩١ قدمت جرامين تراست التمويل والدعم الفنى إلى ١٤٠ برنامج من برامج الائتمان متناهى الصغر فى أربعين دولة فى آسيا وإفريقيا وأوروبا. وتمنح مؤسسة جرامين تراست قروضها بالعملة المحلية، بحيث تتحمل المؤسسة مخاطر تغير سعر الصرف ولا تتحملها مؤسسات الائتمان متناهى الصغر.

وتقدم مؤسسة جرامين تراست كذلك حزمة من البرامج الخاصة بالمساندة فى البداية، والتدريب اللازم والدعم الفنى من الممارسين ذوى الخبرة السابقة فى الائتمان متناهى الصغر ، مثل أى إرشاد يتطلبه أى عمل فى بدايته. فدور مؤسسة جرامين تراست يكون محفزاً يتمتع بميزة نسبية فى بداية البرامج التى يمكن أن يدعمها بعد ذلك الممولون، وقد ساعدت مؤسسة جرامين تراست بالفعل فى إنشاء أعلى برامج الائتمان متناهى الصغر مرتبة حول العالم.

أما مؤسسة بالى كارما ساهياك (وهو الاسم البنجلاديشى الذى يعنى مؤسسة دعم التشغيل الريفى) فهى صندوق تمويل بالجملة على المستوى القومى بهدف الترويج لبرامج الائتمان متناهى الصغر. وهو يمول كذلك بداية وإنشاء البرامج،

كما أنه يقدم خدمة توسع المشروعات من جميع الأحجام، وأنشأته حكومة بنجلاديش سنة ١٩٩٠ من مواردها الخاصة، ثم اقترض هذا الصندوق من البنك الدولى مرتين، الأولى بقيمة ١٠٥ مليون دولار فى عام ١٩٩١، والثانية بقيمة ١٥١ مليون دولار فى عام ٢٠٠١ . وبالفعل قدم ٥٥٤ مليون دولار إلى ١٨٦ منظمة للائتمان متناهى الصغر فى بنجلاديش .

وتساعد صناديق التمويل بالجملة داخل الدولة على تخفيض تكلفة الإقراض بشدة . فالصندوق الموجود داخل حدود دولة من دول العالم الثالث يقدم قرضًا لامرأة قروية فقيرة بتكلفة لا تتعدى مجرد جزء صغير من تكلفة القرض ذاته إذا ما ماقدمته مؤسسة أوروبية أو أمريكية ومن خلال هذه الصناديق المحلية تصل مبالغ منح أكبر إلى الفقراء فى صورة قروض بدلاً من أن تذهب إلى جيوب الموظفين والمستشارين فى صورة رواتب ورسوم وتكاليف سفر .

وهناك ميزة أخرى مهمة لهذه الصناديق وهى قدرتها على تقديم تمويل مستمر لبرامج الائتمان متناهى الصغر أكبر من أى مؤسسة أخرى، فالمانحون غالبًا ما تتوقف منحهم عندما يتوقف المشروع الذى يمول الائتمان من خلاله، كما أن من أهم مشكلات الاعتماد على أموال المنح بصورة مباشرة، الإجراءات الطويلة المطلوبة لمنح الأموال للمؤسسات الخاصة ببرامج الائتمان متناهى الصغر، وقد أكد لى الكثيرون من مديرى العمل التنفيذى فى مجال الائتمان متناهى الصغر أنهم يبذلون وقتًا طويلاً فى تجميع الموارد لبرامجهم بدلاً من أن يبذلوا هذا الوقت فى التأكد من جودة القروض التى يمنحونها، كما أن تعدد التقارير الواجب تقديمها للمانحين يستنزف وقتًا طويلاً، وهى المشكلة التى تحل بسهولة فى حالة وجود صندوق للتمويل بالجملة كمصدر موحد للتمويل فى إطار عمل منظم وأسلوب واحد يتطلبه لتقديم التقارير .

كما تساعد صناديق الإقراض بالجملة مؤسسات الائتمان فى توفير التمويل من خلال قيامها بتقديم الضمانات للمؤسسات المانحة محليًا ودوليًا، وذلك بالتسويق لبعض السندات بالنيابة عن مؤسسات الإقراض متناهى الصغر مثلا،

وهو الأمر الذى يساعد على استدامة برامج الائتمان متناهى الصغر وتحويل المنح وأموال التمويل المقدمة من المانحين إلى مشروع اجتماعى حقيقى.

وقد قرر اجتماع الدول الثمانية G 8 المنعقد فى هايلجندام بألمانيا فى يونيو ٢٠٠٧ إنشاء صندوق تمويل بالجملة لإفريقيا. وهو صندوق إفريقيا للتمويل متناهى الصغر AMF. ولاقى هذا القرار ترحيبا إلا أن نجاحه يعتمد على نمط الإدارة، وأنا آمل أن أرى هذا الصندوق وهو يعمل كمؤسسة مستقلة مهمتها توفير التمويل لواحدة أو أكثر من صناديق التمويل بالجملة فى كل دولة من دول إفريقيا، بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم لمن يديرون هذه الصناديق، فصندوق إفريقيا للتمويل متناهى الصغر يمكن أن يلعب دورًا مهمّا فى إنشاء ودعم برامج التمويل متناهى الصغر فى إفريقيا، إذا ما تمت إدارته جيدًا وإفريقيا فى أمس الحاجة للطاقة الاقتصادية التى يقدمها الائتمان متناهى الصغر.

البنوك التقليدية والائتمان متناهى الصغر

هل تستطيع البنوك التقليدية تقديم برامج للائتمان متناهى الصغر؟ طبعا تستطيع ذلك طالما كان لديها أفراد مدربون ومنهجية وهيكل إدارى يقوم بهذه المهمة. واقتراحى الذى أقدمه لهذه البنوك فى العادة هو إنشاء صندوق ائتمان متناهى الصغر يعمل وفق مبادئ المشروع الاجتماعى، على أن تكون له إدارة مستقلة تمامًا، أو على الأقل يكون له فرع مستقل للائتمان متناهى الصغر وله فريق عمل خاص به.

وفى الهند، يشجع البنك القومى للزراعة والتنمية الريفية البنوك التجارية على إقراض الفقراء من خلال مفهوم مجموعة المساندة الذاتية Self-Help Group وفى إطاره فإن مجموعة من عشرين شخصًا، (عادة من النساء)، تتبع فرعًا من فروع البنك التجارى، وبعد ادخار لا تقل مدته عن ستة أشهر، تصبح المجموعة صالحة للحصول على قرض من البنك، وغالبًا ما يقرض البنك مثل هذه المجموعة بفائدة

تتراوح بين ١٠ ـ ١٢٪ (وهو سعر الإقراض الأساسى)، وتقوم المجموعة بإعادة الإقراض للأعضاء بسعر أعلى يتراوح عادة بين ٢٥٪ إلى ٣٠٪.

وتقدم المنظمات غير الحكومية المساعدة فى تكوين مجموعات المساندة الذاتية وتدريب أعضائها على مسك السجلات وإدارة المدخرات. وإذا تكونت المجموعات بمساعدة الحكومة، فإن قروضها تدعم بما قد يصل إلى ٥٠٪.

وفى مارس من عام ٢٠٠٦، كان لدى الهند ٢,٢ مليون مجموعة للمساندة الذاتية بعضوية ٣٣ مليون عميل، نصفهم على الأقل من الفقراء، وتم توزيع ما قيمته ١,٩٨ مليار دولار فى ظل هذا البرنامج.

ويساعد نموذج مجموعات المساندة الذاتية البنوك التجارية على الإندماج فى برامج الائتمان متناهى الصغر دون الحاجة لإنشاء صناديق مستقلة أو تعيين متخصصين.

الائتمان: المؤسسة الحيوية

كلنا نعى تمامًا أهمية النقود. والمشكلة الأساسية التى تخص الفقراء هى عدم وجود مؤسسة تقدم لهم النقود. ويحل الائتمان متناهى الصغر هذه المشكلة بطريقة تشبه ما يحدث فى عالم الأعمال، وبما أن المنهجية الآن معروفة، فلا بد من صبغها بالصبغة القانونية وجعلها جزءًا لا يتجزأ من نظام التمويل القائم.

وتحاول بعض الانتقادات إثبات أن الائتمان متناهى الصغر وحده لا يستطيع مواجهة مشكلة الفقر، ولم يدع أحد أبدًا أن بإمكانه ذلك. إلا أن الائتمان متناهى الصغر يرسى مؤسسة صلبة يمكن أن تعمل من خلالها كافة برامج مواجهة الفقر الأخرى وتحقق نتائج بارزة.

فالفقر ظاهرة متعددة الاتجاهات، وتدور حول حياة الناس ومعيشتهم، ولتحرير الناس من الفقر لا بد من استيعاب كافة أوجه حياتهم والعمل على

المستوى الشخصى والمستوى العالمى، وبما يشمل البعد الاقتصادى والسياسى والاجتماعى والفنى والنفسى. وهذه أبعاد ليست منفصلة ولكنها مترابطة بشدة.

وقد دفعتنا خبرتنا فى بناء مؤسسة ناجحة فى مجال الائتمان متناهى الصغر (بنك جرامين) لإدراك أهمية كافة جوانب الفقر وأوجه العمل على مكافحته. وفى الفصل التالى سوف أصف بعض الأنواع الأخرى من أعمال المخاطرة التى بدأت أشترك فيها تدريجيًا والتى يمتد مداها ليبدأ من برامج الرعاية الصحية والتعليم وتكنولوجيا المعلومات والاكتفاء الذاتى للفقراء، إلى الأعمال الناجحة التى تتضمن أكبر مؤسسة ربحية فى بنجلاديش. وبإمكانك أيها القارئ أن ترى البذور الأولى للمفهوم الأكبر الذى سوف يعرف فيما بعد بالمشروع الاجتماعى من خلال تطور هذه المنشآت المتنوعة.

* * *

الفصل الرابع

من الائتمان متناهى الصغر إلى المشروع الاجتماعى

صدر كتابى الأول بعنوان «بنك الفقراء» وكثيرا ما أشير لى منذ نشره بأننى مصرفى الفقراء، وقد جعلنى ذلك أشعر بالفخر، ولكن العديد من الناس لايعلمون أننى أصبحت مصرفيًا بالصدفة البحتة؛ حيث لم يكن لدى أية نية فى أن أصبح مصرفيًا من أى نوع، وحين بدأت فى بذل جهود مساعدة الفقراء فى قرية «جوبرا» قبل أكثر من ثلاثين عاما، كنت أستاذ اقتصاد وليس مصرفيًا ولم يكن لدى سوى قدر قليل من المعرفة بالأعمال المصرفية، فضلا عن أنه لم يكن لى بالتأكيد أية خبرة مباشرة فى هذا المجال. وعندما بدأت فى إقراض الفقراء فى القرية القريبة من الحرم الجامعى، لم يكن لدى أى فكرة عما سيؤول إليه هذا الأمر.

وفى السنوات التى أعقبت ذلك، أدركت أن عدم معرفتى وإلمامى بالأعمال المصرفية ساعدنى كثيرا فى ضوء الحقيقة التى تشير إلى أن عدم كونى مصرفيًا متدربًا وعدم حصولى على دورة حول العمليات المصرفية، ساهم فى أن أكون حرا فى التفكير حول عملية الإقراض والاقتراض دون تصورات أو قيود سابقة، ولو كنت مصرفيا ما كنت على الأرجح، سأحاول اكتشاف كيفية عمل النظام المصرفى بصورة تخدم الفقراء، فضلا عن أننى بالتأكيد كنت سأفشل فيه وأضل طريقى لأننى كنت سأبدأ مع النظام المصرفى كما هو موجود، وكنت سأحاول

اكتشاف كيفية تكيف الفقراء داخل النظام، كما أن أى حل من ابتكارى كان سيأتى خاطئا وغير فعال على الأرجح. وبدلا من ذلك، وكشخص غريب عن هذا المجال، بدأت أنظر عن قرب للفقراء أنفسهم ولمشاكلهم، لمهاراتهم، واحتياجاتهم، وقدراتهم ثم قمت بعد ذلك بوضع نظام إقراض لهم، وفى أحد الأيام استيقظت واكتشفت أمرا أثار دهشتى كثيرا، وهو أننى أصبحت مصرفيا غير مألوف تماما.

وبطريقة مماثلة إلى حد كبير ، وجدت أنا و زملائى فى مصرف جرامين أننا أصبحنا رجال أعمال بالصدفة؛ حيث أننا لم نخطط أبدا لإطلاق سلسلة من الشركات، فقد كنا نعمل ببساطة عن كثب مع الفقراء فى ضوء دورنا كمصرفيين ونسعى جاهدين لفهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى قادتهم لهذا الفقر، كما كنا نحاول تطوير أدوات لمساعدتهم على التحرر من هذا الفقر. وفى أثناء هذه العملية، بدأنا نعثر على فرص لإطلاق المشاريع الجديدة التى رأينا أنها قد تكون مفيدة للفقراء، وفى حالات أخرى، سقطت فى أيدينا فرص من أشخاص اعتقدوا أن بإمكاننا استغلالها بشكل جيد، وفى ضوء هذه الظروف وانجذابنا نحو إمكانية تحويل الفرص إلى فوائد ملموسة، بدأت أنا وزملائى فى تجربة أفكار جديدة للأعمال التجارية، واحدة فى بداية الأمر، ثم أخرى، وبعد ذلك واحدة أخرى. وهكذا ولقد ترسخت بعض من هذه الأفكار وازدهرت فى حين فشلت أفكار غيرها، على الأقل فى الوقت الراهن.

والآن وبعد ما يقرب من عشرين عامًا على هذه التجربة، وجدنا أنفسنا ندير خمسًا وعشرين منظمة توصف بشكل جماعى فى كثير من الأحيان بعائلة شركات جرامين.

وتشارك هذه الشركات فى مجموعة رائعة من الأنشطة، وقد أصبحت «جرامين فون» الآن أكبر شركة فى بنجلاديش، كما ساعد مشروع «هاتف القرية» والذى يعمل بدعم من «جرامين فون» حوالى ثلاثمائة ألف سيدة فى أن تصبح كل منهن عاملة رد إلكترونى وساعد أيضا فى تقديم خدمات الهاتف

عائلة شركات جرامين

اسم الشركة	سنة التأسيس	الغرض
بنك جرامين	١٩٩٣	خدمات مالية للفقراء
جرامين تراست	١٩٨٩	التدريب والمساعدات الفنية والدعم المالى لمؤسسات التمويل متناهى الصغر فى كافة أنحاء العالم
جرامين كريشى (مؤسسة جرامين الزراعية)	١٩٩١	التدريب والتجريب لتحسين الحاصلات الزراعية
جرامين أودوج (جرامين للأعمال)	١٩٩٤	تصدير أقمشة جرامين Check المصنعة بالأنوال اليدوية
صندوق جرامين	١٩٩٤	صندوق مخاطر لرأس المال الاجتماعى لبدء الأعمال التجارية
مؤسسة جرامين موتشو أو باشو سامباد (جرامين للثروة الحيوانية والسمكية)	١٩٤٤	برامج تربية المواشى والمزارع السمكية .
جرامين تيليكوم	١٩٩٥	خدمات الاتصالات للفقراء
جرامين شاموجرى (منتجات جرامين)	١٩٩٦	المبيعات المحلية للمنتجات اليدوية، وأقمشة جرامين Check المصنعة بالأنوال اليدوية

تابع عائلة شركات جرامين

اسم الشركة	سنة التأسيس	الغرض
جرامين سايبرنت (جرامين للإنترنت)	١٩٩٦	تقديم خدمات الإنترنت
جرامين شاكتى (جرامين للطاقة)	١٩٩٦	مصادر الطاقة المتجددة للمناطق الريفية
جرامين فون	١٩٩٦	خدمة الهاتف المحمول
جرامين كاليان (جرامين للرفاهية)	١٩٩٦	خدمات الصحة والرعاية الاجتماعية لأعضاء وموظفى بنك جرامين
جرامين شيكها (جرامين التعليمية)	١٩٩٧	المنح الدراسية والمساعدات الأخرى لطلاب الأسر الفقيرة
جرامين للاتصالات	١٩٩٧	تقديم خدمات الإنترنت وخدمات معالجة البيانات
جرامين للتريكو	١٩٩٧	تصنيع وتصدير منسوجات التريكو
جرامين لإدارة رأس المال	١٩٩٨	إدارة الاستثمار
جرامين سوليوشنز (حلول)	١٩٩٩	تطوير برامج تكنولوجيا البيانات للأعمال التجارية

تابع عائلة شركات جرامين

اسم الشركة	سنة التأسيس	الغرض
جرامين بارك لتكنولوجيا المعلومات	٢٠٠١	تطوير تسهيلات الأعمال عالية التقنية فى داكا
جرامين بيوبوزا بيكاش (جرامين لترويج الأعمال)	٢٠٠١	توفير ضمانات للقروض التجارية صغيرة
جرامين هاى واى للمعلومات	٢٠٠١	نقل البيانات والدخول إلى الإنترنت
جرامين ستار التعليمية	٢٠٠٢	التدريب على تكنولوجيا المعلومات
جرامين بى تك	٢٠٠٢	تصنيع المنتجات الإلكترونية
جرامين تراست للرعاية الصحية	٢٠٠٦	تمويل أنشطة جرامين للرعاية الصحية
جرامين لخدمات الرعاية الصحية	٢٠٠٦	خدمات الرعايا الصحية للفقراء
جرامين دانون	٢٠٠٦	المنتجات الغذائية بأسعار رخيصة للفقراء

المحمول للقرويين فى كافة أنحاء بنجلاديش (وذلك على الرغم من أن مهنة الرد الإلكترونى بدأت فى الانخفاض منذ عام ٢٠٠٥). وقد أسست «جرامين تيليكوم» و«جرامين للاتصالات» أكشاك إنترنت فى المناطق الريفية بحيث تتيح منافع (الإنترنت) فى بعض من أكثر المناطق النائية فى بنجلاديش. وتقوم شركة

«جرامين للصيد والمنسوجات» بتوفير فرص عمل جديدة وتحقيق ازدهار لمئات من القرى وذلك من خلال تقنيات بسيطة، مناسبة ومدعومة ذاتيا. وهناك أكثر من ثلاثين مركزا من مراكز جرامين للطاقة تعمل بالطاقة الشمسية وأنظمة الوقود الحيوى وتوفر الطاقة للمنازل، كما تقوم بإشراك وتدريب السيدات المحليات على إنتاج قطع الغيار الإلكترونية المرتبطة بالطاقة الشمسية.

وربما يتساءل القارئ هل هناك أى خيط مشترك يربط بين كافة هذه المؤسسات المتنوعة؟ والإجابة هى نعم يوجد خيط واحد وهو أن كافة هذه المؤسسات تتبنى نفس الهدف والذى يتمثل فى تحسين الحياة لسكان بنجلاديش وخاصة الفقراء.

وتقع شركات جرامين من الناحية القانونية فى فئتين، حيث سجل معظمها فى إطار قانون الشركات كشركات لا تهدف للربح، أى أنها لا تصدر أسهمًا وليس لها ملاك، رغم خضوعها للنظام الضريبى، فى حين سجل عدد قليل منها كأعمال تجارية مربحة مملوكة من قبل مساهمين وتخضع للضرائب بالطبع.

ومن المؤكد أنه لم يكن لدينا خطة رئيسية فى أذهاننا عند قيامنا بتأسيس شبكة الشركات الخاصة بنا واحدة تلو الأخرى، على مدى عقدين من الزمان، وكنا قد قمنا باختيار هيكل تنظيمى لكل شركة عند إطلاقها استنادا على ما بدا أنه أفضل نهج من الناحية العملية لمساعدة الفقراء. وقد نتج عن ذلك ما يتراءى الآن مثل خليط غير مرتبط من الشركات، ولكن المهم هو أن كل شركة من هذه الشركات تعمل جيدًا من حيث دعمها للمهمة الأكبر للمجموعة كلها.

وعندما أنظر إلى الوراء، يمكننى أن أرى نمطًا مشتركًا فى تأسيس شركات جرامين المختلفة. وقد قمنا باتخاذ بعض المبادرات لأننا رأينا مشكلة مشتركة ومستمرة بين الفقراء، مثل نقص الرعاية الصحية. وعلاوة على ذلك، أفادتنا الدراسات الميدانية أن السبب الرئيسى وراء عدم قدرة المقترضين على تخطى حاجز الفقر هو وجود الأمراض المزمنة فى العائلة، إذ تنفق بعض العائلات معظم دخلها على معالجة الأمراض. ولقد رأينا كيف تدير الحكومة نظام الرعاية

الصحية بأسلوب غير مناسب وغير عملى. ونتيجة لذلك، ينفق الفقراء جزءاً كبيراً من دخلهم على معالجى القرية ودجاليها، والذين يقدمون علاجا ليس فقط عديم الجدوى، ولكنه يشكل خطرا على المرضى.

وحاولنا فى البداية معالجة هذه المشكلة داخل إطارنا الحالى، عن طريق تنظيم حملات توعية لتشجيع زراعة الخضر لمكافحة نقص فيتامين «أ» ومرض العمى الليلى المرتبط بنقصه بين الأطفال مثلا ـ كجزء من القرارات الستة عشر، كما قمنا باتخاذ العديد من المبادرات التدريجية قبل تأسيس المراكز الصحية من خلال «جرامين كاليان». ولدينا الآن عدة برامج تعمل فى الوقت نفسه لأننا نحاول الوصول إلى الصورة الأفضل، ويعتبر ذلك مثالاً جيداً لكيفية العمل من خلال الاستفادة من تجاربنا.

وقد قمنا باستكمال تفاصيل كل مشروع من خلال مناقشات مستمرة مع الموظفين الميدانيين والمستفيدين المستهدفين، وبدأنا فى كل حالة بهيكل وخطة عمل مؤقتين، ثم قمنا تدريجيّا بتعديلهما أثناء تقدمنا فى المشروع. وفى بعض الأحيان كنا نتخلى عن الهيكل بالكامل إذا رأينا أنه لايعمل بشكل جيد، ونقوم بتصميم هيكل جديد ثم نحاول مرة أخرى... وهكذا.

وتعتبر عملية استكشاف الأفكار وتحويلها إلى أعمال تجارية فعالة عملية مستمرة تمتد حتى يومنا هذا، وقد لاحظنا مثلا أن الحاجة إلى مهنة عاملة الرد الإلكترونى انخفضت فى الشهور الأخيرة على مستوى العالم بشكل سريع جدّا، وكان ذلك متوقعًا، ولكن ليس بهذه السرعة الشديدة. وقد كانت المنافسة بين مشغلى الهاتف المحمول فى بنجلاديش حادة جدا حتى أن الأسعار انخفضت كثيرا. وهناك الآن ٣٢ مليون مشترك فيه فى الدولة بمعدل هاتف لكل خمسة أشخاص، مما يعنى أن عددًا كبيراً من الناس أصبحوا لا يحتاجون إلى عاملة الرد الإلكترونى لإجراء المكالمات، لذلك نحاول إيجاد وظائف جديدة لعاملات الرد الإلكترونى ، من خلال مساعدتهن فى الدخول لسوق الخدمات المدفوعة مسبقًا

بجعلهن وكلاء عن «جرامين فون» لقبول المدفوعات المسبقة لفترات البث الإذاعى أو التليفزيونى، كما أننا نقوم أيضا بإشراكهن فى تقديم خدمة الدخول إلى الإنترنت وغيرها من الخدمات.

وفى سبتمبر ٢٠٠٧، قمنا بتوقيع مذكرة تفاهم بين« إنتل» و«جرامين سوليوشنز» لتأسيس البنية التحتية للوايماكس فى بنجلاديش، وذلك لإدخال أجهزة الكمبيوتر الشخصية فى المدارس الثانوية فى بنجلاديش، وتوفير تكنولوجيا المعلومات المتقدمة للخدمات الصحية والدراسية. وقادنا ذلك إلى مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية، والخاصة بإفادة الفقراء.

ويعد الشعور المستمر بالإبداع والحماس من الأشياء المثيرة جدّا حول العمل فى محيط جرامين وهو يعطى قوة دافعة دائمة للتطور.

ومع ذلك، فإن من أهم الأشياء التى يجب ذكرها عن عائلة شركات جرامين، لأغراض هذا الكتاب، هى حقيقة أنها تمثل خطوة تاريخية نحو مفهوم العمل الاجتماعى. فوراء كل شركة من هذه الشركات قصة توضح التطور التدريجى لمفهوم العمل الاجتماعى باعتبارها شركة مدعومة ذاتيا، تقوم ببيع السلع والخدمات، وتسدد لمالكيها مقابل الأموال التى قاموا باستثمارها؛ لأن هدفها الأساسى هو خدمة المجتمع وتحسين حالة الكثير من الفقراء. ويتخذ العديد من هذه الشركات الشكل القانونى للمنظمات غير الهادفة للربح، ولكننا حاولنا توجيهها تدريجيّا نحو العمل كمنشآت تجارية تتبنى مبادىء تجارية بدلا من العمل كمؤسسات نموذجية لا تهدف للربح. وقد أدى ذلك إلى تقريبها أكثر فأكثر من مفهوم العمل الاجتماعى، الأمر الذى شجعنا على التحرك نحو عالم التجارة بأهداف اجتماعية.

لن أمضى بكم خلال القصص الخاصة بجميع أعمال جرامين التجارية، ولكنى سأشرح بعضا منها فقط لتوضيح نطاق الأنشطة التى نشارك فيها حاليّا.

الائتمان متناهى الصغر: جرامين تراست

بحلول الثمانينيات من القرن الماضى أثبت بنك جرامين نجاح جدوى الائتمان متناهى الصغر ليس كنشاط تجارى فحسب، وإنما أيضا كوسيلة لتحسين حياة الفقراء. ونتيجة لذلك، رغب كثير من الناس حول العالم فى محاكاة بنك جرامين بإطلاق برامج الائتمان متناهى الصغر الخاصة بهم. وظهر ذلك فى تدفق مستمر من الزوار إلى بنجلاديش لطلب النصيحة والإرشاد والمساعدة، ولأننا نؤمن بقوة الائتمان متناهى الصغر، فقد كنا فخورين بتوفير وقتنا للآخرين المهتمين بتعزيز وترويج المفهوم، إلى أن أصبح مقدار الطاقة والجهد المطلوبين يصرف انتباهنا بشكل خطير عن هدفنا الرئيسى، وهو خدمة الفقراء فى بنجلاديش. ولذلك قمنا فى عام ١٩٨٩ بتأسيس «جرامين تراست»، وهى منظمة لا تهدف للربح وتتركز مهمتها فى تعزيز الائتمان متناهى الصغر حول العالم.

وتقدم جرامين تراست أنواعًا عديدة من المساعدات لمؤسسات التمويل متناهى الصغر التى تسعى للحصول على مساعدتنا. وقد قمنا بتطوير برامج تدريب لموظفى ومديرى مؤسسات التمويل متناهى الصغر، وورش عمل تسهل تبادل الأفكار والخبرات بين رؤساء مؤسسات التمويل متناهى الصغر من كافة أنحاء العالم، وبرامج حوار للمؤسسات والأفراد المتطلعين لتعلم أساليب عمل الائتمان متناهى الصغر. وعلاوة على ذلك، يقدم خبراء جرامين تراست المشورة والتقييم والمراقبة وأشكال المساعدة الفنية الأخرى لمؤسسات التمويل متناهى الصغر.

وفى أوائل التسعينيات، تحركت جرامين تراست نحو منطقة مختلفة بأن أصبحت مركز تجميع لصناديق المتبرعين لمؤسسات التمويل متناهى الصغر، التى تعتبر صغيرة لدرجة لاتمكنها من توفير التمويل الخاص بها. وقد كان ذلك مفهومًا أفكر فيه منذ فترة، بعد إدراك الحقيقة التى تشير إلى ذبول مؤسسات التمويل متناهى الصغر بسبب نقص التمويل، ومن ناحية أخرى، لم يكن لدى جرامين

تراست المال اللازم لتقديم هذا النوع من الدعم حتى تم لقاء بالمصادفة مع أحد المتحمسين للبرنامج خلال محاضرة لى فى شيكاغو أدى إلى الحصول على منحة سخية من مؤسسة ماك آرثر، وهى إحدى أكثر المؤسسات المانحة ابتكارا فى العالم. وبعد هذه المنحة من ماك آرثر، توالت المنح الإضافية من البنك الدولى، ومؤسسة روكفيلر والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والعديد من الوكالات الدولية والحكومية الأخرى.

ويدين العديد من مؤسسات التمويل متناهى الصغر حول العالم ببداياتها للأموال الأولى التى حصلوا عليها من جرامين تراست التى تعمل اليوم مع ١٣٨ مشروعًا لمؤسسات التمويل متناهى الصغر فى سبع وثلاثين دولة، وهى تقوم بتوفير كل من المال والتدريب والعديد من أنواع الدعم الأخرى. وعلى مدار السنوات منذ نشأتها، قدمت جرامين تراست تمويلاً وصلت قيمته الإجمالية ٢١,٨٢ مليون دولار.

وقد كانت أكبر مشاركة لهيئة «جرامين تراست» مع ما يطلق عليه اليوم نظام البناء والتشغيل ثم نقل الملكية BOT، فحين يشعر المسئول أنه فى حاجة لتنفيذ برنامج ائتمانى متناهى الصغر بشكل سريع فى منطقة بها كثير من الفقراء فى حاجة رهيبة وعاجلة، أو عندما تكون هناك مخاوف حول ما إذ كان الائتمان متناهى الصغر سوف ينجح فى دولة أو فى موقع معين فإن، جرامين تراست تتحرك نحو هذه المنطقة بفريق خاص بها من بنجلاديش لإطلاق المشروع، وتقيم جرامين تراست مشروع الائتمان متناهى الصغر فى الدولة المستهدفة، كما تقوم بإدارته وتدريب الأشخاص المحليين لكى يتولوا السيطرة على البرنامج حتى مرحلة الاستدامة، ويعتبر ذلك نوعًا من أنواع مشروعات البناء والتشغيل ثم نقل الملكية BOT لخلق برنامج جاهز للعمل من طراز جرامين الخاص. وبمجرد إقامة البرنامج وتشغيله ووصوله لمستوى الاستدامة، والذى يستغرق عادة حوالى ثلاث إلى خمس سنوات، تقوم جرامين تراست بالتخلى عن ملكية البرنامج ولا تحتفظ به إلا بناء على رغبات الجهات المانحة.

وقد قامت جرامين تراست بتنفيذ مشروعاتها فى كل من ميانمار وزامبيا وكوسوفو وكوستاريكا وجواتيمالا وتركيا وإندونيسيا. وتتباين هذه المشروعات تباينا كبيراً من حيث الحجم حتى بلغ عدد العاملين فى مشروعات هذا النوع فى ميانمار ٩٤,٠٠٠ فرد منذ بداية البرنامج فيها سنة ١٩٩٧ بينما لا يزيد العدد عن ١٠٠٠ فرد فى البرنامج الإندونيسى الذى بدأ عام ٢٠٠٦ ولا يزال هناك عدد كبير من المشروعات فى مرحلة التنفيذ.

إحياء حرفة قديمة: الأقمشة المنسوجة يدويّا وجرامين أودوج

تتمتع بنجلاديش بتاريخ طويل فى تصنيع المنسوجات الجميلة. ومنذ قرون طويلة، كان هناك طلب كبير من كافة أنحاء العالم على الأقمشة المنسوجة يدويّا فى بنجلاديش، ولكن سوقها بدأ يختفى تدريجيّا من جنوب آسيا حين أطلقت الثورة الصناعية المنسوجات الآلية، ومما جعل الوضع أكثر سوءاً قيام الحكومة البريطانية بتحريم الصناعة المحلية للأقمشة فى شبه القارة الهندية، حتى إنها قامت بتنفيذ هذا الحظر عن طريق تقطيع أصابع إبهام كل من يتجرأ على انتهاكه، وكلنا تتذكر الصورة الشهيرة للمهاتما غاندى وهو يجلس على عجلة الغزل أثناء حملته لاستقلال الهند: فقد كان الاكتفاء الذاتى لغاندى ضرورة وعلامة على التراث الثقافى الباعث على الفخر والهوية لسكان المنطقة.

واليوم، تواجه صناعة المنسوجات فى بنجلاديش بعض التحديات الرئيسية، فهناك ملايين من النساجين المحليين الصغار الذين يستعملون الأنوال اليدوية لنسج الأقمشة الجميلة، وخاصة المنسوجات القطنية الخالصة برسومات وألوان متنوعة، ولكن تسويق مثل هذه المنسوجات أصبح صعبا وخاصة بعد أن قام كبار منتجى الملابس بشراء آلاف الياردات من القماش المنسوج آليا بمواصفات خاصة، لذلك قمنا فى عام ١٩٩٤ بتأسيس جرامين أودوج (جرامين للأعمال) لمساعدة النساجين المحليين على جلب خط جديد موحد لإنتاج الأقمشة، وقمنا بإعطائه

علامة تجارية : جرامين تشيك Check . وبعد ثلاث سنوات أنشأنا شركة شقيقة وهى جرامين شاموجرى (منتجات جرامين) للتركيز على المبيعات المحلية لملابس جرامين تشيك ، وعندما قمنا بإطلاق جرامين تشيك كان هدفنا الأول هو منتجات المنوال اليدوى وكان خفض الكميات الكبيرة لواردات الأقمشة المنسوجة آليّا من دولة الهند المجاورة هو المعيار . ولقد نجحنا فى تحقيق الهدف الأول حيث أصبح الآن هناك سوق لنساجى المنوال اليدوى فى بنجلاديش أكبر من ذى قبل ولكن نجاحنا كان أقل فى الهدف الثانى ، نظرا لأن الأقمشة الهندية بوجه عام أرخص من الأقمشة المصنوعة يدويّا وعلاوة على ذلك ، يقوم نساجو بنجلاديش باستيراد معظم المواد الخام التى يحتاجون إليها ، بما فى ذلك الخيوط والأصباغ ، من الهند ، مما يجعل إنتاج بنجلاديش أغلى تكلفة .

واليوم لا يوجد أى تصدير لمنتجات جرامين تشيك تقريبا ولكن جرامين شاموجرى تعمل جيدا فى السوق المحلى . ويشعر البنجلاديشيون الشباب باعتزاز كبير عند ارتدائهم قمصانا وسوارى وغيرها من الملابس المصنعة بأنماط تقليدية من قماش نسجه النساجون المحليون على أنوالهم اليدوية . ولقد أصبحت أنا نفسى عارض أزياء لمنتجات جرامين تشيك طول الوقت ، حيث أرتدى ملابس من هذا النسيج وإذا كان هناك ظهور لى أو اجتماع أشارك فيه تغطيه الصحافة : فإن صور الصحف تبين أننى الشخص الوحيد الذى يرتدى ملابس ذات مربعات ملونة وسط بحر لا نهائى من البدل الرمادية أو الزرقاء الداكنة . (وأنا أشهد بأن ملابس جرامين تشيك مريحة للغاية!) . ونظرا للاهتمام الجديد ، فقد نشطت صناعة الأنوال اليدوية المحلية بشكل جيد وبدأ عدد من المنافسين لشركة جرامين تشيك فى الظهور حيث يقوم كل منهم بإنتاج وتسويق خطوط خاصة بهم لملابس جذابة قام بصنعها مواطنو بنجلاديش . ويمتلئ الشارع الذى يقع فيه المقر الرئيسى لبنك جرامين فى داكا بمتاجر ومحلات تعرض ماركات منافسة مختلفة للملابس القطنية الملونة وكلها مصنوعة فى بنجلاديش .

تشجيع تنظيم المشروعات: صندوق جرامين و جرامين بيوبوزا بيكاش

يعتبر بنك جرامين كيانا عملاقا لتنظيم المشروعات. وتوجه غالبية قروضه لدعم كافة الأنواع الممكن تصورها للأعمال التجارية الصغيرة فى قرى ونجوع بنجلاديش. ومن النتائج الاجتماعية المهمة لحركة الائتمان متناهى الصغر، إدراك أن مفتاح التخفيف من وطأة الفقر لا يكون عادة بإيجاد فرص عمل بمرتبات العمل الكبيرة فى الشركات ـ ولكن بتشجيع العمل الحر لجميع الأفراد، وخاصة النساء بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها على المستوى المحلى. ويتسم الملايين من أصحاب المشاريع الصغيرة بالعمل بشكل نشط فى كافة أنحاء بنجلاديش، حيث انتشلوا أنفسهم وعائلاتهم، ومجتمعاتهم من براثن الفقر، ويدين العديد منهم لبنك جرامين فى بداياتهم.

وتتبع صناديق جرامين نفس الفلسفة ولكن على مستوى أعلى، وهناك صندوق رأس مال مخاطر للاستثمار فى بدء الأعمال التجارية، وتجربة مختلف أنواع الأعمال داخل عائلة شركات جرامين، وبواسطة أفراد ومنظمات خارجية ذات أفكار تجارية مبتكرة.

ولقد نشأ البرنامج فى أواخر الثمانينيات كمبادرة ممولة من المانحين داخل بنك جرامين الذى أطلق عليه برنامج ساید SIDE (وهى الحروف الأولى من كلمات دراسة وابتكار وتطوير وتجريب). وفى غضون سنوات قليلة، نما ساید كثيرا إلى حد أنه استقل كصندوق رأس مال مخاطر منفصل، وتخصص فى التركيز على المشروعات التى تطبق تكنولوجيا جديدة تشجع التنمية الاقتصادية فى بنجلاديش.

واليوم، تقدم صناديق جرامين أنواعًا مختلفة من المساعدات المالية للمنشآت التجارية الجديدة، والتى يعد كثير منها أعضاء فى عائلة شركات جرامين. ويتضمن ذلك تمويل القروض وتمويل بناء الجسور والطوابق العليا فى المساكن وإدارة عمليات شراء حصص الشركات الواعدة التى تعانى من التعثر، وضمانات الشركات للاقتراض من قبل المؤسسات الموجهة نحو النمو، ومع ذلك

فإن أكثر أنواع التمويل شيوعا هو تمويل رأس المال للتملك الذى يقدمه صندوق جرامين، ويفضل الصندوق فى هذه الحالة أن يتملك ٥١٪ من إجمالى رأس مال الشركة، ويضمن ذلك درجة السيطرة التى تسمح لصندوق جرامين أن يتأكد أن تدار الشركة الممولة تدار بشكل جيد ، وتعمل بكفاءة، وتلتزم بكل من الخطة والمفهوم التجاريين الأصليين الخاصين بها.

ومن بين الشركات الممولة من قبل صندوق جرامين شركة جرامين للتريكو Knitwear التى تنتج الأقمشة والملابس التريكو للتصدير وجرامين بى تك، وهى شركة أطلقها فى الأصل أستاذ فيزياء شاب قام بصناعة المعدات الكهربائية الاحتياطية، وأجهزة التحكم فى الجهد الكهربى، وهو الآن يقوم بتسويق أنواع عديدة من المنتجات التقنية بما فى ذلك المصاعد الكهربية؛ وشركة جرام بنجلا للعربات والتى تنتج مركبات ذات ثلاث عجلات بمحرك عالى الكفاءة من النوع الشائع استخدامه فى السيارات الأجرة فى شوارع داكا وفى كافة أنحاء بنجلاديش.

وهناك شركة أخرى تساهم فى تشجيع تأسيس المشروعات فى بنجلاديش، وهى جرامين بيكاش بيوبوزا GBB لتنمية المشروعات والتى يتركز دورها فى تقديم ضمانات قروض للمؤسسات الأكبر من تلك التى يخدمها قرض بنك جرامين الصغير، فبينما تتراوح قيمة قروض بنك جرامين العادية من ١٠٠ دولار إلى ٣٠٠ دولار، يمكن أن تصل قيمة هذه القروض إلى ١٠,٠٠٠ دولار أو أكثر، ويتوجه المقترض الذى يرغب فى الحصول على قرض كبير من جرامين إلى GBB وبمجرد موافقتهم على الاستمارة التى تقدم لهم، يكون مدير فرع جرامين على استعداد لتقديم القرض. (وفيما عدا ذلك، لن يكون الشخص على الأرجح قادراً على اتخاذ مثل هذه المخاطرة الكبيرة، ويمكن أن يعرض تعثره محفظة قروض البنك للخطر).

وبهذا تقوم GBB بدور مماثل بعض الشىء للدور الذى تلعبه إدارة الأعمال التجارية الصغيرة فى الولايات المتحدة، والتى تقدم أيضا ضمانات قروض لأصحاب المشاريع صغيرة الحجم. وعلاوة على ذلك، تقدم GBB بعض

المعونات التقنية والمساعدات فى مجال التدريب، خاصة لأصحاب المشاريع الريفية الذين يحتاجون توجيهًا حول تحديث أعمالهم التجارية المتعلقة بالدواجن ومنتجات الألبان.

وهكذا صممت منظمات جرامين لتقديم جزء من البنية التحتية الخاصة بالأعمال التجارية الضرورية لانتشال الناس من الفقر. ومن هذه التجارب، نما مفهوم العمل الاجتماعى - وهى فكرة يمكن أن تساعد فى تعزيز مئات من الشركات الفردية التى تشجع النمو الاقتصادى فى نفس الوقت الذى تقوم فيه، بصورة مباشرة، بإفادة من هم فى أشد حاجة للمعونة.

تحسين المعيشة الريفية: جرامين للصيد

كانت إدارة المزارع السمكية من أوائل المشروعات التى شارك بنك جرامين فيها خارج الائتمان متناهى الصغر، ولهذه المزارع تاريخ طريف، فقد حفرت برك كثيرة فى البداية لملوك الأسرة الحاكمة قبل أكثر من ألف سنة مضت، وهى الآن مملوكة للحكومة، وقد بقى ما يقرب من ألف بركة دون استخدام حتى عام ١٩٧٧، حين شملها مشروع تطوير ممول من قبل وكالة المعونة البريطانية.

وقد كان المفهوم جيدًا: فالسمك يعد غذاءً شعبيًا فى بنجلاديش، كما أن برك السمك المحلية التى تدار بصورة جيدة يمكن أن تكون مصدرًا ممتازًا للبروتين لسكان قرى بنجلاديش. ومع ذلك، فقد كانت النتائج الاقتصادية سيئة، بسبب الفساد الذى كان منتشرا فى المجتمع، ويبدو أن المسئولين المتعاونين مع السياسيين المحليين استطاعوا ابتلاع معظم الفوائد مستخدمين تطوير البرك كمبرر للحصول على المكاسب الشخصية، وعلى الرغم من الاستثمارَات الكبيرة، إلا أن العديد من البرك ظل مغمورا بالطمى، دون أن يبدأ فيها الإنتاج، فضلا عن أن الممولين البريطانيين كانوا يهددون بقطع المساعدات بشكل يثير النفور.

ولتجنب مثل هذه النتيجة، دعا السكرتير الدائم لوزارة الثروات السمكية بنك جرامين للمساعدة. وعلى الرغم من عدم خبرتنا بإدارة برك السمك قبل ذلك، إلا أنه عرض علينا تسليم البرك لنا. وبرغم ترددنا فى البداية، فقد تمكن السكرتير الدائم بإقناعنا بقبول العرض، على أمل أن نجد وسيلة لتحويل البرك إلى أصول اقتصادية للمجتمع.

واستغرق الأمر وقتا طويلاً لحل المشكلات المتعلقة ببرك السمك. وقد أعاق عملنا حدوث فيضان خطير عام ١٩٨٧، فضلا عن مقاومة بعض الأشخاص المحليين، لجهودنا الرامية لتأسيس إدارة للمصائد السمكية، كما تعرضت مكاتبنا للحريق من قبل أصحاب المصالح من المجموعات اليسارية المتطرفة.

ومع ذلك، فقد تمكنا من الوصول تدريجيا إلى تفاهم مع الأشخاص المحليين. وقمنا فى تلك الأيام بتنظيم أكثر من ٣٠٠٠ فقير داخل مجموعات تقوم بتربية الأسماك والعمل للحفاظ على البرك. مقابل تلقيهم حصة من الدخل الإجمالى، مما أدى إلى ارتفاع كبير فى دخول أسرهم. وقد أضيفت أسماك الروبيان (الجمبرى) الذى يعيش فى المياه العذبة، كما تم توسيع مزرعة أسماك جويساجور Joysagor، والتى تنتج تشكيلة كبيرة من شتلات الشجيرات للمساهمة فى جهود الزراعة حول المنطقة. ونقوم الآن بتوسيع برنامج مصائد الأسماك عن طريق تطوير برك سمك جديدة فى منطقة جومانا بورو. ومن المتوقع أن تساعد هذه البرك الجديدة فى دعم حوالى ١٠٠٠ امرأة فقيرة.

ومنذ خمس سنوات مضت، أضيف برنامج المواشى والذى يقدم تدريبًا، وتطعيمًا، ورعاية بيطرية، وخدمات الدعم الأخرى لمساعدة النساء الفقيرات فى أن تصبحن مزارعات فى معامل الألبان ومساعدة الأخريات فى تحسين وتوسيع عمليات معامل الألبان القائمة، ولقد أصبحت النساء موردات للألبان لمصنع زبادى جرامين دانون، واليوم يدار البرنامجان بواسطة منظمة لا تستهدف الربح تسمى جرامين موتشو أو باشو سامباد (جرامين للثروة الحيوانية والسمكية).

لقد ساعدتنا الخبرة التى اكتسبناها مع برنامج المواشى وبرك الأسماك فى صياغة مفهوم العمل الاجتماعى بطريقة مباشرة للغاية، فقد أوضح البرنامجان كيفية إدارة الشركات التى تنتج سلعًا مفيدة لبيعها بأسعار السوق بواسطة أشخاص محليين لصالح المجتمعات التى يعيشون فيها.

إتاحة الفرصة للشباب: جرامين شيكها

كان دعم التعليم دائما جزءًا من الفلسفة الاجتماعية لبنك جرامين، وهو يبدأ عند أبسط المستويات الأساسية مع حقيقة أن الغالبية العظمى من النساء المقترضات اللواتى أصبحن أعضاء فى شركات جرامين أميات لا يقرأن ولا يكتبن، ويعد عدم القدرة على القراءة والكتابة حاجزًا واحدًا فقط من حواجز كثيرة تعمل على إبقاء الفقراء ضعفاء لا يقدرون حتى على مساعدة أنفسهم. ولذلك، قررنا فى بنك جرامين عمل شىء ما فى هذا الصدد، وبدأنا بشىء بسيط للغاية: هو حث كافة المقترضين الذين يأتون إلينا على تعلم التوقيع بأسمائهم.

ولايعتبر هذا الهدف متواضعًا كما يبدو، حيث أن كثيرًا من البالغين الذين عاشوا طوال حياتهم دون تعلم القراءة والكتابة يخجلون حتى من مجرد محاولة التغلب على أميتهم. ويجد هؤلاء البالغين أن الجهد والمساعدة الموجهان لهم أمرا محرجًا بل ومهينا أيضًا، وتقتضى مساعدة المقترضين المحتملين فى التغلب على هذا العائق التحلى بكثير من الكياسة، والعطف، والشفقة من جانب موظفى جرامين. وعادة ما يجب على الموظفين قضاء ساعات للعمل مع عميلة واحدة بصبر، وتعليمها ببطء أساسيات الإمساك بالقلم ورسم تلك الأشكال السحرية التى ترمز إلى هويتها الفريدة فى إطار الحروف التى تعبر عن اسمها.

وأثبتت هذه العملية المضنية أنها ذات قيمة هائلة لمقترضات البنك الخاص بنا، فهى عادة ما تمثل الخطوة الأولى فى رحلة التخلص من الأمية، الأمر الذى يجلب معه القدرة على التفاعل مع العالم بطريقة أغنى بكثير مما كان متاحا لها فى أى

وقت مضى، بالإضافة إلى خلق إحساس قوى بالتقارب بين المقترضة والموظفين الذين يعلمونها مما يؤدى إلى تسهيل لجوئها للموظفين عندما تظهر لها مشاكل عائلية، أو اجتماعية، أو اقتصادية.

والأهم من ذلك، أن تعلم طريقة كتابة الاسم يولد إحساسًا هائلاً بالفخر لدى المقترضة الحديثة، وخاصة إذا لم يكن اسمها ذلك غير معروف على وجه الدقة مسبقا حيث أنها تشعر بأنها تمكنت من تخطى هذه العقبة التى كانت تعتبرها فيما مضى عقبة مستعصية، كما لاحظنا أن وجودها وتأثيرها من حولها قد تضاعف بطريقة رائعة عندما وجدت نفسها تكتب بسرعة نمطًا من الخطوط على قطعة من الورق وينظر لها شخص ما ويقول: «حمدية! كيف حالك؟ فتشعر بفخر لم تعرفه فى حياتها من قبل. «لقد عرفونى من إمضائى؟». الأمر الذى يجعلها لا تستطيع أن تخفى دهشتها، فلقد انفتح أمامها عالم جديد وسوف تأخذ قفزات عظيمة أخرى نحو الاكتفاء الذاتى.

تأسست جرامين للتعليم كمؤسسة منفصلة لتستند على هذه الجهود الأولية، وقد بدأت هذه المؤسسة بتقديم الخدمات الدراسية البسيطة لأطفال المقترضات. ونشأ ذلك عند المستوى الأساسى، عندما لاحظ مديرو المراكز والفروع المنفردة قيام كثير من المقترضات باصطحاب أطفالهن عند حضورهن الاجتماع الأسبوعى. وبسرعة، اقترح أحد الأشخاص دعوة الأطفال الصغار للتجمع فى البيت المركزى مرة كل أسبوع مثلما تفعل أمهاتهم بالضبط، حيث أشار إلى قدرته على إعطاء هؤلاء الأطفال بعض الأنشطة التى تساعدهم على إعداد أنفسهم للدراسة المنتظمة، فضلا عن تعليمهم قراءة الحروف الأبجدية، والأرقام العددية، وعدد قليل من الأغانى السهلة، ثم دعوا فتاة شابة من القرية لمساعدة الأطفال فى هذه الدروس السهلة، وهكذا انتشرت الفكرة من مركز إلى آخر وأصبحت فى وقت قصير جزءًا من نظام جرامين.

وكان من الرائع رؤية تأثير هذه الخطوة البسيطة على سيكولوجية الأطفال، حيث أن المشاركة فى أنشطة ما قبل الدراسة ساعدتهم على تطوير شخصياتهم

وثقتهم بأنفسهم، الأمر الذى مكنهم من الذهاب إلى المدرسة طوعا وهم فرحين، دون خجل أو حرج وانتهى الأمر بكثير من أطفال جرامين الذين كانوا يشعرون بالقلق من اليوم الأول فى المدرسة وكل واحد يقول مختالا «إننى أعرف كيفية قراءة هذه الحروف وغناء هذه الأغانى!، حتى إننى أعرف أكثر من الأطفال الآخرين، يبدو أننى سأحب الذهاب إلى المدرسة».

واليوم، تركز جرامين للتعليم على فكرة بدأتها عام ٢٠٠٣، تسمى برنامج إدارة المنح الدراسية لمساعدة الأسر الفقيرة فى بنجلاديش على تخطى الحواجز الاقتصادية الصعبة التى تمنع العديد من الأطفال الصغار من الذهاب إلى المدرسة.

ومن الممكن أن تكون تأثيرات الفقر ماكرة للغاية. فبينما توجد المدارس العامة فى كل بنجلاديش حتى فى الريف، ومع أن التعليم بها معفى من الرسوم، ومع أن الكتب مجانية، إلا أن هذا لايعنى أن المال لا يقف حاجزا أمام التعليم، حيث أن أقلام الحبر، والأقلام الرصاص، والأوراق واللوازم الأخرى تتكلف مالا، وكذلك الحال بالنسبة للزى المدرسى. والأهم من ذلك هو وجود تكلفة خفية لذهاب الطفل يوميًا إلى المدرسة لعدة ساعات، وهى التى تتمثل فى حرمان الأسرة من أجر الطفل عندما يعمل ولا يذهب إلى المدرسة فالطفل الصغير يساعد أسرته عادة من خلال كسب الأموال بطرق شتى مثل جلب المياه من البئر أو الترعة القريبة، أو نقل المعدات حول المزرعة، وعندما تمثل بضعة سنتات اختلافًا مهمًا فى دخل الأسرة، يفكر الأب والأم مرتين قبل التضحية بهذا الدخل وإلزام طفلهم بتعليم مستمر.

ويحارب برنامج المنح الدراسية الخاص بشركة «جرامين شيكها» هذه المشكلة من خلال رأس مال دائر مبدع، وها هى طريقة عمله: يقدم المانح المهتم بدعم البرنامج مساهمة بحد أدنى ٥٠,٠٠٠ تاكا، أى حوالى ٧٥٠ دولارًا. تستثمر فى وديعة بنكية لأجل، تضمن دخلاً سنويًا نسبته ٦٪، و تذهب منه الأموال للطفل كمنحة دراسية لتمويل بقائه فى المدرسة. فيعطى لطفل المدرسة مبلغ مالى تستفيد

به أسرته، مقابل عدم سحبهم له من المدرسة للعمل، وتولد مساهمة ١٠٠٠ دولار منحة سنوية قدرها ٦٠ دولاراً وهى كافية لإبقاء الطفل فى المدرسة الابتدائية؛ أما دعم طفل فى مدرسة ثانوية فيحتاج مساهمة ٢٠٠٠ دولار، كما أن طالب الكلية يحتاج مساهمة قدرها ٣٠٠٠ دولار وبناء على تعليمات مقدم المساهمة، فقد يتلقى نفس الطالب المنحة حتى ينتهى من تعليمه، أو يتم اختيار طالب جديد ليبدأ الدورة مرة أخرى.

ويمكن للمانح أن يحدد النوع المستهدف للمتلقى: مثل ولد أو بنت، أو يتيم، أو طفل من إحدى أفقر الأسر أو من منطقة أو قرية معينة، كما يمكن تكريس المنحة الدراسية باسم شخص أو سبب معين: على سبيل المثال، يمكن لمقدم المساهمة (أو الراعى) تسميتها باسم صديق أو قريب. ويتلقى الراعى تقريراً سنويّا حول تقدم الطفل أو الطفلة، ويتمتع الراعى بإمكانية تقرير إنهاء منحته الدراسية، وسحب أمواله إذا رغب فى ذلك، أو تركها تستمر بدون توقف، عامًا بعد آخر.

وبحلول منتصف عام ٢٠٠٧، كان برنامج المنح الدراسية يدعم ١٢٠٠ طالب من خلال مساعدات من ١٣٠ راعيًا، وتعمل «جرامين شيكها» بدأب لتوسيع البرنامج بهدف تمويل ١٠,٠٠٠ منحة دراسية سنويّا بحلول عام ٢٠١٢، ويتطلب ذلك إيداعًا بمبلغ ١٠ ملايين دولار، وحتى الآن قامت «جرامين شيكها» بجمع ١,٢ مليون دولار، وهو مبلغ أقل من المطلوب للمضى نحو الهدف.

ربط كل قرية بالعالم: جرامين تليكوم

كلنا نعلم جميعا كم تساهم تكنولوجيا المعلومات الحديثة فى تغيير العالم بشكل سريع، وقد أدت هذه التكنولوجيا إلى خلق عالم اتصالات لحظية بلاحدود وبلا مسافات. وبمرور الوقت، أصبحت تكنولوجيا المعلومات أقل تكلفة شيئا فشيئا، مما أدى إلى خلق فرص هائلة لصالح الفقراء. وإذا أمكن ربط قرى بنجلاديش النائية إلكترونيّا بأسواق العالم، فسوف تصبح الفرص الاقتصادية الجديدة أمام الفقراء كبيرة جداً بلا حدود.

فى عام ١٩٩٦ قمنا باتخاذ الخطوة الأولى نحو تقديم تكنولوجيا المعلومات الجديدة لفقراء القرية، فقمنا بمشاركة ثلاث شركات خارجية هى تيلينور (النرويج)، وماروبينى (اليابان)، وجونوفون للتنمية (نيويورك) بتأسيس شركة الهواتف المحمولة لتوسيع خدمة الهاتف فى كافة أنحاء بنجلاديش. وعند تأسيس الشركة، كان ٣٥٪ من «جرامين فون» مملوكا لشركة «جرامين تيليكوم» (بنجلاديش) وهى شركة لا تستهدف الربح، أسست خصيصا لهذا الغرض.

وأتذكر الآن عام ١٩٩٦، حيث كانت «جرامين فون» واحدة من الشركات الأربعة التى رخصت لها الحكومة بتقديم خدمات الهاتف المحمول فى بنجلاديش. وفى البداية، شعر الخبراء بالشك تجاه السوق المحتمل. وقامت تيلينور فى الواقع بتكليف مستشار تجارى مقيم فى المملكة المتحدة لتقييم حجم سوق الهواتف المحمولة فى بنجلاديش. وباستخدام معدل النمو وتطوره التاريخى فى مبيعات أجهزة التليفزيون الملونة كنقطة معيارية، توقع الاستشارى أن السوق سيكون فى حدود ٢٥٠,٠٠٠ هاتف محمول بحلول عام ٢٠٠٥.

وعلى الرغم من أننى لست خبيراً فى النواحى التكنولوجية، إلا أننى كنت أعلم أن هذا العدد منخفض إلى حد بعيد، حيث أنه نظرا لإقامتى فى بنجلاديش، عرفت كيف يتصل الأشخاص البائسون بأشخاص آخرين وكيف يتصلون بالعالم الخارجى. وفى ذلك الوقت، كانت بلدنا بها أدنى معدل لخدمات الهاتف فى العالم، حيث كان فيها ٤٠٠,٠٠٠ خط هاتف لحوالى ١٢٠ مليون شخص. وفى غياب خدمة الخطوط الأرضية فى معظم قرى بنجلاديش البالغ عددها ٨٠,٠٠٠ قرية، تم تأسيس تكنولوجيا الهواتف المحمولة لنقل الدولة إلى عصر الاتصالات الإلكترونية. ولقد أخبرت «تيلينور» بأن تتجاهل توقعات الاستشارى وتستعد لحدوث طلب هائل على هذه الخدمة. (وكما تبين، بلغ عدد الهواتف الخلوية فى بنجلاديش بحلول عام ٢٠٠٥ ثمانية مليون هاتف، وهو أعلى من توقعات الخبير بأكثر من ٣٢ مرة). وبحلول منتصف عام ٢٠٠٧، أصبحت «جرامين فون» أكبر شركة دافعة للضرائب فى بنجلاديش، بأكثر من ستة عشر مليون مشترك.

والأهم من ذلك، فى رأيى، هو أن تكنولوجيا الهواتف المحمولة أصبحت أداة تمويل لاتصدق لمقترضى جرامين والفقراء فى بنجلاديش بوجه عام. وبرؤية التآزر المحتمل بين الائتمان متناهى الصغر وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، قمنا بإنشاء البرنامج من خلال نسوة أردن شراء هواتف محمولة. وقد كان ذلك عبارة عن صناعة نمو جديدة لبنجلاديش: وهى انتشار عاملات الرد الإلكترونى اللواتى يمثلن شريان الحياة الوحيد فى قراهن مع العالم الخارجى. وبالتسلح بهاتف محمول بسيط، أمكن لعاملة الرد الإلكترونى أن تبيع خدمة الهاتف، عدة دقائق فى المرة الواحدة، لأى شخص فى القرية يحتاج أن يتصل بصديق، أو بفرد من العائلة، أو بزميل عمل.

وكما ذكرت سابقًا، انخفضت الحاجة إلى مهنة عاملة الرد الإلكترونى بشكل حاد منذ عام ٢٠٠٥ . ونحن الآن نحاول إنشاء أعمال تجارية جديدة مثل تقديم خدمات الإنترنت من خلال الهواتف المحمولة. وهناك عمل جديد لعاملات الرد الإلكترونى وهو قبول المدفوعات من مشتركى «جرامين فون» مقابل خدمات الهاتف المدفوعة مسبقًا، وتحصل عاملات الرد الإلكترونى على عمولات مقابل أدائهن لهذه الخدمة.

وقد حصل معظم الناس فى العالم المتقدم على خدمات الهاتف كأمر مسلم به لفترة طويلة ، لذلك سيكون من الصعب بالنسبة لهم تقدير الأثر الثورى لخدمات الهاتف المحمول على قرى بأكملها.

وبوسعك أيها القارئ العزيز أن تتخيل أنك كنت مزارعا فى قرية نائية، قبل دخول خدمة الهاتف الخلوى، و أنه ليس لديك وسيلة لمعرفة الأسعار التى دفعت للمحاصيل فى سوق داكا أو أى مدينة كبيرة أخرى، فضلا عن أنه ليس هناك وسيلة للتحدث مع موردى الأدوات والمعدات، مثل مضخة رى جديدة، لمقارنة الأسعار أو التفاوض بشأن موعد التسليم، وكان الاختيار الوحيد أمامك هو السير على الأقدام أو الركوب حتى أقرب سوق، والذى قد يكون على بعد عدة كيلومترات وقبول أى سعر يعرض عليك هناك، مع عدم طرح أى أسئلة.

أما فى هذه الأيام، فأى مزارع يمكنه فى ضوء تمتعه بمزايا الهاتف المحمول أن يقارن بين المتاجر، ويتحقق من حركة أسعار السوق بإجراء بضع مكالمات سريعة، الأمر الذى يضعه فى مركز أفضل لطلب صفقة عادلة من السمسار أو التاجر المحلى. لأن المعلومات توفر القوة لمن يمتلكها، وقد وضعت ثورة الهاتف المحمول جزءًا صغيرًا من هذه القوة فى أيدى الفقراء الريفيين.

وكانت نيتى منذ البداية تحويل «جرامين فون» إلى مشروع اجتماعى عن طريق بيع غالبية الأسهم فى الشركة للفقراء. وأسسنا «جرامين تيليكوم» لإدارة أسهم الفقراء. ولكننى حاليًا أواجه عقبة بعد أن رفضت «تيلينور» بيع الأسهم. وحتى حين كنا نستمتع باحتفالات استلام جائزة نوبل للسلام، كانت الصحافة النرويجية مشغولة بتقارير حول الصراع الذى نشأ عند تشكيل شركة «جرامين فون». فقد كان هناك التزام موثق فى مذكرة التأسيس، وكذلك فى اتفاقية المساهمين، وهو قيام «تيلينور» بخفض أسهمها إلى نسبة أقل من ٣٥٪ بعد ستة أعوام من تأسيس الشركة، وذلك من خلال بيع أسهمها لـ «جرامين تيليكوم» حتى تكون هى المساهم الأكبر فى الشركة. والآن ترفض «تيلينور» الالتزام بالاتفاقية الموقعة، قائلة إنها ملغاة قانونا. وتصر شركة «جرامين تيليكوم» على ضرورة خفض «تيلينور» إلى المستوى المحدد لها فى الاتفاقية.

ولقد شعرت بسعادة كبيرة حين رأيت تعاطف شعب النرويج وصحافته مع وضع «جرامين تيليكوم». وحتى الآن لا تزال المفاوضات بشأن حل هذا الصراع مستمرة وآمل أن يتحقق حلمنا يوما ما بجعل «جرامين فون» مشروعا اجتماعيًا.

الطاقة المتجددة فى بنجلاديش الريفية: جرامين شاكتى

إذا كان توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة أمرًا حاسمًا بالنسبة للتقدم الاقتصادى، فإن توفر الطاقة له نفس الأهمية ـ خاصة الطاقة الكهربائية، ولكن غالبية البنجلاديشيين لا يتمتعون بذلك، حيث أن ٧٠٪ من سكان بنجلاديش

يقعون خارج نطاق الشبكة الحكومية للكهرباء، وحتى فى الأماكن التى توجد بها خدمات كهربائية، لا يثق السكان فى توصيل الخدمة لهم. وهاهى منطقة تطالب باتخاذ إجراءات فعالة لجلب منافع التكنولوجيا الحديثة لجميع الناس.

وقد فكرنا طويلا وبجدية حول ما يمكن عمله لجعل الطاقة فى متناول شعب بنجلاديش بأسعار معقولة، لأن مد شبكة وطنية لكافة قرى الدولة النائية مهمة ضخمة ومكلفة للغاية، وعلاوة على ذلك، فلن يكون هذا الحل بدون ضرر بيئى قط، حيث أنه فى عالم تتضاءل فيه إمدادات الوقود التقليدى ويشكل فيه تغير المناخ الناجم عن انبعاثات الكربون تهديداً متزايداً، أردنا إيجاد مصدر للطاقة يلبى الاحتياجات الاقتصادية لشعبنا دون خلق مشاكل أسوأ من تلك التى يقوم بحلها. وبعد تجريب توربينات الرياح والتقنيات الأخرى، وجدنا أن الطاقة الشمسية كانت الخيار الوحيد الذى ثبت جدواه على نحو جيد.

تعمل شركة «جرامين شاكتى» (جرامين للطاقة)، التى تأسست عام ١٩٩٦، على إتاحة هذه التقنية لشعب بنجلاديش، وهى تعد واحدة من كبار موردى الطاقة الشمسية المعتمدين فى السوق، وقد قامت شاكتى ببناء مائة ألف وحدة للطاقة الشمسية فى المنازل الموجودة فى كافة أنحاء الدولة، مع إضافة ٣٥٠٠ وحدة أخرى كل شهر. وهناك خطة طموحة لدى شاكتى لتركيب مليون وحدة للطاقة الشمسية بحلول عام ٢٠١٢.

وتتوفر وحدات الطاقة الشمسية المنزلية لجميع القرويين، الأغنياء والفقراء، ويميل العملاء إلى نظام الدفع السهل الخاص بالشركة والذى يمكنهم من سداد أقساط شهرية على مدار عامين أو ثلاثة بسهولة. ويقوم موظفو شاكتى بزيارات شهرية لجمع الأقساط وإجراء صيانة لوحدات الطاقة الشمسية. ويتباين حجم النظام حسب إيرادات مالك المنزل. وتولد وحدة بسيطة مكونة من محول ولوح سقف صغير طاقة كافية لتشغيل أربعة مصابيح كهربية لمدة أربع ساعات ليلا ـ وهى كافية لتمكين الأطفال من أداء واجباتهم المدرسية والسماح للآباء بمتابعة أخبار العالم عن طريق جهاز الراديو أو التليفزيون، وسيقوم بعض سكان الريف

الأذكياء بشراء وحدة طاقة شمسية واحدة ثم مد أسلاك من منازلهم حتى الدكاكين أو المنازل المجاورة ثم يقتسمون الطاقة المولدة، وبهذه الطريقة، سيتولد دخل صغير لمالك الوحدة، كما سوف تنتشر منافع الكهرباء بين سكان أكثر وأكثر.

وتصل شاكتى إلى الفقراء عن طريق انتشار المشروعات وإيجاد فرص عمل لهم. ولقد انتشرت وحدات الهواتف المحمولة وأكشاك أجهزة التليفزيون التى تسدد الرسوم عنها، والوحدات التى تعمل بالطاقة الشمسية كمشاريع مولدة للدخل. وتقوم المهندسات بتعليم الريفيات كيفية صيانة وخدمة معدات الطاقة الشمسية من خلال عشرين مركزًا تكنولوجيًا تابعًا لـ «جرامين شاكتى» فى مناطق مختلفة وعلاوة على ذلك، يقوم تقنيو جرامين شاكتى المعتمدون بتعيين عدد من العملاء لتوفير خدمات الصيانة بعد انتهاء عقد الصيانة الخاص بـ «جرامين شاكتى»، كما يتم تعيينهم أيضا فى مراكز تكنولوجية لشركة جرامين شاكتى للعمل فى وحدات إنتاج ملحقات الطاقة الشمسية.

وليست الطاقة الشمسية هى المجال الوحيد الذى تعمل فيه جرامين شاكتى بشكل نشط، فهناك مجال آخر هو تكنولوجيا الغاز البيولوجى، وهو عبارة عن شكل متجدد للطاقة يستفيد من المصادر الموجودة فى كل مكان، مثل روث البقر وروث الدواجن، والفضلات الشائعة الأخرى. وتستخدم جرامين شاكتى تصميمًا بسيطًا لمصنع الغاز البيولوجى، تحول فيه هذه الفضلات إلى غاز ميثان، الذى يستخدم كوقود للطبخ، أو لتوليد الكهرباء، بالطرق المناسبة. وبحلول منتصف عام ٢٠٠٧، تم إقامة أكثر من ١٣٠٠ مصنع من هذه المصانع بالفعل، وهناك ١٥٠ مصنع آخر تدخل العمل كل شهر.

ويقوم أحدث برنامج لجرامين شاكتى ببيع مواقد الطبخ المحسنة عالية الكفاءة من خلال الشباب الريفى المدرب من قبل شاكتى.

توفير الرعاية الصحية للفقراء: جرامين كاليان

تتمثل مهمة جرامين كاليان (جرامين للرفاهية) فى توفير رعاية صحية عالية

الجودة بأسعار معقولة لأعضاء بنك جرامين وللقرويين الآخرين. وقد أوضحت التجربة أن أكبر مشكلة تواجه فقراء بنجلاديش ـ والتى عادة ما تبقيهم فى الفقر، برغم ما يبذلونه من جهد ـ هى التكاليف الباهظة للرعاية الصحية، وخاصة عند الإصابة بمرض خطير، ويكمن دور جرامين كاليان فى معالجة هذه المشكلة.

ويعانى نظام الرعاية الصحية الذى تديره الحكومة فى بنجلاديش من انخفاض مستوى فعاليته إلى أدنى بكثير مما ينبغى، وتتسم الرعاية الصحية الحكومية نظريًا بكونها عالمية، ولكن الحقيقة مختلفة إلى حد كبير، حيث أن الحكومة تنفق مبالغ طائلة فى قطاع الصحة، ولكن الخدمات لا تكاد تصل إلى الناس، وخصوصا الفقراء، ولذلك، يعتمد الكثير من القرويين على المعالجين التقليديين الذين تلقوا قدرًا ضئيلاً من التعليم، أو لم يتلقوا أى شىء قط، كما يعتمدون على صيادلة واجهة المحل الذين يقومون ببيع الأدوية الموصوفة ذاتيًا والتى قد تكون غير مناسبة أو حتى ضارة بالصحة.

وفى واقع الأمر فإن الغنى فقط هو الذى يمكنه الحصول على الرعاية الصحية، وهو يقوم بشرائها من المستشفيات والعيادات الخاصة ذات التكاليف الباهظة. ولايوجد فى بنجلاديش نوع من التأمين الصحى الخاص الذى يعتمد عليه كثير من الأمريكيين. وتقدم معظم الوكالات الحكومية وأرباب العمل الخاص لعمالها مبالغ صغيرة بهدف تغطية معظم المصاريف الطبية العادية. ويزداد الطلب على الخدمات الصحية الخاصة ذات التكلفة العالية، حيث يسافر كثير من أفراد الطبقة المتوسطة والعليا إلى الهند، أو تايلاند، أو سنغافورة للحصول على الرعاية الصحية. (وينطبق نفس الحال على مواطنى الطبقة الأدنى عندما يصلون إلى درجة كافية من اليأس؛ حيث عرف أن بعضًا منهم باع كافة ممتلكاته لدفع ثمن رحلة إلى كلكتا أوشينای، أو مومبای بحثا عن علاج لبعض الأمراض الخطيرة)، ويشكل المرضى وعائلاتهم نسبة كبيرة من سكان بنجلاديش الذين يسافرون إلى الهند، ولذلك، عندما قمنا بتأسيس جرامين كاليان عام ١٩٩٦، كنا نعلم أننا سنواجه معارك صعبة.

وفى السنوات التى أعقبت ذلك، كان تقدمنا بطيئا ولكن مضطردا. والآن تقوم جرامين كاليان بتشغيل ثلاث وثلاثين عيادة صحية، تتبع كل واحدة منها فرع بنك جرامين المحلى القريب منها وتوفر عائلات بنك جرامين الموجودة داخل منطقة العيادة تغطية صحية بمعدل حوالى ٢ دولار لكل أسرة سنويا. وتقدم الخدمة للأسر غير الأعضاء فى جرامين بتكلفة تبلغ حوالى ٢,٥٠ دولار سنويا، فى حين يتلقى الشحاذون الرعاية الصحية مجانا. وبصفة عامة، يغطى برنامج التأمين حوالى نصف مليون شخص، كما تجرى حاليا ربع مليون استشارة للمرضى سنويا، وهناك ١,٥ مليون امرأة يتلقين رعاية صحية منزلية من المساعدات الصحيات اللواتى تم تعيينهن من قبل جرامين كاليان.

وتعد الخدمات التى تقدمها العيادات أمرا أساسيّا يحظى بثقة تامة ويوجد بكل عيادة طبيب وفريق من موظفى الإسعاف ومساعدين بإمكانهم الإجابة على الأسئلة الطبية الروتينية وإجراء الفحوصات البسيطة وإعداد برامج التثقيف الصحى فى المجتمع. وعلاوة على ذلك، توجد معامل فى العيادات تجرى فيها الاختبارات الأساسية، كما أن الأطباء المتخصصين يقومون بالزيارة على أساس جدول التناوب للعناية بالأمراض الأكثر خطرا؛ فعلى سبيل المثال، يزور طبيب أمراض العيون العيادات دوريّا لإجراء عملية المياه البيضاء من عدسة العين وإعادة الإبصار الجيد. وفى معظم الحالات، تحال المشاكل الطبية المعقدة، أو المهددة للحياة إلى أقرب مستشفى تديرها الحكومة.

وفى إطار الحفاظ على خدمات جرامين كاليان وتوسيعها، فإن أكبر تحدّ تواجهه هو تعيين عدد كاف من الأطباء والإبقاء عليهم. فتقدم جرامين كاليان راتبًا جيدًا للأطباء مناسبا لظروف الحياة فى بنجلاديش، ولكنها لاتزال غير قادرة على الإبقاء عليهم. وهناك قضية أكثر خطورة وهى العزلة النسبية لحياة القرية، حيث يفضل العديد من خريجى كليات الطب الشباب أن يعيشوا ويعملوا فى مدينة كبيرة بدلا من قرية فى بنجلاديش، حيث الحياة بها بطيئة، والفرص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية هزيلة. ويميل الأطباء الذين يقبلون العمل فى جرامين كاليان إلى أن يكونوا أشخاصًا واقعيين ذوى طاقة عالية، أو أطباء شباب فى

انتظار دورهم للحصول على وظيفة فى الحكومة.

وربما يكون على جرامين كاليان أن تفكر فى إنشاء كلية للطب خاصة بها لتخريج احتياجاتها من الأطباء والعاملين، ونحن الآن نخطط لاستثمار جزء من أموال جائزة نوبل التى فاز بها بنك جرامين للمنح الدراسية لطلاب الطب. وفى مقابل هذا الدعم التعليمى، سنطلب من خريجى منحة نوبل الالتزام بقضاء فترة معينة من السنوات فى العمل لحساب جرامين كاليان.

وأحد اهتماماتى الرئيسية فى مجال الرعاية الصحية هو رعاية الأم أثناء الحمل، فعلى الرغم من تناقص وفيات الرضع والأمهات بشكل كبير فى بنجلاديش فى السنوات الأخيرة، إلا أنها لا تزال مرتفعة. وتصل نسبة الوفيات بين الأطفال الرضع الذين ولدوا فى المنازل لأمهات تلقين قدرًا ضئيلاً أو لم يتلقين رعاية ما قبل الولادة إلى حوالى ٩٦٪. ويعد الافتقار للوصول إلى الطبيب جزءًا من هذه المشكلة، ولكن العوامل الثقافية تلعب دورا كبيرا أيضا. ففى مجتمعنا المحافظ، لايتم التحدث عن الحمل بشكل صريح، وأحيانا لايتم الاعتراف به، حيث تنجب المرأة فجأة طفلاً رضيعًا، كما لو كان قد جاء من فراغ! (وبدون الملابس المتواضعة متعددة الطبقات التى ترتديها النساء البنجلاديشيات، فسيكون من النادر فهم ذلك).

وبدافع من الطبيعة المحافظة الفطرية التقليدية فإن كثيرا من النساء يرفضن ببساطة التحدث عن المسائل الشخصية مع طبيب رجل، وتقول بعض النساء بشكل صريح أنهن يفضلن الموت بدلا من التحدث عن ذلك الأمر. ولهذا السبب، يتجنب العديد من النساء الحصول على الرعاية الطبية حتى حين يكن فى أشهر الحمل. وإذا تمكنا من تعيين طبيبات فى العيادات فسوف تتحسن الأمور إلى حد كبير. ولسوء الحظ، يعتبر توظيف نساء طبيبات أصعب من الذكور، حيث إن عدد الخريجات الطبيبات أقل كثيرا من الذكور، كما أن هناك تحيزًا ثقافيًا لدى العديد من النساء نحو الوظائف التى تبقيهن فى المدن، قريبا من أقربائهن إذ يعنى العيش فى قرية نائية بالنسبة لهن الانفصال عن عائلاتهن.

وبدلاً من أخصائى الولادة، تنتشر القابلات غير الرسميات فى العديد من القرى، وهن نساء محليات تلقين قدرًا ضئيلاً (أو لم يتلقين أى قدر) من التدريب، سوى عدد من حالات الولادة وتعتبر القابلات من القرويات واسعات الاطلاع. وقد قامت الحكومة بتزويد هؤلاء القابلات ببعض التدريب الرسمى، ولكن لايزال مستوى مهارتهن منخفضًا. ونتيجة لهذه العوامل، تظل الرعاية أثناء الولادة أقل من المطلوب ولا تعرف التعامل مع الحالات فى وقت مبكر مما يؤدى إلى حدوث وفيات كثيرة كان من الممكن تجنبها.

وفى محاولة لتخفيف هذه المشكلة، جاء العاملون فى جرامين كاليان بفكرة بناء أكشاك ولادة متخصصة بجانب العيادات الصحية، ويمكن إجراء اختبارات وفحوصات ما قبل الولادة وما بعدها فى هذه الأكشاك، كما يمكن أيضا توفير رعاية للنساء أثناء الولادة. ولقد أقيم بالفعل بعض من هذه الأكشاك، ويعمل بها نفس المهنيات اللواتى يعملن فى العيادات نفسها. ويتمثل أملنا فى أن وجود هذه الأكشاك سيرفع من وضوح وجلاء عملية الولادة فى كل مرة عندما تكون الرعاية الطبية أمرًا أساسيّا، كما أن ذلك سيوفر مكانا مناسبا للمرأة تشعر فيه بالأمان.

وفى ضوء التكلفة المنخفضة جدّا للرعاية الصحية التى توفرها عيادات جرامين كاليان، يتصور البعض أن العملية تدار على أساس خيرى محض، ولكن الأمر ليس كذلك، وإنما يكمن هدفنا فى جعل جرامين كاليان مكتفية ذاتيّا بالكامل، وقادرة على تمويل توسعها بمفردها، وعلى الرغم من أن العيادات تتفاوت بشكل كبير من حيث مستوى الدخل الذى تولده، إلا أن البرنامج ككل قوى للغاية من الناحية المالية. وتغطى جرامين كاليان حاليّا ٩٠٪ من تكاليفها، والأمل معقود أن تغطى تكلفتها بالكامل فى غضون عامين.

وأحدث إضافتين لقائمة شركات جرامين هما «جرامين تراست للرعاية الصحية GHT» و«جرامين المحدودة لخدمات الرعاية الصحية GHS. وشركة جرامين تراست لا تستهدف الربح، وهى تتلقى أموال المانحين وتستثمرها بشكل أساسى فى المشروعات الاجتماعية، أما جرامين المحدودة للرعاية

الصحية فقد أنشئت كمشروع اجتماعى. ومن أول برامجها تأسيس مستشفيات العناية بالعيون، ويمكن أن تقوم كل واحدة منها بإجراء عشرة آلاف عملية إزالة المياه البيضاء سنويا لكل من الفقراء وغير الفقراء، ولا زالت أولى مستشفيات العناية بالعيون تحت الإنشاء وسيتم افتتاحها خلال عام ٢٠٠٧، ويجرى حاليّا تدريب الأطباء وموظفى الدعم فى مستشفى آرافند للعيون فى مادوراى فى الهند، وهى مستشفى عيون مشهورة عالميّا، قام بتأسيسها الطبيب الراحل جوفندابا فينكاتاسوامى.

وهذه المستشفى الأولى للعناية بالعيون، المسماة بمستشفى جرامين لعيون الأطفال مملوكة بالكامل لجرامين تراست للرعاية الصحية GHT بنظام المشروع الاجتماعى بمعنى أن GHT سوف تسترد مساهمتها من المشروع ولكنها لن تصرف أى أرباح مالية على رأسمالها.

وسوف نقوم بإنشاء المزيد من مستشفيات العناية بالعيون فى مواقع مختلفة فى ريف بنجلاديش مستقبلا لإجراء عمليات إزالة المياه البيضاء، مما سيخفف من المشاكل الصحية التى تصيب مئات الآلاف من الناس فى بنجلاديش. وهناك مستثمرون جاهزون لإنشاء ثلاث مستشفيات أخريات.

ولقد طبقت خطة إنشاء هذه المستشفيات وتشغيلها بعناية، وسوف تحصل التكلفة استنادا إلى مبدأ روبين هود. بحيث يدفع المرضى العاديون رسومًا حسب مستويات السوق، ويدفع الفقراء رسومًا رمزية فقط. وإذا كانت حساباتنا صحيحة، وإذا كنا قادرين على توفير عناية بالعيون من الدرجة الأولى، ومن ثم اجتذاب عدد كاف من المرضى القادرين على دفع حسابهم، فيجب أن تكون المستشفيات مدعومة ذاتيا وقادرة على توسيع مجال خدماتها لأجل غير مسمى.

إننى أشعر بسعادة غامرة حول الإمكانية المتوفرة لجرامين لخدمات الرعاية الصحية المحدودة، كما أننى أتوق لرؤية نتائج التجربة فى المشروع الاجتماعى. وهو برنامج مهم تجدر مراقبته فى ضوء الحاجة الهائلة لعناية طبية أفضل وبأسعار معقولة فى جميع أنحاء العالم.

ولا شك أن هناك حاجة ماسة لدى دول نامية أخرى مثل بنجلاديش، ومناطق فى كافة أنحاء آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية لتوفير العناية الطبية للفقراء. ولكن بعض دول العالم المتقدم، بمافى ذلك الولايات المتحدة لا تزال لديها مشكلات فى نظم العناية الطبية بمواطنيها على نفس الدرجة من الأهمية.

وكمثال على ذلك، يمكن للسبعة وأربعين مليون شخص الذين لايشملهم التأمين الصحى حاليّا فى الولايات المتحدة أن يكونوا سوقًا خصبًا يخدم عن طريق مشروع اجتماعى مبتكر مصمم جيدًا. ويمكن أن يجادل المرء بأن المشروعات الاجتماعية هى وحدها التى لديها القدرة على حل مشاكل الرعاية الطبية الراسخة فى الولايات المتحدة، بما أن هذا هو هيكلها التنظيمى الوحيد الذى يقوم بإزالة الاستنزاف الاقتصادى الهائل الذى تمثله الشركات التى تستهدف الربح، مع الإبقاء على الحوافز التجارية والشخصية المفيدة التى قامت بخلقها المنافسة فى السوق. وبالتحرر من الضغط التنافسى على التمويل فى وول ستريت، لن يشعر المشروع الاجتماعى الذى يقوم بتقديم تأمين صحى للفقراء بأنه مدفوع لإسقاط المرضى أو المسنين من قوائمه، أو إنكار تغطية العلاج الطبى ذى التكلفة المرتفعة، بهدف تعزيز هوامش الربح الخاصة به. وبدلا من ذلك، ستتمثل مهمته فى التركيز على العملاء الذين لم يتم الوصول إليهم مسبقا، مع توليد دخل كاف لتغطية نفقاته.

المشروعات الاجتماعية: مجالات اقتصادية جديدة

لا يعتبر ما سبق قائمة كاملة لكافة شركات جرامين، ولكنها بعض النقاط البارزة من القائمة الكبيرة والمتنامية، لاقى بعضها نجاحًا ملحوظًا بالفعل فى تحقيق أهدافها الاجتماعية؛ ولا يزال بعضها الآخر يعمل نحو تحقيق أهدافه. وقد أثبتت بعض الشركات نجاحها ماليّا؛ فى حين لا تزال شركات أخرى تبحث عن المسار الذى يقودها للاكتفاء الذاتى ماليا. ويتوسع بعض الشركات بشكل سريع؛ فى حين يتسم البعض الآخر مثل جرامين هايواى للمعلومات، وجرامين ستار التعليمية، بالهدوء لحد كبير. وفى ضوء هذا، فإن عائلة شركات جرامين

لا تختلف كثيراً عن غيرها من الشركات الأخرى. وحتى بالنسبة لأحسن الشركات، فلايعتبر كل مشروع ناجح بنفس القدر.

ومع ذلك فلقد حققت كل شركة من شركاتنا نجاحا بطريقة ما؛ حيث قدمت كل واحدة منها تجربة أسرية ساعدت فى تشكيل مفهوم المشروعات الاجتماعية. وعندما تعثرنا، كان ذلك غالبا بسبب سوء قياس السوق، أو الفشل فى هيكلة العمل التجارى بحيث يحقق اكتفاء ذاتيًا. وحين نجحنا، كان ذلك بسبب قيامنا بتصميم جيد لعمل تجارى يلبى احتياجات السوق المهمة. وهناك اعتبارات شديدة الأهمية فى تصميمات المشروعات الاجتماعية فى المستقبل.

وما أعتقد أنه أمر خاص تتميز به عائلة شركات جرامين، هو روح الإبتكار والتجريب التى تدفعها للعمل. ونحن نبحث باستمرار عن أفكار جديدة للأعمال التجارية التى يمكن أن تفيد العالم، وخاصة الفقراء، فضلا عن أننا لانخاف من تجربة أى شىء لم يقم أحد بتجربته من قبل. (و على الأرجح، يعتبر بنك جرامين فى حد ذاته أفضل مثال على هذه الروح). وفى حالة نجاح خطة العمل الأولية الخاصة بنا، فسيكون ذلك أمرا رائعا، وإذ لم تنجح فسنقوم بعمل التغييرات وتكرار المحاولة مرة أخرى حيث أننا نعتقد أنه لا بد أن نجد فى النهاية صيغة تعمل على نحو جيد.

وتمثل عائلة شركات جرامين أول مخطط ناشئ لعالم المشروعات الاجتماعية، ونموذج لما آمل أن تكون عليه عدة آلاف من الشركات الاجتماعية التى تخدم الاحتياجات الاجتماعية المتنوعة حول العالم.

ولا يزال المشروع الاجتماعى هو الحلقة المفقودة من النظام الرأسمالى، وسوف يؤدى عند تبنيه إلى تدعيم اعتماده لمعالجة المخاوف العالمية السائدة حول الأعمال والمشروعات التقليدية. ولذلك يعتبر توليد أفكار للمشروعات الاجتماعية تحديًا ذا أهمية قصوى لمفكرى اليوم. وبمجرد انتشار هذه الأفكار، فسيكون تحول أفضلها إلى برامج ملموسة لتحسين حياة البشر مسألة وقت فقط.

* * *

الفصل الخامس

المعركة ضد الفقر: بنجلاديش وخارجها

بدأت الرحلة منذ ثلاثة عقود مضت، بمشكلة بسيطة فى قرية صغيرة. ولقد صدمت عندئذ بقسوة مشكلة الربا، ولكننى كنت سعيداً ببساطة حل هذه المشكلة. وقد نجح الحل الذى توصلت إليه، فضلا عن أنه قادنى إلى محاولة فتح أبواب البنوك أمام الفقراء. ونظراً لأننى لم أستطع القيام بذلك، فقد جئت بنوع آخر من البنوك ساعد ملايين من النساء، ولكن من خلال الائتمان فقط ـ وأعنى بذلك الائتمان متناهى الصغر. وهناك الكثير من المناطق الأخرى التى يحتاج فيها الفقراء ليد العون، وقد حاولت إنشاء الكثير من المؤسسات والبرامج الجديدة لمساعدة الفقراء باستخدام تكنولوجيا المعلومات، فى التعليم والصحة والزراعة والماشية والنسيج والطاقة المتجددة والتسويق والأنشطة الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، قمت ببحث كيفية إعادة صياغة مفهوم الأعمال التجارية ببساطة عن طريق إبعاد تفكير المستثمرين عن توقع اعتياد الحصول على أرباح مالية نظير استثماراتهم، وكانت تلك بداية نشأة المشروع الاجتماعى.

وأنا أعتقد أن المشروعات الاجتماعية يمكن أن ترفع مستوى العمل لإزالة الفقر إلى أفق جديد، كما يمكن للأعمال الاجتماعية أن تشكل صيغة قوية للغاية للقطاع الخاص والقطاع العام وأهل الخير، والجماعات الدينية، والمنظمات غير الحكومية، وأى شخص آخر. ولا زلت أسأل نفسى كيف يمكن أن تكون فكرة

المشروعات الاجتماعية فعالة فى الكفاح ضد الفقر وفى التغلب على الفجوة الرقمية وفى حل أزمة تغير المناخ؟ هذه الأسئلة تمثل جزءًا مهمًا من السياق الذى يجب أن تتم فيه دراسة فكرة المشروعات الاجتماعية.

ومعروف أن بنجلاديش كانت منذ تأسيسها إحدى أفقر دول العالم. وفى أواخر السبعينيات، قام هنرى كيسينجر، والذى كان فى ذلك الوقت رئيس مجلس الأمن القومى الأمريكى فى عهد الرئيس ريتشارد نيكسون، بنبذ بنجلاديش باعتبارها حالة دولية عقيمة. وفى العقود التى تلت ذلك الحين، كان تاريخنا عبارة عن معركة مستمرة ضد عدد من أكثر الظروف المعيشية تحديا فى العالم، تمثلت فى اكتظاظ شديد، وفيضانات غامرة، واستنزاف للتربة ـ وعادة ما تفاقمت بالكوارث الطبيعية غير المتوقعة، بما فى ذلك الأعاصير الحلزونية والعواصف المدمرة والسيول الجارفة.

واليوم، سأضيف قلقًا جديد للسلسلة وهو خطورة الغمر الواسع النطاق لأراضينا المنخفضة بسبب ارتفاع منسوب مياه البحار المرتبط بظاهرة الاحتباس الحرارى العالمى. ولاعجب أن كثيراً من الناس حول العالم لا يذكرون بنجلاديش إلا فى المناسبات النادرة وباعتبارها دولة كوارث دائمة.

ما هو الخطأ فى بنجلاديش؟ هل هى دولة ملعونة لتظل دائما على بعد خطوة واحدة من التدمير التام؟ وذلك فى ضوء قيام كل كارثة جديدة بمحو أى موارد قام شعبنا بتعبئتها منذ الكارثة السابقة؟

لا أظن أنه يمكننا أن نلقى باللوم على القدر أوالطبيعة أو الظروف، حيث أن المشكلة الحقيقية فى بنجلاديش ليست هى الكوارث الطبيعية وإنما هى الفقر المنتشر والذى هو من صنع الإنسان، ففى دول أخرى تقع الأعاصير والفيضانات والسيول ولكنها فى أغلب الحالات لا تتسبب فى حدوث البؤس الإنسانى بالحجم الذى نراه فى بنجلاديش، ويرجع ذلك إلى أن الناس فى هذه الدول يتمتعون بالثراء بدرجة كافية لبناء نظم حماية فعالة، وسدود قوية لا تقع، فالأنهار الموجودة فى كندا، وإنجلترا، وفرنسا تسبب سيولا مماثلة لتلك التى

تحدث فى بنجلاديش، ولكن تجريف الوحل وبناء الجسورهناك قللا من آثارها وتهديدها للحياة البشرية، وإضافة إلى ذلك فقد دفع الفقر والاكتظاظ المفرط فقراء لا حصر لهم فى بنجلاديش للبحث عن سبل معيشتهم فى مناطق أكثر خطورة عليهم، رغم افتقارهم للقدرة على تنظيم التدابير الدنيا لسلامتهم.

ولذلك، ندين الفقر ليس فقط لقيامه بدفع البشر للعيش حياة صعبة وغير سعيدة؛ بل لأنه يعرضهم لمخاطر تهدد حياتهم أيضا. ونظرًا لأن الفقر يحرم الناس من أى مظهر من مظاهر السيطرة على مصيرهم، فإن ذلك يعتبر قمة النكران النهائى لحقوق الإنسان. ونحن نرى أنه عندما تنتهك حرية التعبير أو الدين اعتراضا فى دولة أو أخرى، تعبأ الاحتجاجات العالمية على ذلك. أما عندما ينتهك الفقر حقوق الإنسان الخاصة بنصف سكان العالم، فلا يهتم أحد ويقوم معظمنا بتوجيه رءوسنا بعيدا والمضى فى حياتنا.

ولهذا السبب، فقد يكون الفقر هو أخطر تهديد للسلام العالمى، حتى إنه أكثر خطرا من الإرهاب، والأصوليَّة الدينية، والكراهية العرقية، والتناحر السياسى، أو أى قوى أخرى تذكر فى كثير من الأحيان على أنها تشجع العنف والحرب. فالفقر يقود لليأس، واليأس يتسبب فى إثارة الأعمال البائسة، حيث أن الأشخاص اليائسين ليس لديهم أى سبب للامتناع عن ممارسة العنف، لأن أى عمل يحتمل أى فرصة ضئيلة لتحسين ظروفهم أفضل من بقائهم دون أى شىء وتسليمهم بمصيرهم السلبى. وعلاوة على ذلك، يتسبب الفقر أيضا فى تحول الفقراء إلى لاجئين اقتصاديين، الأمر الذى يؤدى إلى حدوث اشتباكات بين السكان من مختلف المناطق، كما يقود الفقر إلى وقوع صراعات مريرة بين الناس والعشائر والدول على الموارد النادرة، مثل المياه، والأراضى الصالحة للزراعة، وإمدادات الطاقة، وأى سلعة قابلة للبيع. ونادرًا ما تتجه الدول الغنية التى تتاجر مع بعضها البعض وتكرس طاقاتها لتحقيق النمو الاقتصادى إلى الدخول فى أى حرب فى حين أن الدول التى يقاسى شعبها من الفقر تجد من السهل دائمًا اللجوء للحرب.

وهذا هو السبب وراء ملاءمة اختيار لجنة نوبل عام ٢٠٠٦ منح بنك جرامين جائزة نوبل فى السلام بدلا من جائزة نوبل فى الاقتصاد، وذلك لأنه بانتشال الناس من الفقر، يعتبر الائتمان قوة طويلة الأجل للسلام. وتعد بنجلاديش مثالا حيا على ما يمكن القيام به.

وفى الوقت الراهن، تعتبر بنجلاديش مختبراً حيًا ـ وهى واحدة من أفقر دول العالم التى تتقدم بشكل تدريجى بسبب الفكر التجارى والاجتماعى المبتكر. وعلى مدار العقدين الماضيين، تحسنت الظروف بين فقراء بنجلاديش بشكل مطرد. وتخبرنا الإحصاءات التالية بجزء من القصة:

ـ انخفض معدل الفقر بين السكان (المقاس بواسطة منظمات المعونة الدولية مثل البنك الدولى) من نسبة ٧٤٪ عام ١٩٧٣ ـ ١٩٧٤ إلى ٥٧٪ فى ١٩٩١ ـ ١٩٩٢، ثم إلى ٤٩٪ فى عام ٢٠٠٠ ثم إلى ٤٠٪ عام ٢٠٠٥ . وبرغم أن المعدل مازال مرتفعا، إلا أنه مستمر فى الهبوط بحوالى ١٪ سنويا، وتمثل كل نقطة مئوية حدوث تحسن ملحوظ فى حياة مئات الآلاف من البنجلاديشيين، وتسير الدولة فى طريقها لتحقيق هدف التنمية الألفى، وهو خفض معدل الفقر إلى النصف بحلول عام ٢٠١٥ .

ـ ومن الملاحظ أكثر من ذلك أن النمو الاقتصادى السريع كان مصاحبا لزيادة طفيفة فى المساواة، فلقد تغير مؤشر جينى Gini Index المستخدم بشكل شائع لقياس عدم المساواة من ٠,٣٠ فقط عام ١٩٩٥ إلى ٠,٣١ عام ٢٠٠٥ . وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه منذ عام ٢٠٠٠ ارتفع نصيب الفرد من الدخل الحقيقى بين أدنى ١٠٪ من السكان بنفس زيادة المعدل السنوى بين أعلى ١٠٪ من السكان (٢,٨٪).

ـ ولقد انعكس الانخفاض الحاد فى الفقر فى التغيرات التى حدثت فى النمو الاقتصادى، وفى أنماط العمالة وهيكل الاقتصاد. فقد بلغ متوسط نمو الاقتصاد القومى البنجلاديشى ـ والبالغ حجمه ٧١ مليار دولار (وهى بذلك ثالث أكبر دولة فى جنوب آسيا بعد الهند وباكستان) ـ ٥,٥٪ منذ عام ٢٠٠٠، ووصل

إلى ٦,٧٪ عام ٢٠٠٦، مقارنة بـ٤٪ فقط فى الثمانينيات، فى حين أن نصيب الفرد من النمو زاد من ١٪ فى الثمانينيات إلى ٣,٥٪ فى الوقت الحالى، وعلاوة على ذلك، انخفض الاعتماد على زراعة الكفاف بشكل تدريجى، ففى عام ٢٠٠٥، تراجعت الزراعة بعد العمالة غير الزراعية التى أصبحت هى المصدر الرئيسى للدخل فى المناطق الريفية، كما أن ٥٠٪ من الناتج المحلى الإجمالى الخاص بالدولة مشتق حاليًا من قطاع الخدمات.

ـ انخفض معدل النمو السكانى ـ وهو يمثل المشكلة الرئيسية فى بنجلاديش التى تعد واحدة من أكثر الدول كثافة فى السكان على وجه الأرض ـ بشكل حاد من متوسط سنوى بلغ ٣٪ فى السبعينيات إلى ١,٥٪ عام ٢٠٠٠ ـ وهى نسبة قريبة من الهند (١,٤٪) ولكنها أقل بكثير من باكستان (٢,٥٪). ويشير هذا الانحفاض إلى أن عائلات أكثر لديها الآن الموارد اللازمة للعناية بأطفالها ومنحهم الفرص المناسبة للتعليم، كما أنه يشير أيضا إلى تحرير ملايين من النساء من الدورة اللانهائية للحمل وتربية الأطفال، مع منحها فرصة لمساعدة عائلاتها على تحسين ظروف معيشتها من خلال العمل المنتج.

ـ يرجع الانخفاض فى النمو السكانى، جزئيا، إلى التحسينات التى تحققت فى العناية الصحية. (عندما يبقى عدد أكبر من الأطفال على قيد الحياة، يشعر الآباء بمزيد من الثقة فى استخدام وسائل تحديد النسل؛ إذ لا يشعرون بعد بحاجتهم لإنجاب خمسة أطفال أو ستة أملا فى نجاة اثنين منهم من الوفاة المبكرة). وخلال التسعينيات، تضاعفت نسبة النساء البنجلاديشيات اللاتى يتلقين رعاية صحية قبل الولادة، ويرجع ذلك جزئيا إلى انخفاض معدلات وفيات الرضع فى بنجلاديش إلى أقل من النصف (من ١٠٠ إلى ٤١ لكل ١٠٠٠ طفل بين عامى ١٩٩٠ و٢٠٠٦)، فى حين أن معدلات وفيات الأطفال تحت خمس سنوات بلغت نسبتها ٥٢ لكل ١٠٠٠ طفل فى بنجلاديش مقارنة بـ ٨٧ فى الهند و٩٨ فى باكستان. وفى عام ٢٠٠٥، بلغت نسبة الأطفال الذين أتموا من العمر عاما كاملا بين أفقر ٢٠٪ من الأسر التى تم تحصينها بالكامل ـ ٥٠٪ فى بنجلاديش، مقارنة بـ ٢١٪ فى الهند و٢٣٪ فى باكستان، ولقد تم تطعيم

حوالى ٨١٪ من الأطفال ضد الحصبة مقارنة بنسبة ٥٨٪ فى الهند. وعلى الرغم من أن سوء تغذية الطفل لا تزال مشكلة خطيرة ، إلا أن نسبة الأطفال الذين توقف نموهم انخفضت من حوالى ٧٠٪ عام ١٩٨٥ ـ إلى ٤٣٪ عام ٢٠٠٤ .

ـ بدأت إحصاءات متوسط العمر المتوقع عند الولادة، والتى كانت ساكنة تقريبا عند ٥٦ عام خلال أوائل التسعينيات، تشير إلى زيادته. وبحلول عام ٢٠٠٦، قفز المتوسط المتوقع إلى ٦٥ عامًا، كما أن الحالات غير العادية التى كان فيها متوسط العمرالمتوقع للنساء أقل من الرجال تراجعت أخيرا، حيث أصبح متوسط العمر المتوقع للنساء الآن ٩ , ٦٥ عامًا وللرجال ٧ , ٦٤ عامًا .

ـ تحسنت أيضا فرص التعليم للأطفال، حيث ارتفعت نسبة الأطفال الذين أكملوا الصف الخامس من ٤٩٪ عام ١٩٩٠ إلى ٧٤٪ عام ٢٠٠٤ ، وعلاوة على ذلك، ارتفعت معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة الوطنية من ٢٦٪ فقط عام ١٩٨١ إلى ٣٤٪ عام ١٩٩٠ و٤١٪ عام ٢٠٠٢ . وقد شهدت التسعينيات زيادة فى عدد الأطفال الذين ينتظمون فى المدارس الثانوية بثلاثة أضعاف ما كانت عليه فى السابق. وفى الوقت الراهن، ينتظم عدد من البنات فى المدارس الثانوية أكبر من عدد الأولاد ، وهى ظاهرة لامثيل لها فى جنوب آسيا، وإنجاز رائع فى ضوء الحقيقة التى تشير إلى أن عدد البنات اللاتى ينتظمن فى المدارس الثانوية أكبر من الأولاد بثلاث مرات.

ـ تحسنت نوعية المأوى وإمكانية الوصول إلى المرافق الصحية وخدمات الاتصالات بشكل كبير فى السنوات الأخيرة. ففى عام ٢٠٠٠، كان عدد الأسر التى تعيش تحت أسقف من القش ١٨٪؛ وبحلول عام ٢٠٠٥، انخفضت النسبة إلى ٧٪. وقد ساعدت الحملة الصحية على زيادة إمكانية الوصول إلى المرافق الصحية من ٥٤٪ عام ٢٠٠٠ إلى ٧١٪ عام ٢٠٠٥ . وعلاوة على ذلك، ساهمت ثورة الهواتف المحمولة فى تعزيز نسبة السكان التى تتمتع بإمكانية

الوصول إلى خدمات الهاتف المحمول من ٨ , ١٪ عام ٢٠٠٠ إلى ٢ , ١٤٪ فى الوقت الحالى .

ـ تحسنت قدرة بنجلاديش على مواجهة صدمات الكوارث الطبيعية إلى حد كبير ، وفى أعقاب فيضانات عام ١٩٩٨ القاسية ، انخفض نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى بشكل حاد ، ولكن الفيضان المماثل الذى وقع عام ٢٠٠٤ كان تأثيره السلبى على النمو ضئيلاً للغاية ، وترجع هذه المرونة إلى التنوع الأكثر للاقتصاد ، وقابلية الاستجابة المحسنة فى أوقات الطوارئ ، بما فى ذلك نظم الإنذار المبكر وملاجىء الأعاصير التى أقيمت فى كافة أنحاء الدولة .

ـ بين عامى ١٩٨٠ و٢٠٠٤ ، ارتفع مؤشر التنمية البشرية إلى ٤٥٪ فى بنجلاديش مقارنة بـ ٣٩٪ فى الهند و١٦٪ فى سريلانكا ، على الرغم من أنه ابتداء من عام ٢٠٠٤ ، كان نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى فى الهند أعلى من بنجلاديش بـ ٦٨٪ ، و فى سريلانكا بأكثر من ٢٠٠٪ .

وكما تشير هذه الأرقام ، فإن مشاكل الفقر فى بنجلاديش ، برغم تحسنها ، لا تزال أبعد من أن تكون قد حلت . ولا تزال بنجلاديش إحدى أفقر الدول فى العالم ، مع وجود عشرات الملايين من الناس يعيشون بالكاد فوق مستوى الكفاف ، وبرغم ذلك تتحرك المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية فى الاتجاه الصحيح .

ويشعر العديد من سكان بنجلاديش للمرة الأولى بالتفاؤل إزاء المستقبل . ونحن الآن على استعداد للانطلاق على طريق يقودنا إلى تحقيق عدة أهداف مهمة للغاية ، مثل تجاوز نصيب الفرد من الدخل السنوى ١٠٠٠ دولار ؛ وتجاوز معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى ٨٪ (مقارنة بمعدل يبلغ حاليا ٧ , ٦٪) ؛ وتخفيض مستوى الفقر إلى أقل من ٢٥٪ . وإننى أعتقد أن كافة هذه الأهداف يمكن تحقيقها فى غضون العقد القادم ، شريطة أن نتخذ الخطوات الصحيحة لذلك .

وتبين التحديات والفرص التى تواجه بنجلاديش بعض الموضوعات المهمة التى يتقاسمها العديد من الدول النامية ومنها :

ـ الحاجة إلى التفكير إستراتيجيا بشأن التنمية ، مع تحليل الدور المحتمل للدولة فى منطقتها وفى العالم بحثا عن الفرص المتاحة للنمو .

ـ الحاجة إلى محاربة الخرافات الموروثة والأفكار السلبية ، والافتراضات المحبطة ، حول الدول الفقيرة وعلاقاتها بالدول المجاورة .

ـ الحاجة إلى إيجاد مناهج إيجابية جديدة لتحقيق التنمية التى تركز على نقاط القوة المحتملة للدولة وشعبها وليس فقط على مشاكلها .

ـ الحاجة للتفكير فى كيفية قيام المشروعات الاجتماعية بمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى عادة ما تترك لتحلها الحكومات .

تقدم هذه الأفكار أملاً فى تخفيف أسوأ آثار الفقر فى بنجلاديش وفى العديد من الدول الفقيرة الأخرى الموجودة فى كافة أنحاء العالم .

البرامج الناجحة لمكافحة الفقر

اتخذ الناس فى الدول المتقدمة موقفًا سلبيّا تجاه الفقر العالمى لمدة طويلة ، وتبدو المشكلة كبيرة ومعقدة ومستعصية جدّا مما يدفع الناس إلى هز أكتافهم والإستسلام ، وتكمن الحقيقة فى أن هناك أشياء عديدة يمكن القيام بها فى هذا الصدد ، شريطة استعدادنا لتبنى فكراً جديداً حول الفقر وسبل علاجه .

وكان الفقير ينظر إليه تقليديا على أنه التزام أو عبء اجتماعى . وقد نمت السياسات والمؤسسات على الافتراض ، ونتيجة لذلك فإنه نادرا ما تم إدراك قدرة الفقراء على تقديم مساهمات منتجة لحسابهم وإفادة المجتمع ككل . وبمجرد إدراكنا لهذه القدرة ، يمكننا خلق برامج من شأنها دعم مواهب الفقراء الخلاقة واستخدامها .

وتلعب المشروعات الاجتماعية دوراً هامّا فى هذه الجهود، ولكن يظل هناك مكان دائم لبرامج مكافحة الفقر التى ترعاها الحكومات والمنظمات غير الحكومية. وفى كثير من الأحيان، يستغرق تطوير الكفاية الذاتية للمجتمع أو الدولة وقتًا طويلاً. وخلال مرحلة الانتقال، تكون البرامج التى تجلب الموارد الخارجية لمساعدة الفقراء أمرا ضروريًا، وخاصة حين تكون الاحتياجات الملحة مثل الجوع والتشرد والأمراض، وتأثيرات الكوارث الطبيعية فى إنتظار معالجتها.

ومع ذلك، فليست كل برامج مكافحة الفقر متساوية. وكما نعلم جميعًا من الملاحظة والتجربة، فإن بعضها يتسم بالفعالية، وبعضها الآخر يهدر المال والجهد. فما هى خصائص البرامج الفعالة التى تخفف من مشاكل الفقر؟

أولاً وقبل كل شىء، يجب أن تبدأ البرامج الفعالة لمكافحة الفقربتعريف واقعى للفقر. ويجب أن يعرّف الفقراء الذين صمم البرنامج لمساعدتهم، بواسطة قواعد وقرارات واضحة تستبعد غيرهم، وتمنعهم من سحب الموارد التى يكون الفقراء فى أمس الحاجة إليها.

وسيكون لدى كل دولة وكل منطقة على الأرجح تعريف خاص بها للفقر. ويعيش الفقراء فى بنجلاديش حياة مختلفة تماما عن تلك التى يعيشها الفقراء فى الولايات المتحدة، (يمتلك معظم الفقراء فى أمريكا أجهزة تليفزيون، على سبيل المثال؛ فى حين أن غالبية الفقراء فى بنجلاديش ليس لديهم كهرباء أصلا!) وعلاوة على ذلك، يشكو دارسو التنمية العالمية من عدم اتساق تعاريف الفقر من مكان إلى آخر. ولكننى أعتقد أن هذا الأمر يعد نتيجة طبيعية للتباينات الموجودة فى المستوى الاقتصادى، والعادات الثقافية، والظروف المعيشية من دولة إلى أخرى. وقد يكون الاتساق غير مقنع للعلماء الذين يحاولون إجراء مقارنات ولكن الأهم من ذلك هو إيجاد تعاريف ذات استخدام عملى لمساعدة العاملين فى هذا الصدد.

وفى بنك جرامين، كان علينا تطوير تعريف خاص بنا للفقر لكى نتمكن من قياس نجاحنا فى مساعدة الناس على الخروج من الفقر من خلال الائتمان متناهى

الصغر، وقد كان بوسعنا استخدام نقطة معيارية تستند مثلا على الدخل النقدى، المكافئ للدولار الواحد أو دولارين فى اليوم. وهى دلالة شائعة الاستخدام فى مجتمع التنمية الدولى.

ومع ذلك، فقد شعرنا بأن هذا النظام لن يكون مناسبًا لعملية صناعة القرارات اليومية فقمنا بدلاً من ذلك بتطوير نظام يحوى عشر نقاط تصف ظروفًا معيشية محددة. وبمجرد نجاح الأسرة فى إزالة كافة هذه الحواجز العشرة، نعتبرها فى بنك جرامين هربت من الفقر، وتتضمن النقاط العشر التالية:

١ ـ إقامة عضوة البنك فى منزل ذى سقف من الصفيح أو منزل تبلغ قيمته ٢٥,٠٠٠ تاكا على الأقل (٣٧٠ دولارًا تقريبا)، كما ينام أفراد الأسرة على المهود أو هياكل الأسرّة بدلا من الأرض.

٢ ـ تشرب العضوة وعائلتها مياه نقية من الآبار الارتوازية، أو المياه المغلية، أو المياه المنقاة باستخدام الشبة، أو أقراص التنقية، أو المرشحات الإبريقية.

٣ ـ انتظام جميع أطفال العضوة، اللائقين بدنيًا وذهنيًا، والبالغين من العمر ست سنوات أو أكثر، فى المدرسة الابتدائية.

٤ ـ يبلغ قسط تسديد القرض الأسبوعى الأدنى ٢٠٠ تاكا (حوالى ٣ دولارات).

٥ ـ يستخدم جميع أفراد الأسرة مرحاضًا صحيًا نظيفًا.

٦ ـ يوجد لدى جميع أفراد الأسرة ملابس كافية لتلبية الاحتياجات اليومية، بما فى ذلك ملابس الشتاء والبطانيات، والناموسيات.

٧ ـ توجد مصادر إضافية للدخل، مثل حديقة خضروات أو أشجار فاكهة، للاعتماد عليها فى أوقات الحاجة.

٨ ـ تحافظ العضوة على رصيد سنوى متوسط قدره ٥٠٠٠ تاكا (حوالى ٧٥ دولار) فى حساب الادخار الخاص بها.

٩ ـ تستطيع العضوة إطعام أسرتها ثلاث وجبات متوازنة يوميًا طوال العام.

١٠ ـ يدرك جميع أفراد الأسرة أحوالهم الصحية، ويمكنهم اتخاذ إجراء سريع لأخذ العلاج الصحيح كما يمكنهم دفع المصاريف العلاجية فى حالة المرض.

لقد صممت مؤشراتنا العشرة، بشكل واضح، لتعريف الفرد والأسرة التى لم تعد تعانى من الفقر، ولكن غياب نفس هذه المؤشرات يمكن أن يستخدم لتعريف هؤلاء الذين يعانون من الفقر. ومع إجراء التعديلات المناسبة، فقد يصلح نظام المؤشرات نفسه لبعض الدول النامية الأخرى. وفى حالات أخرى، يكون هناك حاجة لتعريف فريد مصمم وفقًا للظروف المحلية. وتتمثل النقطة المهمة فى أن الفقر يجب أن يُعرف بوضوح لكى يتمكن برنامج مكافحة الفقر من أن يكون لديه عملاء مستهدفين واضحين وغرض أو أكثر لتحقيقه.

ويعتبر تفضيل ذوى الحاجة الأشد أمرًا مهمًا أيضًا، حيث لا ينبغى فقط إستبعاد غير الفقراء من برامج مكافحة الفقر، بل يجب أيضا منح أولوية أعلى للأشد فقرا فكثير من برامج المساعدات تحول الموارد إلى الأشخاص غير المقصودين، كما أن البرامج الأكثر فعالية لمكافحة للفقر هى التى تبنى لأغراض معينة وتصمم خصيصًا وفقًا لاحتياجات الفقراء، وليست كمشروعات عامة لخدمة المجتمع تقدم خدمات اجتماعية نافعة أو محفزة للاقتصاد. وقد تكون البرامج التى تهدف إلى إقامة البنية التحتية، وتقديم الرعاية الصحية، أو توفير فرص التدريب المهنى برامج جيدة، ولكن التجربة تبين أنه ما لم تكن هذه البرامج تستهدف الفقراء بوجه خاص، فإن غير الفقراء سيحصلون على نصيب الأسد منها من مكاسبها، ويتركون الفقراء فى وضع سيئ كما كانوا أو ربما أسوأ. ولقد علمتنا التجربة أيضا أنه من المهم تضمين النساء على وجه الخصوص بين المتلقين المستهدفين؛ وإلا فسوف يظل الفقراء على الأرجح غير معترف بهم بالكامل حتى فى برنامج آخر مصمم جيداً.

و يعنى ذلك، فى أكثر الحالات، ضرورة إنشاء برامج لمساعدة الفقراء بدلا من محاولة تكييف البرامج القائمة. وحين تفشل السياسات، والترتيبات،

والمؤسسات القائمة فى الاستجابة بحساسية لاحتياجات الفقراء، فعادة ما يكون من الخطأ محاولة تحسينها أملا فى زيادة فعاليتها. ومن الأفضل عموما البدء من الصفر، وبناء برامج أخرى جديدة وتزويدها بالعاملين من الألف إلى الياء.

وفى النهاية، يعتبر الالتزام طويل الأجل من جانب الجهات الراعية أمرا أساسيا. إذ لايتحقق الاعتماد على النفس بين عشية وضحاها، خاصة حين يكون عدد كبير من الناس عالقًا فى الفقر على مدار عقود طويلة أو على مدى أجيال، وحتى البرنامج المصمم جيدا سيواجه فترات صعبة تغرى الجهات الراعية إلى التخلى عن الجهود التى تبذلها. لذلك، يجب تخطى هذه الأوقات الصعبة بحسم ومرونة وذكاء، إذا كنا نهدف إلى الوصول إلى نتيجة نرضى عنها.

ويتم تمويل كثير من الجهود المكافحة للفقر بواسطة ذوى النوايا الحسنة فى الدول المتقدمة، إما من خلال المنظمات غير الحكومية، والمنح الحكومية، أو هيئات المعونة الدولية. ومن المحزن رؤية معظم هذه الأموال تستثمر بطرق تبذيرية. ففى كثير من الحالات، ينتهى الأمر بالأموال التى يفترض فيها أن تساعد الفقراء إلى خلق أعمال للشركات والمنظمات الوافدة من العالم المتقدم، مثل موردى المواد والمعدات والمستشارين المشرفين وشركات التدريب وما يماثلهم. وفى حالات أخرى، تقع هذه الأموال فى أيدى الحكومات المحلية الفاسدة أو مجموعة ضيقة من الفئات الاجتماعية الأحسن حالا.

وعندما يحدث ذلك، يصبح المعنيون بمحاربة الفقر والحريصون على تقديم المساعدة متهكمين ولاذعين. وفى النهاية، تقسى قلوب المثاليين أمام محنة الفقراء، ويغلقون طرق المساعدة، مما يؤدى إلى وقوع مآسى كان من الممكن تجنبها.

ويجب على الأشخاص الموجودين فى الدول المتقدمة والراغبين فى الوصول إلى الفقراء عقد التزام سياسى ببناء تضامن مع النصف الأفقر من سكان الدول النامية، وخاصة النساء منهم. وعلاوة على ذلك، يجب على دافعى الضرائب فى الدول المانحة توضيح رغبتهم لمسئولى المساعدة و الممثلين التشريعين الذين

يمثلونهم فى توجيه أموالهم بشكل مباشر نحو خفض الفقر من خلال دعم القدرات المنتجة لدى الفقراء أنفسهم. وسيشكل التشديد على المعايير، مثل تلك التى أشرت إليها الآن، بداية جيدة لذلك.

الائتمان يأتى أولاً

لقد قمنا بإدراج بعض من أهم المعايير الواجب على أى برنامج فعال لمكافحة الفقر مراعاتها ولكن أين يجب أن تبدأ مثل هذه البرامج؟ وهل يأتى التعليم أولا؟ وماذا عن البنية التحتية؟ والرعاية الصحية؟ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟ والمرافق الصحية؟ والإسكان؟ هذه كلها عناوين لاحتياجات لا نهائية ويصعب ترتيبها حسب أى أولوية.

وتتميز كل هذه الأمور بأهميتها، وسيكون من الأفضل البدء بها جميعا فى الوقت نفسه إذا أمكن. ولكننا فى بنك جرامين، قمنا بالتركيز على الائتمان بشكل حرفى لتوزيع الأموال على الفقراء، كخطوة أولى لمساعدتهم على الخروج من دائرة الفقر. وكانت هذه الإستراتيجية غير تقليدية وتستحق قليلا من التفسير، وخاصة فى ضوء أن غالبية البرامج المكافحة للفقر تبدأ من مكان آخر.

وأنا أعتقد بحسم أن البشر جميعا لديهم مهارة فطرية لا يدركها الناس عموما وهى مهارة التمسك بالحياة. وتعتبر قدرة الفقراء على التمسك بالحياة إثباتًا قويًا على امتلاكهم لهذه القدرة، وهم ليسوا فى حاجة إلى أن نعلمهم كيفية البقاء أحياء - فهم يجيدون ذلك بالفطرة! ولهذا وبدلا من تضييع الوقت فى تعليمهم مهارات جديدة، ركزت جهودى فى محاولة مساعدتهم على استغلال مهاراتهم الحالية بالشكل الأمثل. وبمنح الفقراء إمكانية الوصول إلى الائتمان سيتمكنوا فورا من ممارسة المهارات التى لديهم بالفعل بشكل عملى - فى ممارسات مثل النسج، وتقشير الأرز، وتربية الأبقار، أو ركوب العربات. وسيصبح المال الذى يكتسبوه من الجهود التى يبذلونها أداة، ومفتاحًا يمكن بواسطته إطلاق قدراتهم الأخرى.

ولا يعنى ذلك أن الفقراء يدركون دائما ما يمتلكونه من مهارات، فحين ذهبنا إلى النساء الفقيرات فى القرى بهدف منحهن الائتمان اللازم، كانت النساء خائفة من أخذ أى مبلغ من المال، وذكرن أنه ليس لديهن أى فكرة عن كيفية استخدامه. وتمتلك هذه النساء مهارات كثيرة، ولكنهن قمن باختزان قدر كبير من الخوف وعدم الأمان خلال سنوات تعرضهن لمواقف اجتماعية قمعية لم تكن معروفة لهن مسبقا وبتوفير قدر من التشجيع وعرض عدد قليل من الأمثلة الناجحة أمامهن، تمكنا من نزع هذا الخوف تدريجيا. وبسرعة، أدركت النساء أنهن كن يتمتعن بالمهارات الكافية لاستخدام الأموال لكسب أموال أخرى.

وعادة ما يبدأ صناع القرار الحكوميين والمستشارون الدوليون، والمنظمات غير الحكومية بافتراض معاكس مؤداه أن الناس يعانون من الفقر بسبب افتقادهم للمهارات اللازمة. واستنادا على هذا الافتراض، تبدأ هذه الجهات فى بذل جهودها لمكافحة الفقر ببرامج التدريب المخططة بمهارة وحرفية. ويبدو ذلك منطقيا، استنادا إلى افتراضهم الأساسى ـ كما أنه يؤيد مصالح الخبراء حيث أنه يخلق لهم العديد من فرص العمل المدعومة بميزانيات كبيرة، وفى الوقت نفسه يحررهم من أى التزام بتوليد نتائج ملموسة. كما أنه يتيح لهم فى الوقت نفسه الإشارة إلى الآلاف من الأشخاص الذين تلقوا تدريبا بصرف النظر عما إذا كان هؤلاء الأشخاص وأسرهم استطاعوا الهروب من الفقر أم لا، وكذلك الادعاء بتحقيق النجاح استنادا على هذه الأعداد.

ومن الإنصاف أن نقر بأن معظم الخبراء المكافحين للفقر حسنو النية، حيث أن اختيارهم للتدريب هو ماتمليه عليهم افتراضاتهم الخاطئة. ولكن إذ قضيت وقتا كافيًا مع الفقراء، فسوف تكتشف أن فقرهم يرجع إلى أنهم لا يستطيعون الاحتفاظ بالنتائج الأصيلة لعملهم. والسبب فى ذلك واضح وهو عدم تمتع الفقراء بأى سيطرة على رأس المال، حيث أنهم يعملون لصالح شخص آخر يسيطر وحده على رأس المال. وقد يمثل هذا الشخص الدائنين، مثل هؤلاء الذين قاموا باستغلال فقراء جوبرا، وهو المكان الذى بدأت العمل فيه، وقد

يكونون هم ملاك الأرض، أو أصحاب المصانع، أو الوكلاء الذين يقومون بتجنيد الفقراء للعمل تحت ظروف العبودية تقريبا. والعامل المشترك بينهم جميعا هو قدرتهم على سرقة جهود الفقراء لتحقيق مصالحهم الخاصة.

ما سبب هذا الوضع؟ السبب ببساطة هو أن الفقراء لايرثون أى رأس مال، فضلا عن عدم وجود أى شخص فى النظام التقليدى يقوم بمنحهم فرصة الحصول على الائتمان أو رأس المال. ولقد ساد العالم اعتقاد بأن الفقراء غير جديرين بالحصول على الائتمان، الأمر الذى جعلنى مقتنعا بأن تغيير هذا الافتراض يعتبر هو الخطوة الأولى الضرورية لتخفيف مشكلة الفقر.

ولكن ماذا عن التدريب المهنى؟ ليس هناك أى غبار على التدريب فى حد ذاته. ولكن التدريب لا يمكن تقديمه سوى لعدد محدود من الناس. ولمعالجة احتياجات الأعداد الكبيرة من الفقراء، فسيكون أفضل الإستراتيجيات هو السماح لقدرات الناس الطبيعية أن تزدهر قبل تعريفهم بمهارات جديدة. ويساهم منح الائتمان للفقراء والسماح لهم بالتمتع بثمار عملهم - والذى كثيراً ما يكون للمرة الأولى فى حياتهم - فى خلق موقف قد يشعروا فيه باحتياجهم للتدريب، والبدء فى البحث عنه، والاستعداد للدفع مقابل الحصول عليه (ولو أنه لا يتجاوز قيمة رمزية عادة). وهذه هى الظروف التى يكون فيها التدريب مفيداً وفعالاً كما هو مخطط له أن يكون.

الصدقة ليست هى الحل دائماً

لا يمكن إخفاء أهمية الصدقة، فهى مطلوبة فى حالات الكوارث وعند مساعدة العاجزين عجزاً خطيراً - وهم الأشخاص غير القادرين على فعل أى شىء لمساعدة أنفسهم. ولكننا، أحيانا، نبالغ فى الاعتماد على الصدقة.

وأنا أعارض، الهبات والمنح بوجه عام، حيث أنها تقضى على أى مبادرة أو مسئولية من جانب الفقراء، فإذا علم الناس بإمكانية الحصول على احتياجاتهم

مجانا فسيميلون إلى توجيه جهدهم ومهاراتهم فى تصيد المكاسب المجانية بدلا من استخدام نفس الجهد والطاقة لإنجاز المكاسب بمفردهم. وهكذا تشجع المنح على التبعية والتواكل بدلا من المساعدة الذاتية والثقة بالنفس.

وحتى فى حالات الطوارئ، يشجع بنك جرامين المقترضين على خلق صندوق كوارث خاص بهم بدلا من الاعتماد على الهبات. وحين قمنا بتوزيع القمح المجانى على مقترضى بنك جرامين خلال فيضان عام ١٩٩٨، قمنا بتشجيعهم على ادخار مبالغ صغيرة أسبوعيّا فى صندوق الكوارث. وعندما عادت الحالة الطبيعية، بدأنا فى كسب المال، الذى سيضاف فى النهاية إلى قيمة القمح الذى سيتلقوه. وسيشكل هذا المجمع الجديد للادخارات صندوق المجتمع والذى سيساعدهم على التعامل مع أى كارثة جديدة.

وتشجع المنح على الفساد أيضا، فعند التبرع بأموال الإعانات لمساعدة الفقراء، يقوم المسئولون عن توزيع الخدمات والسلع المجانية فى كثير من الأحيان بالاستفادة لأنفسهم ولأصدقائهم ومعارفهم قبل أى مجموعات أخرى من المستهدفين الفقراء.

وأخيرا، تخلق الصدقة علاقة قوة من جانب واحد، حيث أن المستفيدين من الصدقة يتحولون إلى باحثين عن الإحسان بدلا من أن يكونوا مطالبين بشىء يستحقوه. ونتيجة لذلك، تعتبر كافة هذه العلاقات ذات الاتجاه الواحد ظالمة، وتجعل الفقراء أكثر عرضة للاستغلال والتلاعب كما تحرمهم من أى صوت لهم وتساعد على اختفاء المساءلة والشفافية.

ولتعزيز قدرة الفقراء على تحسين المجتمعات الخاصة بهم وتوسيعها، سأركز على تأسيس مؤسسات ديمقراطية للحكومة الذاتية المحلية بحيث تزيد فرصة سماع أصوات الفقراء. فى المساحة أو المنطقة التى تقع فى نطاقها. ويجب أن يحصل الفقراء على فرصة المشاركة فى صناعة القرارات التى تؤثر على حياتهم؛ حيث أن الطريقة الخيرية، على الرغم من حسن نيتها، تقود فقط إلى طريق

مسدود بالنسبة لهم، ولكن عندما يتمتع الفقراء بالقدرة على التحكم فى أقدارهم، فإنهم يحققون تقدمهم بشكل أسرع.

بنجلاديش والعالم المتقدم

من الممكن لبنجلاديش أن تستمر فى النمو اقتصاديا إذا كان السياق العالمى مبشراً بالنجاح. ويتطلب ذلك أمورا ثلاثة: مبالغ كبيرة من الاستثمار الأجنبى المباشر، وإعفاء منتجات الدولة من الرسوم الجمركية عند دخولها سوق الولايات المتحدة وإمكانية الوصول المستمر لأسواق العمل الخارجية.

فالاستثمار الأجنبى المباشر يمكن أن يساعد بنجلاديش على تحقيق معدل نمو مرتفع وبناء اقتصاد قوى، كما رأينا من التطور السريع للدول التى تمكنت من اجتذاب قدر كبير من الاستثمار الأجنبى المباشر، وكمثال على ذلك، تشير التقديرات إلى أن الاستثمار الأجنبى المباشر يساهم بنسبة ١٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى لفييتنام، حيث يضاف مليار دولار سنويا للميزانية الوطنية، ويولد ٨٠٠٠٠٠ فرصة عمل بشكل مباشر، ويدعم مليونى فرصة عمل أخرى بشكل غير مباشر. ويرجع ذلك إلى نجاح فييتنام فى جذب ١٨ مليار دولار كاستثمار أجنبى مباشر خلال السنوات الخمسة الماضية ـ ومنها ١٠ مليار دولار فى عام ٢٠٠٦ وحدها ـ فى حين لم تحصل بنجلاديش، التى يصل عدد سكانها إلى ضعف سكان فييتنام على أكثر من ٧٠٠ مليون دولار فقط عام ٢٠٠٥، وليس هناك سبب مباشر وراء عدم قدرة بنجلاديش على تحقيق مكاسب من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر مماثلة لتلك التى تتمتع بها فييتنام.

وليست كل أنواع الاستثمار الأجنبى المباشر مفيدة بالضرورة، ويجب أن تكون إحدى المناطق ذات الأولوية هى جذب المستثمرين فى وحدات الإنتاج لتصنيع المنتجات العالمية. ويعتبر إنشاء مناطق تصنيع خاصة، والمحافظة عليها، وتوفير البنية التحتية لها، وضمان نظام إدارى شفاف أمرا أساسيّا لجذب هذه الأنواع من الاستثمارات.

ويتمثل العنصر الهام الثانى فى الوصول الحر لمنتجاتنا لأسواق الولايات المتحدة. وتعتبر بنجلاديش ضمن الاثنى عشرة دولة من دول آسيا الأقل تقدما، التى تواجه حواجز جمركية على معظم صادراتها إلى الولايات المتحدة. وتخضع بنجلاديش فعلا إلى رابع أعلى معدلات التعريفة الجمركية المتوسطة بين كافة الشركاء التجاريين للولايات المتحدة. وقد تكلفت بنجلاديش عام ٢٠٠٦ نصف مليار دولار كرسوم على صادراتها إلى الولايات المتحدة والتى كانت قيمتها ٣,٣ مليار دولار - فى حين دفعت المملكة المتحدة نفس المبلغ على صادرات قيمتها ٥٤ مليار دولار.

ولقد وصلت صادرات الملابس الجاهزة السنوية من بنجلاديش إلى ٩ مليارات دولار عام ٢٠٠٦، تمثل ٨٠٪ من إجمالى صادرات الدولة. وبناء على معدلات النمو الحالية، ستتجاوز بنجلاديش الهند العملاقة كمصدر للملابس، فضلا عن أن التأثيرات الإيجابية للوصول المعفى من الرسوم لأسواق الولايات المتحدة سوف يمتد مداها لأبعد من التأثيرات الاقتصادية البحتة، ولقد شرحت كيفية مساهمة الائتمان متناهى الصغر فى تخويل وتكليف النساء فى بنجلاديش على مدار العقدين الماضيين. ويتمثل العامل الرئيسى الثانى فى هذا التغيير الاجتماعى فى نمو صناعة الملابس الخاصة بنا.

واليوم، تعمل ٢ مليون فتاة بنجلاديشية فى مصانع الملابس. ويعتبر ذلك شهادة صامتة على الحاجز الذى تم تخطيه فيما يتعلق بالحساسية الدينية إزاء الفتيات العاملات فى المصانع. وقد اختار العديد من الفتيات العمل، وكسب الأموال، والادخار لحياة كريمة بدلا من الزواج فى سن مبكرة أو (وهو الأسوأ من ذلك بكثير) أن تصبح من ضحايا الاستغلال مثل التهريب الدولى للنساء. وسيحصل أطفال تلك النساء العاملات على تربية أفضل بكثير، كما سيحصلون على مستقبل أكثر أملا من أطفال الفتيات التى تتزوج فى سن مبكرة.

وعلاوة على ذلك، يتبنى هذا الجيل من الفتيات مواقف عصرية ومتحررة من

شأنها أن تعد بتغيير ثقافتنا التقليدية. ويعتبر الفقر وفقدان القوة أساسان للإرهاب. ولن تقدمهما أسر هذه النساء بعد الآن.

وإذا سمح لبنجلاديش بإعفاء منتجاتها من الرسوم عند دخولها لأسواق الولايات المتحدة، فإننى أعتقد بأن حجم الصادرات سيتضاعف فى غضون خمسة أعوام، وسوف ترتفع الأجور، ويزيد معدل نمو الاقتصاد البنجلاديشى - سويا مع صادرات القطن والسلع الأخرى إلى الولايات المتحدة. ونظرا لأن صناعة الملابس فى بنجلاديش ركزت على الأسواق الرخيصة التى تخلى عنها المنتجون الأمريكيون منذ زمن بعيد، فلن يعانى من شركات الملابس الأمريكية نتيجة لذلك سوى عدد قليل، وسيربح الجميع.

ولقد تضمنت أهداف التنمية الألفية لعام ٢٠٠٠ تعهداً بمنح الدول الأقل تقدما إمكانية الدخول المعفى من الرسوم لأسواق العالم. وسيساعد الالتزام بهذا التعهد بنجلاديش بشكل هائل.

وأخيراً، تحتاج بنجلاديش أيضا لوصول مستمر لأسواق العمل الدولية.

وفى رحلاتى العالمية، التقيت بالعديد من الشباب من بنجلاديش، ليس فقط فى مدن رئيسية مثل نيويورك، ولكن أيضا فى قرى صغيرة فى إسبانيا، وفى جزر فى إيطاليا، ومدن فى الأرجنتين وتشيلى، وكولومبيا. وقد كان الجميع فى حال جيدة، فى ضوء تعلمهم اللغة المحلية وخلق صداقات بين السكان المحليين. وحين سألتهم عن كيفية ذهابهم إلى هناك، أخبرونى عن قصص مثيرة عن المثابرة، والتماسك، والمغامرة عالية المخاطر، والتى عادة ما تتضمن رحلات خلال العديد من الدول وتجارب مع أنواع مختلفة من العمل والبشر. واشتملت الحكايات أيضًا على فترات تعسف وغش من قبل وكلاء التشغيل، وسوء معاملة من قبل موظفى المطارات، وابتزاز، ومضايقات، وإهمال من قبل موظفى الحكومة.

وحتى الآن، يقدم هذا الشباب مساهمة كبيرة فى الاقتصاد البنجلاديشى. ففى عام ٢٠٠٦، تلقت بنجلاديش ٦ مليارات دولار كتحويلات من المواطنين

الموجودين بالخارج وكان هذا ثلث إجمالى النقد الأجنبى الخاص بالدولة (مقارنة بـ ٢١,٧ مليار دولار تلقتها الهند و٢١,٣ مليار دولار تلقتها الصين). ويعتبر هذا الرقم رائعًا، بالنظر إلى أن سكان الهند أكبر من سكان بنجلاديش بسبع مرات كما أن سكان الصين أكبر بتسع مرات تقريبًا.

وعلاوة على ذلك، تتجه التحويلات مباشرة إلى خفض الفقر. ولقد ذكر تقرير الآفاق الاقتصادية العالمية من البنك الدولى أن تدفقات التحويلات ساعدت على خفض الفقر فى بنجلاديش بنسبة ٦٪. ويعتبر ذلك مثالاً رائعًا لكيفية تقديم الأشخاص ذوى الدخل المنخفض مساهمات إستراتيجية مباشرة لأهداف الدولة الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك المبادرة التى يقومون باتخاذها لتغيير حياتهم.

وتحتاج بنجلاديش إلى مزيد من الجهود لدعم مهاجريها الشباب، وخفض المخاطر التى يتحملونها فى المغامرة فى أراضى غير معروفة. كما أننا فى حاجة إلى إصلاح ممارسات الوكالات الحكومية لمحاربة الضغط، والإذلال والقلق الذى يعانيه الشباب عند التعامل مع الروتين الحكومى للهجرة.

وفى ضوء تطورات الواقع الاقتصادى والاجتماعى للعالم، يمكن للمرء أن يتوقع بسهولة أن يزيد العدد المطلوب من العاملين من بنجلاديش والدول المحيطة للعمل فى دول أخرى حتى فى الصين، فضلا عن أن الحاجة لمقاعد على متن الطائرات سترتفع إلى حد كبير. وسيمثل ذلك توقيتًا مناسبًا للتفكير بشأن إنشاء مركز نقل جوى عالمى فى بنجلاديش لتسهيل نقل أكبر عدد من العاملين من المنطقة، وكذلك العدد المتزايد للمسافرين الإقليميين والدوليين من رجال الأعمال.

نحو ازدهار وسلام إقليمى

يرتبط مستقبل بنجلاديش، كما هى الحال فى كثير من دول العالم النامى، بشكل وثيق بالسلام والازدهار فى منطقتها بالكامل. ومن الممكن لدول جنوب

آسيا، مثل أفغانستان وبنجلاديش وبوتان والهند وجزر مالديف ونيبال وباكستان وسريلانكا بصرف النظر عن ماضيها السياسى، أن تحقق تحولاً اقتصاديًا واجتماعيًا سريعًا، فى حالة اتحادها سويا بشكل قوى وعلى نحو مستقر لا يتغير. وليس هناك سبب وراء عدم استطاعة دول جنوب آسيا تحقيق نفس المعجزة الحقيقية التى حققها أعضاء الاتحاد الأوروبى، مع تأثير إيجابى على ملايين أكثر من حياة البشر.

ولهذا السبب بالضبط، تم تشكيل رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى (SAARC) عام ١٩٨٥ . ومع ذلك، لم تسنح لها الفرصة أبدا على مدار عشرين عامًا للازدهار. وأصبحت اجتماعاتها الدورية منتدى لممارسة الاستعراضات السياسية أكثر من سعيها الحقيقى لبحث الطرق اللازمة لبناء الثقة والتعاون بين شعوبنا.

ونتيجة لذلك، تعتبر جنوب آسيا أقل المناطق تكاملا فى العالم. وتصل التجارة بينها إلى أقل من ٢٪ من الناتج المحلى الإجمالى؛ مقارنة بأكثر من ٢٠٪ لشرق آسيا. وتقدر التجارة السنوية حاليا بين الهند وباكستان بمليار دولار، ويمكن أن تصل إلى أكثر من ٩ مليارات دولار. وتعتبر تكاليف التجارة عبر الحدود أعلى بكثير من اللازم. كما يعانى العبور بين الهند وبنجلاديش من التزاحم الشديد، حيث أن صفوف الانتظار على الجانب الهندى عادة ماتتجاوز ١٠٠٠ شاحنة، كما أن الرحلة التى لا يجب أن تستغرق أكثر من إحدى وعشرين ساعة قد تمتد إلى مائة ساعة أو أكثر. ويرجع ذلك جزئيا إلى الافتقار الشديد إلى وسائل التكامل، حيث أن جنوب آسيا يعتبر مركز الفقر العالمى فى ضوء بلوغ عدد الفقراء به ٤٠٪ من الفقراء العالميين.

ويتسم الكثير من أجزاء جنوب آسيا المتخلفة بكونها اقتصادات حدودية تعانى من الإعاقات التقليدية للدول غير الساحلية أو المعزولة. وتتضمن الأمثلة على ذلك شمال شرق الهند، وشمال غرب باكستان، وشمال بنجلاديش، وأجزاء من نيبال وأفغانستان ومن الممكن أن يساهم التعاون الإقليمى، فى تسهيل التجارة والنقل،

فى تحويل هذه المناطق إلى اقتصاديات أفضل ويمكن لمنطقة شمال بنجلاديش أن تصبح منطقة دينامية نشطة بمجرد تغيير التجارة مع نيبال والهند بالكامل.

وقد أدركت رابطة جنوب آسيا للتعاون أخيرا المزايا الكبيرة المحتملة للتكامل التجارى للمنطقة. فبدأت تفاوضها بشأن عقد اتفاقية منطقة تجارة حرة لجنوب آسيا (SAFTA)، وقد تم توقيع هذه الاتفاقية فى يناير عام ٢٠٠٤. وإذا نفذت خطط الاتفاقية، فسيتم تبادل كافة السلع دون تعريفة جمركية أو رسوم أخرى، بين دول جنوب آسيا الثمانية بحلول عام ٢٠١٥.

وتعتبر اتفاقية SAFTA اتفاقية جيدة فى كثير من بنودها، على الرغم من احتوائها على مشاكل معينة تحتاج إلى العلاج وينبغى أن تغطى هذه الاتفاقية تجارة الخدمات، وكذلك المنتجات الزراعية والصناعية، وسوف تسبب الخسائر المحتملة من إيرادات ضريبة القيمة المضافة والجمارك، عدة مشاكل نتيجة للتحرر التجارى، وخاصة بالنسبة لدول رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى الأصغر. وعلاوة على ذلك، سيحتاج التطبيق العملى لقواعد SAFTA التأكد من أن الدول الأصغر تستفيد، وأن المنتجين غير الأكفاء لا يقومون بإخراج المنتجين الأكفأ من الدول المنافسة غير الأعضاء فى SAFTA فلا يصح مثلا أن تخرج منتجات الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وتايلاند من التنافس مع منتجات الهند وباكستان الأقل جودة بسبب إعفاء الأخيرة من الرسوم الجمركية لأن ذلك معناه خسارة المستهلكين.

وسيكون لدينا بلا شك مشكلات أساسية، ومن الممكن أن نتوقع أن الدول المشتركة فى اتحاد تجارى ستمر بمشاكل انتقالية. ورغم ذلك، تعتبر اتفاقية SAFTA خطوة كبيرة فى الاتجاه الصحيح بالنسبة لجنوب آسيا. ويمكن لهذه الخطوة أن تساهم فى تعبئة القطاع الخاص لبدء التخلص من الارتياب المتبادل الذى قام بتقسيم منطقتنا لسنوات طويلة. ومع اتساع التجارة الإقليمية، ستهدأ مخاطر النزاع المسلح القائمة منذ فترة طويلة بين المتنافسين الإقليميين، مثل الهند وباكستان.

ويمكن للحكومات والمجتمع المدنى ومجتمع الأعمال أن يقوموا بالكثير لتشجيع قيام روابط أوثق بين دول منطقتنا. وقد اقترحت مثلا أن تقدم كل جامعة فى دول رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى منحة دراسية واحدة على الأقل لطالب من دولة أخرى فى جنوب آسيا، ويجب أيضا خلق برنامج تبادل مماثل لأعضاء هيئة التدريس بين جامعات دول المنطقة، وقد طلبه الكثيرون لأن اجتماعات قمة الرابطة الدورية بين الوزراء الحكوميين يجب أن تستكمل بمؤتمرات إقليمية تتضمن قادة رجال الأعمال والصحفيين والكتاب، وقادة المنظمات غير الحكومية، والطلاب، سويّا مع البرامج التعليمية والاحتفالات الثقافية. وبصفة عامة يجب على رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى أن تدور حول الناس وليس حول الحكومات فقط؛ حيث يجب أن تساعد فى توحيد شعوب المنطقة وأن يمثل ذلك أولوية أولى فى أهدافها.

وينبغى إزالة القيود المفروضة على التجارة تدريجيا بين دول رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى، وتعتبر نيبال حاليّا هى الدولة الوحيدة التى كان لها بعد نظر كاف لتوفير تأشيرات آلية لكافة مواطنى رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى. ويجب أن تتبع الدول الأخرى فى المنطقة هذا المسار.

ولقد دعوت دائما إلى ضرورة قيام دول رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى بإصدار جوازات سفر لمواطنى المنطقة من الشخصيات المهمة. وبحيث يعلن فى كل عام عن قائمة الأشخاص البارزين الموافق عليهم، اعترافا بمساهمتهم فى المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية الخاصة بالمنطقة، ويتم منحهم جوازات سفر لدول الرابطة أو بطاقات هوية، بالإضافة إلى جوازات السفر النظامية. وقد تبدأ العملية على سبيل المثال باختيار ٥٠٠٠ مواطن متميز من دول الرابطة الثمانية. وسيتمكن هؤلاء الرجال والنساء البارزين من السفر إلى كافة أنحاء المنطقة بدون تأشيرات، ناشرين أفكارهم ومعززين نواياهم الحسنة. ومن الممكن زيادة عددهم سنويا حتى يصبح السفر الحر فى منطقة جنوب آسيا هو القاعدة وليس الاستثناء.

لقد سمعت بعض الأشخاص يقولون أن إدارة جوازات سفر رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى ستكون كابوسًا تقنيًا، ولكننى لا أرى ذلك. ففى ضوء تكنولوجيا المعلومات الحديثة، لايجب أن يشكل الاحتفاظ بقاعدة بيانات مركزية كبيرة لأصحاب جوازات السفر أى صعوبة على الإطلاق، ويمكن للمرء أن يضيف قياسات حيوية لحاملى الجوازات وليس لدى أى شك فى أن هذه المبادرة ستساهم بشكل هائل فى إذابة أى ارتياب أو شكوك.

وكما هو الحال مع المشاكل الاجتماعية الأخرى التى تبدو مستعصية، يمكن للأعمال الاجتماعية أن تلعب دورا حاسما فى تغيير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية فى المنطقة. ومن الممكن لهذه المبادرة أن تبدأ بإنشاء صندوق المشروعات الاجتماعية الخاص برابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى، ويقوم بإطلاقه رجال الأعمال وسيدات الأعمال فى المنطقة. وسيبدأ الصندوق بتمويل مشروع اجتماعى واحد مرتبط بالفقر على الأقل فى كل دولة ـ مثل الرعاية الصحية للفقراء أو تنظيف المياه أو العناية بالأم أو منع الاتجار بالأمهات والأطفال أو غيرها من القضايا الرئيسية الأخرى . ويمكن أن يبدأ الصندوق بمبلغ صغير ويطلق مشاريع صغيرة فى كل دولة لبناء الثقة فى أن بإمكاننا أن نتكاتف لحل مشاكلنا المشتركة. وتتمثل مزايا هذا الصندوق فى أنه لن يكون وسيلة لإقامة أعمال فى دولة ما للاستفادة من تفوقها التقنى أو المالى عن غيرها لأن المشروعات الاجتماعية وفقا لطبيعتها لا تستهدف الربح.

ويمكن أن تدور المشروعات الاجتماعية الخاصة برابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى حول استكمال وتحسين البنية التحتية، مثل بناء الجسور فوق الأنهار المشتركة، أو بناء الطرق للربط بين الدول. وقد تكون هذه البنية التحتية مملوكة للفقراء المحليين على جانبى الحدود، كما يمكن أن تكون مملوكة للمستثمرين الاجتماعيين من المنطقة. وسيشكل ذلك رمزًا للصداقة، وأداة عملية لتحسين حياة الفقراء عن طريق تحفيز الاقتصادات المحلية، و تشجيع التجارة وتسهيل الاتصالات.

وسوف يتوقف النجاح فى المدى الطويل لمنطقة التجارة الحرة لجنوب آسيا ورابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى عمليا على مواقف وإجراءات الهند، باعتبارها أكبر وأقوى دولة فى المنطقة. ولأنها تجاور، تقريبا، كل الدول الأخرى فى الرابطة. وليس غريبا أن يكون لدى الدول المجاورة صعوبات سياسية مع بعضها البعض، ولكن هناك مشكلة واحدة بين دولتين من دول الرابطة تؤثر بشكل خطير على المنطقة بأكملها، إذ تتأثر المواقف والإجراءات المتخذة من قبل الهند وباكستان إلى حد كبير بهذه المشكلة، وهى مشكلة كشمير التى تعد أكبر مشكلة بالنسبة للهند وباكستان والمنطقة ككل، فلقد دخلت الهند وباكستان ثلاث حروب شاملة بسببها. ونظراً لهذا النزاع الملتهب، قامت الدولتان بإعداد جيوش ضخمة مجهزة بأحدث نظم الأسلحة، بما فى ذلك القدرات النووية والتى شكلت تهديداً هائلاً للسلام الإقليمى.

هل يمكن حل مشكلة كشمير؟ بالطبع يمكن. فمن الممكن حل كافة الصراعات البشرية لأنها تنشأ فى العقل البشرى والذى يجب أن نركز عليه. حتى تكون جميع دول المنطقة مستعدة للتحرك بحماس إلى الأمام لتشكيل اتحاد اقتصادى وسياسى حقيقى وعندئذ لن تستعصى مشكلة كشمير على الحل.

بنجلاديش وجيرانها العمالقة

تعد بنجلاديش دولة محظوظة حيث بإمكانها بناء اقتصاد ديناميكى بسهولة عن طريق الاستفادة من موقعها الجغرافى المتميز، فهى محاطة بدولتين عملاقتين تنموان بشكل سريع، هما الصين والهند. ولقد حققت الهند بالفعل معدل نمو فى ناتجها المحلى الإجمالى بلغ ٨٪ فى حين تجاوزت الصين ١١٪ كما قامت الدولتان بخفض معدل الفقر بهما إلى أقل من ٢٥٪. وعلاوة على ذلك، أصبحت الدولتان من القوى الاقتصادية والسياسية التى جعلت العالم كله يولى اهتماما جادا بهما.

وفى ضوء قيام جيراننا العمالقة بجلب عالم الأعمال بالكامل إليهما، يمكن لبنجلاديش الاستفادة ببساطة من جوارها لهما. وتعتبر الدول المجاورة النامية مصادر ملائمة للتكنولوجيا والخبرة والمهارات والاتصالات. ومن الممكن لبنجلاديش بدورها أن تشكل مكانا جذابا لكلتا الدولتين، فإذا ورد جزء صغير من الأعمال المتدفقة للهند أو الصين إلى شواطئنا، فسنصبح اقتصادًا متحركًا بشكل سريع.

ويشعر بعض البنجلاديشيين بالقلق من أن تغرق دولتنا الصغيرة بواسطة دولة الهند المجاورة العملاقة إذا قمنا بفتح حدودنا للتجارة الحرة، فلقد ذكروا أن الهند ستغرق أسواقنا بالسلع ـ مستفيدة من منطقة التجارة الحرة ـ وستخنق إمكانية الصناعات الوليدة فى بنجلاديش.

ومع ذلك، فقد قامت الهند بالفعل بإغراق سوق بنجلاديش، ولكن من خلال قنوات غير رسمية تولد إيرادات غير حكومية (بخلاف تقديم الرشاوى لموظفى الحدود وموظفى الجمارك). ووفقا لأرقام تم الحصول عليها من بنك بنجلاديش، تصل الواردات المعترف بها رسميا من الهند إلى ١,٨ مليار دولار فى ٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٦، كما تشير التقديرات بأن التجارة غير الرسمية قد تكون أعلى بنسبة ٥٠٪. وستقوم قواعد التجارة الحرة بتقنين هذا التدفق غير المعترف به للسلع، فضلاً عن أنها ستجلب إيرادات إضافية للحكومة. وإذا تم صياغة أحكام معقولة لتعديلات تتم بواسطة الأعمال التجارية والمجتمعات، وإذا تم أيضًا وضع إجراءات حمائية لمنع استغلال القوى للضعيف، فيمكن للدول الصغيرة أن تستفيد من التجارة الحرة بنفس المقدار الذى تستفيد به الدول الكبيرة. وهناك اتفاقيات ثنائية للتجارة الحرة سارية بالفعل بين بعض دول رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمى مثل الهند وسريلانكا على سبيل المثال فإذا أمكن لسريلانكا الصغيرة، بعدد سكانها الأقل من ٢٠ مليون، أن تستفيد من الحدود المفتوحة مع الهند، فلماذا لا تستفيد بنجلاديش؟

هناك أسباب كثيرة لضرورة وجود علاقة متميزة بين بنجلاديش والهند، ومع ذلك لا يزال التوتر بين الدولتين مرتفعًا على نحو لا مبرر له. وعلى الرغم من أن

بنجلاديش لا تزال تشعر بالامتنان تجاه الهند بسبب مساعدتها العسكرية خلال حرب التحرير الخاصة بنا، إلا أن هناك شعوراً بالخوف من الهند لا يزال كامنًا فى عقول البنجلاديشيين. وقد يكون هذا الأمر مفهومًا، فى ضوء أن الهند أكبر من بنجلاديش بسبع مرات، كما أنها تحيط بها بالكامل تقريبا، فضلا عن أنها تعد ثالث أكثر الدول تسليحا فى العالم، كما أن الديانة السائدة بها هى الهندوسية وليس الإسلامية (على الرغم من أن الهند تضم فى الحقيقة عدداً من السكان المسلمين أكبر من عدد سكان بنجلاديش). ويقوم بعض السياسيين البنجلادشيين باستغلال مشاعر الخوف الموجودة لدى البنجلادشيين ويوجهون اللوم إلى الهند على أى شىء يسير بشكل خاطئ فى بنجلاديش، كما يكررون تعهدهم بحماية بنجلاديش من التهديدات الهندية الخفية.

وتشكو الهند، من جانبها، من الهجرة غير الشرعية للفقراء البنجلاديشيين الباحثين عن فرص عمل فى الهندو (وهناك علاقة فى هذا الصدد بين الهند وبنجلاديش مشابهة لتلك الموجودة بين الولايات المتحدة والمكسيك، حيث يسبب عبور الفقراء الباحثين عن فرص اقتصادية للحدود فى حدوث توترات دولية). وتشكو الهند أيضا من قيام بنجلاديش بإيواء ودعم قادة حرب العصابات المسلحة من شرق الهند. ولايزال زعماء بنجلاديش مستمرين فى إنكار هذا الادعاء.

وفى جو عدم الثقة المتبادل يسهل إذكاء مخاوف الناس من هيمنة الدولة المجاورة العملاقة. مع أنه فى عالم اليوم، لاتهيمن الدول على بعضها البعض بقوتها العسكرية وإنما من خلال قوة اقتصادية. وإذا ظلت بنجلاديش دولة فقيرة، فسيهيمن الجميع عليها وليس الهند فقط. ويعتبر التحرك على السلم الاقتصادى بأقصى سرعة ممكنة أفضل حماية ضد كل شكل من أشكال الهيمنة الأجنبية.

الموقع الإستراتيجى لبنجلاديش

من الممكن أن يشكل الموقع الإستراتيجى لبنجلاديش العامل الرئيسى فى تغيير

مستقبل دولتنا. وفى ضوء وجود بنجلاديش فى مفترق طرق إقليمى، يمكن لها أن تكون نقطة تحول للتجارة الدولية بالنسبة لجميع الدول المجاورة لها، وكل ما عليها القيام به هو توفير تسهيلات فى الشحن لجميع هذه الدول: وهى بوتان ونيبال غير الساحليتين وشرق الهند غير الساحلى عمليا وغرب الصين، وشمال ميانمار. ويبلغ عدد السكان الإجمالى فى هذه المناطق أكثر من ٣٠٠ مليون نسمة كما أنها تعتبر اقتصادات سريعة النمو مع تزايد نصيب الفرد من الدخول السنوية بثبات لأكثر من ١٠٠٠ دولار.

ويجب أن تقوم بنجلاديش بإعداد نفسها لتنفيذ مشروع تنموى كبير لإنشاء مرافق عالمية للميناء فى الاقتصادات المتنامية ببنجلاديش وجيرانها، وبناء شبكة طرق سريعة لربط هذه الدول مع مرافق الميناء. وقد يتم بناء هذا الميناء الهائل فى البحر العميق قرب مدينة كوكس بازار، وهى مدينة تبعد مائة وأربعين كيلومترا جنوب شيتاجونغ بالقرب من حدود ميانمار. ومن الممكن لهذا الميناء الهائل أن يخدم المنطقة بأكملها ويجلب ازدهارًا كبيرًا لملايين الأشخاص.

وفى ظل الظروف الحالية، نجد أن سلع بنجلاديش بها العديد من المساوئ مقارنة بسلع الدول الأخرى، حيث تستغرق المنتجات المصنعة فى بنجلاديش وقتًا طويلاً لمعالجتها بهدف تصديرها بعد ذلك لسنغافورة مثلا، كما أن متوسط التكلفة للمصدرين فى بنجلاديش يصل تقريبا إلى ضعف قيمته فى إندونيسيا. وسوف يساهم هذا الميناء الضخم فى كوكس بازار بعد تجهيزه لاستقبال السفن الجديدة ذات الغاطس الأعمق المستخدمة الآن فى التجارة العالمية، فى حل هذه المشاكل. ويجب أن يكون الميناء مجهزًا بأحدث تقنيات النقل، وأن يرتبط بالمناطق والدول المجاورة عن طريق شبكة طرق سريعة لدعم التدفق المستمر لسيارات نقل الحاويات الحديثة.

لقد أصبحت سنغافورة إحدى أكثر الدول نجاحًا فى العالم بسبب موقعها كميناء إستراتيجى. وليس هناك سبب لا يجعل كوكس بازار يلعب دورًا مماثلاً فى التنمية المستقبلية لبنجلاديش. (قامت ميانمار بالفعل ببناء ميناء فى أكياب،

ولا يقلل ذلك من الحاجة لوجود ميناء هائل فى بنجلاديش). وسوف تستفيد أكياب فى الواقع من العمل كميناء فرعى، كما هى الحال مع الميناء الضخم فى هونج كونج المدعوم بمرفق أصغر فى جواندونج المجاورة).

الميناء الضخم كمشروع اجتماعى

من الوسائل المهمة لضمان مساهمة مشروعات البنية التحتية فى إفادة الفقراء، منحهم الملكية الفعلية فيها. ويمكن تطبيق هذه الفكرة على الميناء الضخم لكوكس بازار.

وسوف نوضح هنا كيف ينفذ ذلك. يمكن للمستثمرين الاجتماعيين جمع الأموال على أساس الاتفاق المسبق أنه بمجرد استرداد أموال الاستثمار من أرباح الميناء فيما بعد يقوم المستثمرون ببيع الشركة بالسعر الذى تم التفاوض بشأنه مسبقا لجمعية تعاونية منشأة لهذا الغرض خصيصا، وتكون هذه الجمعية مملوكة للفقراء ومنها ٥٠٪ على الأقل للنساء، فضلا عن قيامها بدفع ثمن الميناء على أساس المدفوعات المؤجلة من الأرباح الأخرى المولدة من العمليات ثم تقوم الجمعية بتعيين شركة متخصصة لتتولى إدارة الميناء.

وبدلا من ذلك، يمكن أن تقدم دولة مانحة أو ائتلاف من الدول المانحة التمويل الاستثمارى اللازم لبناء الميناء الضخم وفقا للإجراءات التقليدية المتبعة الآن ولكن مع اختلاف مهم. ففى ضوء الإجراء الحالى قدمت هيئة المعونة اليابانية القرض اللازم لبناء مطار شيتاجونج. إلا أن الأموال استخدمت لشراء المعدات وتعيين الشركات الهندسية وشركات البناء التى كانت يابانية أساسا، بحيث عادت معظم الأموال للاقتصاد اليابانى مرة أخرى. وبعد مرور بعض الوقت، ووفقا لقواعد غير مكتوبة، قامت اليابان بإلغاء القرض تدريجيّا وتحويله إلى منحة. وحصلت بنجلاديش عندئذ على مطار حديث بدون تكلفة وظلت ملكية المطار مع حكومة بنجلاديش.

ويتمثل السيناريو البديل الذى أقترحه لإنشاء مشروع اجتماعى حول الميناء الضخم فى التالى: فى إطار اتفاقية مع الجهات المانحة، تقوم حكومة بنجلاديش بتأسيس جمعية تعاونية لاتستهدف الربح لإدارة الميناء، وشركة أخرى للميناء تهدف لتحقيق الربح، مملوكة من قبل الجمعية. وتقوم حكومة بنجلاديش بتسليم ملكية الميناء الضخم لهذه الجمعية. وعلاوة على ذلك، يتألف مجلس الجمعية، بشكل أساسى، من الأشخاص البارزين الذين أثبتوا التزامهم نحو تحسين نوعية حياة الفقراء. وقد يمثل أعضاء آخرون حكومة بنجلاديش، مثل مدينة كوكس بازار والفقراء الذين سيستفيدون من الميناء الضخم.

ويتم بيع الأسهم الصورية لهذه الشركة من قبل الجمعية التعاونية للفقراء، ويحتفظ الفقراء المحليون بخمسين فى المائة من الأسهم. ويذهب خمسون فى المائة على الأقل من إجمالى الأسهم الصورية المباعة للنساء الفقيرات. ولا يمنح السهم الصورى أى ملكية قانونية لشركة الميناء الضخم، ولكنه يضمن إستحقاقًا لجزء من أرباح الشركة وفقا لما هو محدد من قبل مجلس إدارة الشركة. ولايمكن تداول الأسهم الصورية فى الخارج، حيث لا يمكن بيعها إلا للجمعية. ويمكن بيع السهم الصورى بالدين (على الحساب) ـ بحيث يستطيع المساهم دفع سعر السهم من أرباح الشركة.

وقد تقوم الجمعية بتعيين شركة متخصصة لإدارة الميناء أو تخصيص المهمة لشركة الميناء الضخم إذا كانت تتمتع بالخبرة المطلوبة لإدارة الميناء.

ومن الممكن تكرار نفس السيناريو لأى بنية تحتية أخرى، وقد تكون هناك اختلافات كبيرة فى الملكية ولكن أيا كان الشكل العام للملكية، فإننى أود أن أرى البنية التحتية فى إطار المشروعات الاجتماعية بطريقة من طريقتين: الأولى، كشركة لا تستهدف الربح والثانية، كشركة يمتلك الفقراء غالبية أسهمها، على أن يكون نصف هؤلاء الفقراء من النساء، من خلال جمعية تعاونية.

سيكون الميناء مشروعًا اجتماعيًا ضخمًا وتحديًا اقتصاديّا واجتماعيّا هائلاً. ومن أجل تجميع الخبرة فى تصميم المشروعات الاجتماعية لتشغيل وملكية البنية

التحتية، فقد نرغب فى البدء بمشاريع صغيرة، مثل الجسور والطرق والأنفاق، ويعتبر ذلك خطوة صغيرة من النظام الحالى فى بنجلاديش، حيث أن حق تحصيل الرسوم على الجسور يعطى عادة للمزايد الأعلى. والآن وبدلا من المزايد الأعلى، يمكننا منحه لجمعية تعاونية مخططة جيدا ومكرسة لجلب منافع للفقراء. ومع نمو الثقة فى النظام، يمكن تحويل مشاريع أكبر لمشروعات اجتماعية.

ولا شك أن البنية التحتية تعتبر أحد العناصر التى تحتاج إلى الاهتمام بها فى بنجلاديش إذا كانت ترغب فى أن تصبح مفترق طرق مزدهر لجنوب آسيا. وهناك مشاكل أخرى تحتاج إلى معالجتها، وعلى رأس القائمة تأتى الحاجة إلى تأسيس حوكمة جيدة، ومنع الفساد فى كل مستويات الحكومة. كما أن هناك مجالات أخرى فى حاجة إلى التحسين، وهى تتضمن توفير طاقة كهربائية موثوق بها ومتاحة بسهولة، وتوفير أحدث تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وقد يُعالج بعض من هذه التحديات بنفس الروح التى اقترحتها بالنسبة لمشروع الميناء الضخم، عن طريق البحث عن فرص لخلق مشروعات اجتماعية تركز على المنافع طويلة الأجل للاقتصاد القومى وخاصة بالنسبة للفقراء.

وإننى شخصيا مقتنع بأن بنجلاديش ستتمكن من الخروج من دائرة الفقر بالكامل بحلول ٢٠٣٠ على الأكثر. وعندما يتحقق هذا الهدف، وفقا لما أراه، فسوف يمثل ذلك انطلاقة ذات أهمية عالمية. نظرا لأن بنجلاديش، التى تم وصفها منذ فترة ليست ببعيدة بحالة دولية عقيمة، ستتمكن من انتشال نفسها من الفقر، وسوف يعطى ذلك دليلاً قويّا على أن كل دولة فى العالم يمكنها القيام بنفس الشىء.

* * *

الفصل السادس

الإعجاز فى التفاصيل

نأتى الآن إلى الطريقة التى اكتسبت بها فكرة إقامة مشروع اجتماعى خطوة كبيرة، وعالمية هذه المرة، للتحول من مجرد فكرة إلى واقع فعلى. لقد رويت فى بداية هذا الكتاب كيف جمعتنى مائدة الغذاء فى أحد مطاعم باريس الراقية برئيس شركة كبرى، حيث اتفقنا على التعاون معًا وبينما كان الحماس يغمرنا، اتخذ فرانك ريبو قرارًا مهمًا فى ذلك اليوم بأن يشارك فى مشروع لن يحقق ربحًا ماليًا لشركة دانون، ولكننا عقدنا النية على أن نخطو خطوة فى هذا الاتجاه، وهى وإن كانت بسيطة، إلا أن من شأنها أن تحسن الوضع الصحى للأطفال الفقراء ممن يعانون سوء التغذية فى بعض مناطق بنجلاديش.

وخلال بضعة أسابيع من تاريخ ذلك الغذاء فى باريس عندما قابلت فرانك ريبو رئيس مجموعة دانون لأول مرة فى أكتوبر ٢٠٠٥، بدأت ملامح المشاركة بين بنك جرامين ومجموعة دانون تتضح، وقد بدأ العمل بروح معنوية مرتفعة جدا وذلك بزيارة إيمانويل فابر وفريق من شركة دانون إلى بنجلاديش.

وظهر جليًا أن إيمانويل فابر، وهو نائب الرئيس التنفيذى لأعمال دانون فى آسيا والمحيط الهادى، كان شديد الحماس لمشروع المشاركة بين جرامين ودانون. فقد زار مدينة «داكا» عاصمة بنجلاديش فى نوفمبر ٢٠٠٥، وبصحبته فريق

ضخم من خبراء مكتبه فى «شنغهاى» و«جاكارتا» بالإضافة إلى آخرين من المركز الرئيسى لدانون فى باريس.

كان إيمانويل هو الرجل المناسب لتأصيل وإنجاح المفهوم الأساسى الذى نسعى من أجله. وقد أخبرنى أنه تابع باهتمام قصة بنك جرامين منذ عام ١٩٨٧، حينما سافرت مجموعة من أصدقائه المقربين بعد التخرج من الجامعات الفرنسية إلى «سانتيجو» فى جمهورية شيلى، وشاركوا فى عدد من المشروعات، كان منها مشروع Contigo، وهو مشروع لمنح الائتمان على غرار بنك جرامين برعاية إحدى أهم مؤسسات الائتمان الصغير هناك. وقد جاءت فكرة إقامة هذا المشروع على نفس نسق جرامين مستوحاة من زيارتهم إلى بنجلاديش.

وقد أدى إيمانويل نفسه عملاً تطوعيًا لمساعدة الفقراء فى «ماجنو كا تيلا» وهى مدينة تمثل الأكواخ الشكل الرئيسى للمعمار فيها وتقع شمال «دلهى» بالهند. وهناك رأى إيمانويل، ما أسماه، «الطريقة العملية التى يتواءم بها الأفراد شديدو الفقر مع ظروف الحياة شديدة الصعوبة». كما اكتشف أيضا ما تعلمته أنا قبل سنوات من أن للفقراء قدرات خارقة على البقاء والتعايش، تعلموها فى أصعب مدارس الأرض؛ وهى مدرسة الفقر، ونتيجة لهذه الخلفية كان إيمانويل شديد العزم على إنجاح مشروع المشاركة بين جرامين ودانون، وقد حظى فى هذا المجال بدعم فرانك ريبو ومجلس إدارة مجموعة دانون.

وقد قمنا من جانبنا بتكليف إماموس سلطان (إمام السلطان) Imamus Sultan، وهو أحد القيادات الإدارية بجرامين، بقيادة المشروع. وعلى الرغم من أنه لم يملك أية خبرة فى توجيه شركات المجالات الاستهلاكية إلى التوجهات التنموية، فقد كان على معرفة وثيقة بفقراء بنجلاديش. وكنت واثقًا من سرعة تعلمه واستيعابه وقدرته على تحديد ما يصلح، وما لا يصلح، لتوجيه منشأة تسعى للربح مثل دانون لتعمل لصالح الفقراء. ولقد كانت لدى ثقة تامة فى سلطان وفى إمكانية الاعتماد عليه لإقامة علاقة قوية وناجحة بين جرامين ودانون، وللإشراف على مشروع المشاركة ككل. وقد كان سلطان فى ذلك

الوقت بالفعل مسئولاً عن متابعة تنفيذ أحد المشروعات الاجتماعية الأخرى؛ وهو مشروع إقامة سلسلة مستشفيات للعيون لخدمة فقراء بنجلاديش كما سبق أن أشرت.

اجتماع التخطيط الأول

طلب منى إيمانويل فابر أن أشرح له بشكل أكثر تحديداً ما قصدته عندما عرضت على فرانك ريبو إقامة مشاركة بين جرامين ودانون فى بنجلاديش لتحقيق أهداف اجتماعية لصالح الفقراء. وذلك بأن طلب منى تخصيص يومين كاملين لمراجعة كل التفاصيل الممكنة والمتعلقة بالمشاركة بين جرامين ودانون. إلا أن مناقشاتنا سرعان ما تحولت إلى حوار متبادل، فقد كان لدىّ تصور واضح حول معنى ما اسميته بالمشروع الاجتماعى، غير أنى لم أكن أملك تصوراً محدداً لشكل المشاركة بين جرامين ودانون عندما عرضت الأمر على فرانك ريبو. وكنت أتوقع أن يكون تحويل الفكرة العامة للمشاركة إلى خطة عمل واضحة ومحددة الملامح سيكون بالتعاون بين الطرفين.

كانت فكرتى الأساسية تتمثل فى إقامة شركة رأس مال مشترك Joint Venture مع دانون لإنتاج نوع من أنواع الغذاء لتحسين مستوى تغذية الأطفال فى بنجلاديش. والواقع أن نوع الغذاء الذى فكرت فيه كان غذاء مناسبًا للأطفال فى مرحلة ما بعد الفطام، وذلك للمساهمة فى تحسين مستوى تغذية الأطفال فيما بعد مرحلة الرضاعة. وكانت هذه الفكرة فى ذهنى منذ زمن طويل بسبب ما كنت أراه من حال الأطفال الرضع فى قرى بنجلاديش، فغالبًا ما ينتقلون من الرضاعة إلى تناول الأرز مباشرة وهو ما لا يوفر لهم العناصر الغذائية التى يحتاجونها فى هذه المرحلة من عمرهم وكان بنك جرامين قد قام منذ بضع سنوات بتنفيذ مشروع تجريبى لتطوير غذاء محلى مناسب لمرحلة ما بعد الفطام لينافس الأغذية المستوردة فى السوق. وأطلقنا على هذا المنتج اسم Cerevit وطرحناه فى الأسواق بشكل تجريبى بأسعار أقل كثيراً من الأصناف المستوردة. إلا أن تلك التجربة لم تحظ

بالنجاح المنشود، وهو ما أرجعناه فى الأغلب إلى غياب الشريك المناسب لإنجاح التجربة، لذا فقد رأيت أن المشاركة بين جرامين ودانون ستكون هى الطريقة المثلى لتحقيق هذا الهدف.

طرح إيمانويل وفريقه كل الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالفكرة وهى: «ما نوع المنتج الذى ترغب فى إنتاجه؟ ما هى المعلومات المتوافرة عن سوق هذا المنتج؟ ما هى الدراسات التى تم إعدادها حول سوء التغذية فى بنجلاديش؟ ما هى أنواع أغذية الأطفال الموجودة بالفعل فى السوق؟ كيف يتم تسعير هذه المنتجات؟ من يقوم بإنتاج وتسويق وبيع المنتجات المنافسة؟» واستمرت الأسئلة على هذا المنوال.

وقد ظننت فى بادئ الأمر أن فريق دانون يبالغون فى التركيز على النواحى الأكاديمية فى التحليل والتحقق من دقة البيانات. فقد أشعرنا أسلوبهم العلمى فى التحليل بكثير من الضغط، وقلنا «إننا نعرف الكثير عن الاحتياجات الغذائية لسكان بنجلاديش، وإن كنا لا نستطيع التعبير عن هذه المعرفة بالأرقام». ولكن بعد مناقشات امتدت لساعات طويلة، ظهر لنا جليًا أهمية كل المعلومات التى طلبها فريق العاملين بدانون. ومع توافر المزيد من المعلومات بدأنا فى استبعاد الأفكار القديمة وتطوير أفكار جديدة وإعداد ما يرتبط بها من خطط عمل وإطار عام جديد للتنفيذ.

ولحسن الحظ كان إيمانويل على أتم الاستعداد لهذا الموقف، فلم ينتظر ليحصل على كل الإجابات على أسئلته. وإنما تجول هو وفريقه بمساعدة بعض زملائنا من بنك جرامين، أرجاء مدينة «داكا» وقاموا بزيارة محال البقالة ومراكز التسوق ومحال السوبرماركت والأسواق الخيرية بالشوارع المحلية. وأجروا مقابلات مع أصحاب المحال وزبائنهم، واشتروا عينات من كل أنواع المنتجات الغذائية (مثل البسكويت، والألبان، والزبادى، والحلوى وغيرها)، وجمعوا معلومات عن الماركات التجارية والأسعار وأنواع العبوات وغيرها من التفاصيل المهمة. كما قاموا بمقابلة علماء من مؤسسات أبحاث التغذية، وبعض المسئولين الحكوميين

رفيعى المستوى فى وزارة الصحة البنجلاديشية، والخبراء من الأمم المتحدة، وقام الفريق أيضًا بزيارة مصانع منتجات الألبان، ومصانع إنتاج البسكويت، وإنتاج الزبادى، ومصانع تعبئة مياه الشرب وغيرها من المشروبات المعلبة.

والواقع أن ما خصصه فريق دانون من وقت وجهد وموارد لعملية البحث والتطوير فى مشروعنا الاجتماعى الجديد كان أمرًا أثار إعجابنا لحد كبير، فقد عكس ما يمكن إنجازه عندما يوجه خبراء عالم الأعمال اهتمامهم نحو حل المشكلات الاجتماعية التى تواجه الفقراء.

زبادى مدعم بالعناصر الغذائية للأطفال

وسرعان ما اتضح أن مجال المشاركة بين جرامين ودانون لن يكون فى أغذية الأطفال الرضع. إذ كان الأمر ينطوى على قدر كبير من المخاطرة فى تلك المرحلة بالنسبة لشركة دانون التى لا تمتلك أى خبرة فى بنجلاديش لأن الأطفال شديدو التعرض للأمراض، ولا بد أن تخضع أغذيتهم لمعايير صحية صارمة. لذا قررنا تأجيل هذه الفكرة لمراحل قادمة.

وقد اتفقنا على أن غذاء الأطفال الصغار هو أمر شديد الأهمية. وكلما تباحثنا أكثر وأكثر كلما شعرنا أن الزبادى هو أفضل اختيار كمنتج أول. وذلك لأسباب عدة، فالزبادى كمنتج من منتجات الألبان يحتوى على مجموعة من العناصر الغذائية الأساسية. كما أن البكتيريا النشطة فى الزبادى مفيدة لأنها تساعد على تحسين صحة الأمعاء والحد من الإسهال الذى يعد من الأمراض المميتة فى العالم النامى. كما يمكن أيضًا إدخال عدد من العناصر الغذائية الإضافية على الزبادى فى صورة إضافات متنوعة. هذا بالإضافة إلى أن دانون هى أشهر منتج للزبادى فى العالم.

كان المتوقع أن يصبح الزبادى غذاء شعبيًا بالنسبة لأطفال بنجلاديش وآبائهم، فهو غنى بالقشطة وله مذاق حلو يفضله الأطفال فى جميع أنحاء العالم، كما أنه

من الأغذية المحببة على المستوى المحلى. وقد عرفت الأسواق فى بنجلاديش فى ذلك الوقت Mishti Doi، وهو زبادى محلَى يتمتع بشعبية كبيرة سواء كوجبة خفيفة أو كصنف للتحلية، ويباع فى أوانى فخارية فى المحال أو الأكشاك على جانبى الطريق فى كل أنحاء البلاد. إلا أنه يباع بنحو ٢٠ تاكا (أى ما يعادل ٣٠ سنتًا) وهو ما يفوق قدرة معظم الفقراء. وإذا تمكنا من إنتاج زبادى مدعم بالعناصر الغذائية من إنتاج دانون بما يتوافق مع أذواق الأطفال فى بنجلاديش، ليباع بأسعار فى متناول الفقراء، فإننا سنكون بصدد منتج رابح قطعًا.

لهذا قررنا أن يبدأ مشروع جرامين دانون بإنتاج الزبادى المدعم بالعناصر الغذائية، على أن تظل إمكانية إضافة منتجات أخرى قائمة ولكن مؤجلة لمرحلة لاحقة، وأن يكون التركيز أولا على الزبادى. وظهرت لدينا بالتالى مجموعة جديدة من الأسئلة تحتاج إلى إجابات: أين سيقام مصنع الزبادى؟ ماذا سيكون حجم المصنع؟ كيف نؤمن إمدادات كافية من اللبن؟ أية قنوات تسويقية يتم استخدامها؟ ما هو السعر المناسب لمنتجنا؟

وأوضحت فى إحدى مناقشاتنا الأولى أننى أفضل أن يكون حجم المصنع أصغر ما يمكن فنيًا واقتصاديًا، وهو ما أيده إيمانويل لأنه اتفق مع ما أسماه «نموذج الأعمال المتقارب» Proximity Business Model، حيث تكون أماكن إنتاج الغذاء وتوزيعه واستهلاكه أقرب ما يمكن لبعضها البعض. كما أنه رأى أن هذا من شأنه أن يقلل من تكلفة الإنتاج، لأن إتمام عملية الإنتاج بأكملها محليًا سيغنى عن اللجوء لما يسمى بمنظومة التوزيع المبردة والتى تستخدمها دانون فى معظم أنحاء العالم. فالإنتاج اليومى من الزبادى يمكن أن يباع فى المناطق المجاورة لمكان التصنيع خلال ثمان وأربعين ساعة من إنتاجه، وهو ما يغنى عن النقل لمسافات بعيدة، وعن المخازن والشاحنات المبردة، وغيرها من المتطلبات المكلفة لعملية التوزيع.

استمع جاى جافيل Guy Gavelle، المدير الصناعى لأعمال دانون فى آسيا والمحيط الهادى والخبير فى الطرق الآمنة لإنتاج وتوزيع الأغذية، باهتمام إلى

الحوار الذى دار بينى وبين إيمانويل. فقد قام جافيل بتصميم عدد من المصانع فى عدد من الدول من بينها الصين، التى عمل فيها لمدة ثمانى عشرة سنة، بالإضافة إلى البرازيل وإندونيسيا. وبعد مرور عدة أسابيع، وفى سياق حديثه معى حول انطباعه عن هذا الاجتماع الأول، أخبرنى جاى عن عدم تأييده لفكرة المصنع الصغير أثناء الاجتماع، غير أنه لم يصرح برأيه فى ذلك الحين وآثر الصمت لعلمه أن هذا الموضوع سوف يطرح من جديد لنقاش مفصل فى اجتماع لاحق.

ثم انتقلنا لمناقشة التطبيق العملى لمفهومنا عن المشروع الاجتماعى؛ وطرحنا أسئلة كثيرة مثل كيف سيكون هيكل الحوكمة ونموذج الأعمال المطبق؟ وما هو نوع الأفراد الذين سنوكل إليهم مهمة تشغيل المشروع؟ وفى هذا السياق أوضحت أنا أن المشروع الاجتماعى لا يختلف عن أى مشروع آخر فى هيكل الحوكمة المطبق وفى سياسات التوظيف، فقلت: «إن إدارة المشروع الاجتماعى تتم بنفس طريقة إدارة المشروع الذى يستهدف الربح. فدائمًا ما نسعى لتوظيف أفضل الكوادر والذين تتحدد رواتبهم وفقًا لسعر السوق. وتتحدد الصفات التى لا بد من توافرها فى الكوادر التى سيتم اختيارها، وفقًا لأهداف المشروع. ثم يتم اختيار هذه الكوادر وفقًا لمعيارين أساسيين: هل تستوعب هذه الكوادر أهداف المشروع؟ وهل تلتزم بتحقيق هذه الأهداف؟ وعند تحقيق هذين المعيارين نكون قد عثرنا على الشخص المناسب للقيام بالعمل».

فى حالة جرامين دانون كان هدفنا هو تقديم الزبادى المدعم بالعناصر الغذائية للأطفال الذين يعانون سوء التغذية. وكان لا بد أن نجعل المنتج لذيذ المذاق وجاذبًا لهؤلاء الأطفال، حتى يستمتعوا بأكله ويطلبوا المزيد منه، بدلاً من أن يعتبروه نوعًا من أنواع الدواء. كما كان لا بد أن يباع المنتج بسعر منخفض فى متناول الأسر الفقيرة، وكان لا بد أن تستهدف أساليب التسويق بيع المنتج إلى فقراء المناطق الريفية بصفة أساسية، حيث أنهم الأكثر حاجة إليه.

وقد أدركنا فى ذلك الوقت أن جانبًا من الإنتاج سيتسرب، لا محالة، إلى الأسر الأكثر ثراءً والمقيمة فى المناطق الحضرية. فنظرًا لما تحمله علامة دانون

التجارية من وزن وقيمة لدى المستهلكين، فإن منتجنا من الزبادى سيكون جاذبًا للعائلات الغنية والتى تقبل دفع مبلغ أكبر مقابل الحصول على مستلزماتها الغذائية. لهذا فإن موزعى المنتج سيميلون إلى بيع جزء من إنتاجهم إلى العائلات الأغنى بأسعار أعلى، كما أن بعض فقراء المستهلكين قد يستغلون الفرصة ويعيدون بيع الزبادى الذى قاموا بشرائه إلى الأسر الأغنى بأسعار أعلى فى المناطق الحضرية.

ولم يكن بيع منتج جرامين دانون من الزبادى إلى العائلات الغنية من هدف مشروعنا الاجتماعى بالطبع، وكنا ندرك أن هذا لن يؤثر على تحقيق هدفنا الأساسى إلا إذا كان إنتاجنا غير كاف. وكان الحل لتلك المشكلة فى زيادة إنتاجنا من الزبادى بحيث يكفى الجميع. كما أننا بحثنا إمكانية تسويق جزء من الإنتاج إلى المستهلكين الأغنى بأسعار أعلى، بحيث يستفاد من هذا العائد الإضافى فى دعم التوسع فى النشاط لصالح الفقراء.

بعد إتمام كل الأبحاث الأولية (من التجول فى أرجاء المدينة وجمع مجموعة هائلة من عينات المنتجات الغذائية المختلفة) وبعد المناقشات المكثفة نجحنا فى فهم بعضنا البعض بشكل أفضل، وتوصلنا لتصور أوضح للشركة الجديدة وأهدافها. وتم إعداد خطة تحرك وافقنا عليها، حيث تقرر أن تقوم مجموعة دانون بإعداد خطة عمل مبدئية على أساس المناقشات التى دارت بيننا بالإضافة إلى المعلومات التى سيتم جمعها خلال زيارة مجموعات أخرى من دانون لبنجلاديش. كما تقرر أيضًا أن يتم الانتهاء من صياغة عقد المشاركة ليصبح جاهزًا للتوقيع بحلول مارس ٢٠٠٦. وكان فرانك ريبو متحمسًا للسفر إلى داكا وتوقيع الاتفاقية فى مراسم عامة.

لقد اتُخذ الكثير من القرارات المهمة فى تلك الاجتماعات الأولى مع دانون. وكنت شديد الانبهار باهتمامهم بمثل هذا المشروع الصغير، فقد حشدوا معظم قيادات الشركة فى داكا للاهتمام بهذا المشروع على الرغم من محدودية عائده المادى بالنسبة لهم. وقد أوضح لى إيمانويل فيما بعد أن سر حماس الشركة لهذا

المشروع لم يكن يكمن فى عائده المادى، وإنما فى قيمته الفلسفية والعاطفية. ولم يكن قد سبق لى أن سمعت مثل هذا الكلام من أى من القيادات التنفيذية لأى شركة متعددة الجنسيات، لذا تساءلت فى نفسى حول ما إذا كان المفروض أن آخذ هذه الكلمات على محمل الجد، أم أن أعتبرها كلمات دعائية. هنا أدركت أن أمامى الكثير لأتعلمه عن عالم الأعمال.

البحث عن إجابات

بعد اجتماعنا الأول، زارتنا مجموعات أخرى من قيادات دانون، لجمع كل ما يحتاجون إليه من معلومات، ولإقامة العلاقات مع القيادات، والمنظمين، والمصممين، والمعماريين، والمقاولين، والمستهلكين فى بنجلاديش. كما قاموا بإجراء الاستبيانات واستطلاعات الرأى واختبارات الأذواق باستخدام عينات من الزبادى المنتج فى إسبانيا وإندونيسيا وفقًا لتركيبات يسعون لتصنيعها فى بنجلاديش. فقد طلبوا من العاملين ببنك جرامين وأسرهم، والمستفيدين من قروض جرامين، خاصة الأطفال منهم، تناول أكواب مختلفة من الزبادى، ثم ملء استمارات تعكس أفضلياتهم فيما يخص المذاق والقوام واللون والنكهة وغيرها من خصائص المنتج.

وقد قام آشفين سوبرامنيام، مدير التسويق فى دانون إندونيسيا والهندى الأصل، بعدد من الزيارات لبنجلاديش لدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين بلادنا والدول الأخرى فى جنوب آسيا. وقد تعرف هو وفريقه على جانب كبير من خصائص أفضليات المستهلكين وسلوكهم فى بنجلاديش. فقد أشاروا على سبيل المثال إلى غياب التنوع فى التشكيلة الغذائية للأسر الريفية، وتفضيل السكان فى بنجلاديش للمأكولات المالحة والحريفة، بالإضافة إلى الحرص العام على سلامة وأمن مياه الشرب، والأهم من هذا أنهم أدركوا أهمية إبقاء سعر أى وجبة خفيفة فى متناول الأسر الفقيرة، أى لا تتجاوز عشر تاكات (بما يساوى خمسة عشر سنتًا).

وانتشر فريق دانون فى أرجاء البلاد للتعرف على عادات الطعام فى قرى بنجلاديش: ما هو طعامهم المفضل؟ ما هى المكونات التى يحبونها وما هى تلك التى لا يفضلونها؟ كم وجبة يتناولونها فى اليوم؟ ومتى وأين وكيف يتناولون تلك الوجبات؟

لقد كانوا يريدون التعرف على الاحتياجات الغذائية للأطفال: ما هى أوجه القصور التى تم تشخيصها والتى يمكن أن يسهم منتج جرامين دانون فى التغلب عليها؟ ماذا يأكل أطفالنا فى المدارس؟ هل تقدم وجبة فى منتصف اليوم لأطفال المدارس؟ وما إمكانية إدخال منتجنا من الزبادى ضمن تلك الوجبات؟

ودرس خبراء دانون أيضا مناخ الأعمال الذى ستنافس فيه جرامين دانون: كيف تعمل شركات الأغذية والمشروبات فى بنجلاديش؛ وما هى نظم الإنتاج والتغليف والتوزيع المتاحة؛ وأدوات التسويق والدعاية والإعلان والمبيعات المستخدمة فى البلاد؛ وسلوك واهتمامات واحتياجات وأفضليات المستهلكين فى بنجلاديش. وقد أظهروا اهتمامًا خاصًا بالأنماط الاستهلاكية للمجموعة التى يستهدفها مشروع جرامين دانون، والمتمثلة فى سكان القرى الريفية وأطفالهم ممن يعيشون على دولارين أو أقل فى اليوم.

وأعدت دراسة شاملة عن السوق شُكلوا لها فريقًا بحثيًا بقيادة آشفين، كما استعانوا بشركة استشارية لإجراء استقصاء حول عينة من المنتج. وتزامنًا مع مجهوداتها لجمع التفاصيل اللازمة حول مشروع الزبادى المدعم بالعناصر الغذائية، فقد بحثت مجموعات عمل أخرى من شركة دانون فى مجالين آخرين وهما غذاء الأطفال الرضع والمياه. وحضر خبراء إنتاج المياه من باريس لبحث إمكانية إنتاج زجاجات مياه للفئات منخفضة الدخل. هذا بالإضافة إلى الزيارة التى قام بها أندريه كارير خبير أغذية الأطفال الرضع ومدير شركة بليدينا Bledina وهى شركة تابعة لدانون مركزها الرئيسى فى فرنسا ومتخصصة فى إنتاج أغذية الأطفال الصغار. وقد رتبنا لأندريه لقاءً مع فريق من خبراء التغذية المحليين بقيادة الدكتور ديفيد ساك، مدير المركز الدولى لأبحاث أمراض الإسهال فى بنجلاديش

(ICDDRB)، وهو المركز الذى اشتهر عالميًا باكتشافه المحلول الطبى لمعالجة الجفاف والذى ساهم فى إنقاذ حياة ملايين الأطفال فى دول العالم المختلفة.

لقد أكدت الدراسات السابقة فى البلاد على ما يعانيه سكان بنجلاديش من سوء تغذية، وما يحتاجونه من مساعدة. فملايين الأطفال فى بنجلاديش يعانون من نقص السعرات الحرارية، بالإضافة إلى انخفاض مستويات الحديد وفيتامين «أ» والكالسيوم واليود وغيرها من العناصر الغذائية الأساسية. ونتيجة لذلك فإن أكثر من ٤٠٪ من الأطفال حتى عمر ١٤ شهرًا يعانون من تأخر فى النمو فى المناطق الريفية.

وفى فبراير ٢٠٠٦ أيد خبراء التغذية اختيارنا للزبادى المدعم بالعناصر الغذائية كغذاء للأطفال. ففى المؤتمر الذى عقد فى ذلك الشهر، أكد الدكتور ساك وفريقه من الأطباء على أن أفضل طريقة يمكن بها لجرامين دانون أن يسهم فى تحسين مستوى تغذية الأطفال فى بنجلاديش، هى أن يقدم لهم غذاءً صحيًا وغنيًا بالعناصر الغذائية يصلح كبديل أفضل لعصيدة الأرز التى تقدمها معظم الأمهات لأطفالهن. كما أشاروا إلى أن توفير غذاء يتناوله الأطفال بأنفسهم فى طعامهم (بدلاً من الاعتماد الكلى على الآباء فى عملية الطعام وفقًا لجدول زمنى ثابت) من شأنه أن يساعد فى خلق عادات صحية فى تناول الطعام. لذا فإن الزبادى الغنى بالقشطة والحلو المذاق والمقدم فى عبوة صغيرة يسهل التعامل معها يمكنه أن يحقق كل هذه الأهداف السابقة.

مشروع جديد تتضح ملامحه

لقد ركز جانب كبير من المناقشات بين فريقى جرامين ودانون على أسئلة عامة حول نموذج الأعمال المتبع وهيكل الحوكمة. فحيث أننا أول مشروع اجتماعى متعدد الجنسيات فى العالم، فقد أردنا أن يخرج تصميم هذا المشروع على أكمل وجه، ولأنها أول تجربة فى مجال المشروعات الاجتماعية، فقد سعينا جاهدين

لتوفير التخطيط الجيد والتنفيذ الدقيق لهذا المشروع. فكان لا بد من إعداد الحزمة المناسبة من الحوافز والمكافآت والمخاطر؛ ووضع خطة مناسبة وقابلة للتطبيق لتحقيق العائد والأرباح؛ وتحليل المصالح المتبادلة بين جرامين ودانون بدقة، وذلك حتى تتجاوز مشاركتنا أية عقبات على الطريق. فإذا حقق المشروع الاجتماعى الأول نجاحًا سواء من حيث الاستدامة الاقتصادية أو من حيث النفع العائد على الجنس البشرى، فإن هذا النجاح يمكن أن يشجع على إقامة تجارب مماثلة، أما إذا فشل هذا المشروع فإن ذلك سيضع النهاية لقضية المشروع الاجتماعى.

ولا بد أن تكون إدارة المشروع الاجتماعى مساوية فى الكفاءة على الأقل لإدارة المشروع الخاص. بل إذا كنت تفكر فى إقامة مشروع اجتماعى فإنى أنصحك بأن تحرص على أن تدير هذا المشروع بكفاءة أكبر من المشروعات الخاصة المنافسة لك. لأن المشروع الاجتماعى لا بد أن يكون مثالا يحتذى به فى السنوات التجريبية الأولى له حتى نتمكن من خلق مجموعة من المشروعات تتمتع بالاستدامة وتكون بمثابة نماذج تقتدى بها المشروعات اللاحقة عليها.

ومنذ نحو خمسين عامًا قال المعمارى الأمريكى الألمانى الأصل لودفيج فان ديروهى :Ludwig van der Rohe إن العظمة فى التفاصيل. وإذا ما أمعنت التفكير فى هذا القول فإنك ستجد أنه ينطبق على أى منظومة معقدة مثل المشروع الاجتماعى، كما ينطبق على المعمار تماما؛ فإنك إذا ما نجحت فى الاهتمام بكل التفاصيل الصغيرة بشكل صحيح، فإنها تظهر عظمة البناء العامة.

وبحلول شهر فبراير من عام ٢٠٠٦، كان بنك جرامين ومجموعة دانون قد استقروا على هيكل المشروع وأهدافه. وكان ذلك أساسًا لمذكرة تفاهم بين مؤسستينا تفيد بأننا قد اتفقنا على إقامة شركة برأس مال مشترك تسمى «جرامين دانون للأغذية: شركة مشروعات اجتماعية». تشارك دانون فى رأس المال بالنصف، بينما يقدم بنك جرامين النصف الآخر، دون أن تتضمن حصة دانون

فى رأس المال ما استثمرته المجموعة بالفعل فى التخطيط والبحث ومجهودات التطوير والاستعانة بنخبة من أفضل خبراء العالم فى مجال إنتاج وتسويق المنتجات الغذائية لتحليل احتياجات أطفال بنجلاديش.

واتفقتنا على أن ندير المشروع بحيث لا نتحمل أى خسائر ونحقق فائضًا بسيطًا، يستخدم فى رد المبلغ الأصلى المستثمر من الطرفين فى أقرب فرصة ممكنة، وبعد ذلك يحصل المستثمرون على عائد سنوى قدره ١٪ على استثماراتهم الأصلية.

ولكن لماذا العائد السنوى؟ كما أوضحت سابقًا، فإن المشروع الاجتماعى هو مشروع لا يتحمل خسارة ولكنه فى نفس الوقت لا يحقق ربحًا. وقد وافق المسئولون فى دانون على هذا المبدأ، غير أننا قمنا بتعديل مذكرة التفاهم فى اللحظة الأخيرة لنضيف إليها بند العائد السنوى المقدر بواحد فى المائة فقط، وذلك كوسيلة للإعلان عن ملكية الشركة وحتى تمكن دانون من إظهار هذا العائد فى قوائمها المحاسبية. والآن، عندما أسترجع الأحداث الماضية وأتأمل فيها فربما كان من الأفضل إلغاء بند العائد. ولو وافقت دانون على إلغائه الآن فإننا سنقوم بتطبيقه، ليتوافق شكل الشركة مع المفهوم الأصلى للمشروع الاجتماعى كما قمت بصياغته: مشروع بلا خسارة وبلا ربح أيضًا.

طرق جديدة للتفكير فى الإنتاج والتوزيع

قادنا قرار التركيز على الزبادى المدعم بالعناصر الغذائية كأول منتج لجرامين دانون إلى السؤال المنطقى التالى: أين وكيف سنقوم بتصنيع الزبادى؟ إن الإسلوب المعتاد عند دانون، مثلها فى ذلك مثل معظم شركات الأغذية متعددة الجنسيات، هو إقامة مصنع كبير يخدم منطقة جغرافية كبيرة. مثل مصنعها فى إندونيسيا الذى يخدم سوقًا يضم أكثر من مائتى مليون نسمة. ولكننى فى بنجلاديش أخذت أحث قيادات دانون على إقامة أصغر مصنع ممكن من الناحية الفنية فى منطقة ريفية، بحيث يكون محاطًا بالفئة المستهدفة بالإنتاج.

وكنت أقول لهم : «تذكروا أن هذا مشروع اجتماعى، فالكفاءة المالية ليست وحدها هدفنا، إذ نسعى أيضًا إلى تعظيم المنفعة الاجتماعية. جرامين دانون سيقدم غذاءًا لذيذًا وغنيًا بالعناصر الغذائية، لكن عليه أيضًا أن يخدم المجتمع بطرق أخرى. فاللبن المستخدم لإنتاج الزبادى لا بد أن يأتى من الموردين المحليين، خاصة وأن العديد من أهل القرى فى بنجلاديش يقومون بتربية المواشى، بل إن معظمهم يشترى بقرته الأولى بقرض من بنك جرامين. هؤلاء الناس لا بد أن يكونوا موردينا مثلما سيكونون مستهلكينا. وإذا كان المصنع صغيرًا وينتج غذاء يتم بيعه مباشرة للمقيمين حوله، فإن الناس سيعتبرونه مصنعهم». وأعجبت الفكرة إيمانويل فاتفقنا على البدء بمصنع صغير، على أن نتوسع بأكبر سرعة ممكنة فى حالة نجاحه. إذ يمكننا عندئذ إقامة نحو خمسين مصنعًا صغيرًا فى جميع أنحاء البلاد.

وبالنسبة لموقع المصنع الأول، فقد قررنا محاولة إيجاد مكان فى المناطق الصناعية التى أقامتها هيئة الصناعات الصغيرة وصناعات الأكواخ المنتمية للحكومة البنجلاديشية. وكوّنا فريقًا من خمسة من طلبة الدراسات العليا بقيادة أستاذ فى علم الأنثروبولوجى من جامعة بنجلاديشية، وذلك لمعاينة أربعة مواقع محتملة. وقام الفريق بزيارة أسر ريفية وحضرية، ودونوا الملاحظات حول الظروف الاقتصادية والديموجرافية، وأجروا الاستبيانات، وجمعوا معلومات حول عادات الطعام، والأفضليات والمعتقدات. وقد تميزت الأسئلة التى طرحوها فى المقابلات بقدر كبير من التفصيل والشمول.

وقمنا باختيار موقع بالقرب من مدينة «بوجرا» على مسافة ٢٠٠ كيلومتر شمال غرب «داكا» لإقامة مصنعنا الأول. وتقع بوجرا بالقرب من مركز منطقة شمال البنجال، وتربطها بباقى المنطقة شبكة من الطرق الجيدة فى الإنشاء والصيانة. وتضم المنطقة التى يقع فيها المصنع مجتمعًا يتكون من ثلاثة ملايين مستهلك محتمل. وقد وجدنا فى هذا المكان قطعة من الأرض يتناسب حجمها تمامًا مع احتياجات مصنعنا. وكانت المنطقة نظيفة لم تُلوث بفعل أى نشاط

صناعى سابق، كما توافرت فيها الطرق ومصادر المياه ومصدر للغاز الطبيعى المضغوط اللازم لتشغيل مولدات الكهرباء. فنتيجة لأن الطاقة الكهربائية لا تتوفر فى قرى بنجلاديش بشكل منتظم، فقد كان من المهم أن يكون للمصنع مصدر للكهرباء يمكن الاعتماد عليه. كما كان من المهم أيضًا ألا يكون مكان إقامة المصنع عرضة للسيول.

وتعتبر مدينة بوجرا اختياراً جيداً لسبب آخر، هو أن تلك المدينة تشتهر فى بنجلاديش بإنتاجها للزبادى غليظ القوام وحلو المذاق والذى عادة ما يعتبر صنفًا للتحلية. فسكان بنجلاديش يعرفون المشتى دوى Mishti Doi المنتج فى بوجرا ويحبونه كثيراً، لذا فإن فكرة إقامة مصنعنا هناك كانت جيدة من الناحية التسويقية.

والواقع أن فكرة إقامة عديد من المصانع الصغيرة بدلاً من مصنع واحد كبير كانت بمثابة مفاجأة لقسم التصميم الصناعى بشركة دانون. فقد كانت هذه أول تجربة لجاى جافيل فى بنجلاديش، كما كانت أول مرة يطلب إليه أن يقيم مصنعاً متناهى الصغر بدلاً من المصنع الكبير. وبدأ جاى يقضى فى بنجلاديش وقتا أكثر مما يقضى فى إندونيسيا مقر عمله الدائم. وفى أحد الأيام جاءنى وهو شديد الحماس وتعلو الابتسامة وجهه وقال: «أود أن أنقل إليك أخباراً سعيدة. لقد قمت بتصميم المصنع الذى تريده متناهى الصغر. ولكنه ليس صغيراً فحسب، وإنما أيضًا شديد الكفاءة، فهو مزود بمنظومة كاملة من تكنولوجيات الإنتاج الحديثة. إنه فى الواقع أكثر تقدمًا من المصانع الكبيرة التى قمت بتصميمها فى البرازيل وإندونيسيا والصين والهند. أنا فى غاية السعادة اليوم».

واعترف لى جاى بأنه تخوف فى البداية من إصرارى على إقامة سلسلة من المصانع الصغيرة، فقد ظن أن هذا سيجعل إنتاج الزبادى أكثر تكلفة وأقل كفاءة، لكن عملية وضع التصميمات أثبتت له عكس ذلك. فالحجم الصغير من الممكن أن يكون بكفاءة الحجم الكبير، على الرغم من طول السنوات التى تصورنا فيها عكس ذلك.

والواقع أن التحول فى التفكير الذى اقتضاه مصنعنا الصغير فى بوجرا كان أكبر من هذا بكثير. ففى بقية أنحاء العالم ينتج زبادى دانون بكميات كبيرة، وتنقل شحنات ضخمة منه فى شاحنات مبردة إلى مخازن خاصة مكيفة، ومنها إلى الموزعين فى مختلف المدن والمناطق. ويستخدم التبريد فى كل مرحلة من مراحل الإنتاج (المنظومة المبردة) لتظل البكتيريا الحية فى الزبادى فى حالة سكون ونضمن عدم تغير مذاقه أو درجة حمضيته.

أما فى بنجلاديش فإن تطبيق نفس نظام التبريد عند نقل المنتج من المصنع إلى المستهلك يعد أمراً مستحيلاً. فمعظم قرى بنجلاديش خارج نطاق شبكة المرافق، كما أن كثيراً من المحلات فى أسواق القرى لا تصلها الكهرباء، ولهذا فإن المبردات قليلة وتقع على مسافات متباعدة. ولا يترتب على هذا الوضع مخاطر صحية لمستهلكى الزبادى، فهم يتناولون كميات كبيرة من Mishti Doi (الذى يعبأ فى أوانى فخارية تخزن فى الهواء الطلق على أرفف المحلات) دون أن أية أعراض مرضية. لذا فإن الأمر تطلب فقط شيئًا من المرونة من جانب دانون إلى جانب بعض الأفكار الخلاقة من فريق العمل ككل. ولقد أدركنا أن نظام التوزيع لا بد أن يعتمد على السرعة، بحيث يستهلك الزبادى خلال مدة لا تتجاوز ثمان وأربعين ساعة بعد تاريخ الإنتاج. وهذه هى الطريقة الوحيدة التى تضمن تناسب نكهة وقوام وحمضية الزبادى.

وقد بدأنا التخطيط على أساس هذه الظروف غير العادية، وانتهينا إلى نظام للتوزيع يستخدم «سيدات جرامين» وهن المستفيدات من قروض جرامين ممن يعيشون فى القرى التى نستهدفها. هؤلاء السيدات كن أساس برنامج المبيعات لنضمن أن يظل الزبادى صحيًا وطيب المذاق خلال عملية التوزيع والبيع، سواء توافرت المبردات أو لم تتوافر.

اكتشاف التركيبة الناجحة

لا بد لأى مشروع اجتماعى أن يكون مستعداً لمنافسة المشروعات الخاصة

الأخرى. وعليه أن يقدم لمستهلكيه سلعًا وخدمات على درجة عالية من الجودة، وأن يقدم قيمة ممتازة فى مقابل ما يحدده من أسعار، وأن يكون المنتج المقدم مناسبًا وسهل الاستخدام مثله فى ذلك مثل منتجات أى شركة خاصة، هذا إن لم يكن أفضل منها. فالمشروع الاجتماعى لا يكتسب مستهلكيه لمجرد أن من يديرونه أناس لطفاء حسنو النية، وإنما يكتسبهم ويضمن ولاءهم بكونه الأفضل. عندها فقط يتمكن المشروع من البقاء ماليًا ويظل بالتالى قادرًا على تقديم الخدمة الاجتماعية التى أنشئ من أجلها.

ونتيجة لطبيعة السلع الاستهلاكية فى الوقت الحالى، فإن التسويق أصبح عنصرًا أساسيًا فى عالم الأعمال، خاصة عندما تضم الفئة المستهدفة الأطفال بصفة أساسية. فالآباء عادة يختارون ما يقدمونه لأبنائهم من مواد غذائية، لكن إذا لم تلق تلك المنتجات قبولاً لدى الأطفال فإن المشروع يُحكم عليه بالفشل ولهذا السبب أدركنا أن علينا أن نضع خطة تسويقية تستهدف الترويج لمنتجنا بين الأطفال فى بنجلاديش. الأمر الذى يُتوقع أن يستفيد بقوة من خبرة دانون الواسعة فى تسويق منتجات الألبان فى كل أنحاء العالم بما فى ذلك آسيا. وإضافة إلى ذلك معرفة جرامين الواسعة بثقافة المجتمع البنجلاديشى، وارتباطاتنا الاقتصادية والاجتماعية بمجتمع القرية والتى تعتبر هى الآخرى عنصرًا شديد الأهمية فى خطة التسويق.

ويتطلب طرح منتجات غذائية ناجحة أولاً اختيار تركيبة المنتج. وقد استقر خبراء التغذية فى دانون على مجموعة العناصر الغذائية التى لا بد أن تدخل فى الزبادى. فالزبادى سينتج من لبن نقى كامل الدسم يحتوى فى المتوسط على ٣,٥٪ من الدهون. وسيزود بفيتامين «أ» (المفيد للعيون)، والحديد، والكالسيوم، والزنك، والبروتين، واليود (للمساعدة فى تحسين وظائف الغدة الدرقية). وبالإضافة إلى هذا فإن البكتيريا النشطة فى الزبادى ذات فائدة كبيرة، إذ تساعد فى تقليل احتمال وتحجيم حدة حالات الإسهال. ويضمن توافر هذه الخصائص بالتالى تحقيق منتجنا من الزبادى لهدفه الاجتماعى والمتمثل فى تحسين صحة أطفال قرى بنجلاديش، هذا إذا تمكنا من إقناعهم بتناوله.

ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من التأكد أن مذاق الزبادى سيلقى قبولاً لدى الأطفال وأمهاتهم، لذا طورت دانون وصفة تجريبية وبدأت فى إجراء اختبارات الأذواق. فقاموا باختيار عينة تمثل السوق المستهدف (أمهات وأطفال من منطقة بوجرا ممن نأمل أن يصبحوا من مستهلكينا) وقاموا بإرسال فرق من الباحثين إلى منازلهم فى ربيع ٢٠٠٦ لتسجيل ردود أفعالهم.

والواقع أن النتائج الأولية لم تكن إيجابية، فقد أثرت العناصر الغذائية المضافة سلبًا على مذاق الزبادى. لذا بدأ خبراء النكهات فى دانون فى العمل على تعديل التركيبة. فاقترح إيماموس سلطان تحلية المنتج بإضافة العسل المستخرج من البلح (وهو أحد نكهات الحلوى المفضلة فى بنجلاديش) على الرغم من أن زبادى دانون يصنع فى معظم أنحاء العالم وفقًا لتركيبات غير محلاة تحظى بإعجاب المستهلكين جميعا. ولعل تلك النتائج السلبية ترجع إلى ما يعرف عن شعب بنجلاديش من حبه للحلوى وتفضيله للطعم السكرى فى معظم الأغذية، وخاصة بالنسبة للزبادى فالناس معتادون على تناوله محلى. لذا قام فريق جرامين دانون بتجربة وصفات عدة للوصول إلى درجة الحلاوة المناسبة والتى تلقى قبولاً عند الأطفال دون أن تفقد الزبادى قيمته الغذائية.

ولقد قمنا أيضًا باختيار اسم المنتج وطريقة التغليف. واعتمادا على خبرة دانون الدولية فى تسويق المنتجات الغذائية الصحية بين صغار السن، فقد اقترحت من جانبى استخدام صورة حيوان أليف كرمز جذاب للمنتج يساعد على الترويج له بين الأطفال. وبعد نصيحة من خبراء دانون، قام بنك جرامين بإجراء استقصاء عن درجة شعبية عدد من الحيوانات الأليفة بين الأطفال. وقد جاءت النتائج مفاجئة لنا بعض الشىء إذ أظهرت أن القرد هو أكثر الحيوانات شعبية. وكنا قد فكرنا فى تسمية منتجنا Shokti Doi بمعنى «زبادى القوة». وهو اسم مناسب نظرًا لأنه يعكس قيمة العناصر الغذائية التى تم تدعيم الزبادى بها، ولهذا لم يكن القرد رمزًا مناسبًا لهذه القوة.

وكانت الحيوانات التالية فى الشعبية بعد القرد، النمر والأسد. فالنمر يتمتع بشعبية كبيرة فى بنجلاديش، لأنها أرض النمر الملكى البنجالى والذى يعد من أجمل وأندر الحيوانات من نوع السنور فى العالم. ولكن نظراً لأن النمر كان مستخدمًا بالفعل كرمز لبعض المنتجات فى بنجلاديش، فقد وقع اختيارنا على الأسد.

لذا فعندما أرسلنا باحثينا إلى القرى لدراسة مفهوم التسويق، خرجوا حاملين معهم عينة من الأكواب البلاستيكية تحمل صورة أسد إلى جانب العلامة التجارية الجديدة لجرامين دانون، والتى ظهرت فيها الحروف الزرقاء الشهيرة لاسم دانون محاطة بعلامة جرامين المتمثلة فى صورة كوخ باللونين الأخضر والأحمر. وقد كانت هذه أول مرة تظهر فيها علامة دانون داخل علامة تجارية أخرى فى العالم.

قام الباحثون بشرح مكونات المنتج بالتفصيل مشيرين إلى مذاقه الحلو والغنى بالقشطة بالإضافة إلى فوائده الصحية العديدة، الأمر الذى بدا جذابًا للعديد من الأمهات والأطفال، فقد أعجبتهم فكرة وجود وجبة خفيفة تساهم فى تحسين مستوى التغذية فى صورة زبادى لذيذ الطعم بسعر مناسب. وقد شجعنا رد الفعل الإيجابى، وأعطانا الانطباع بأننا على الطريق الصحيح.

الإطلاق الرسمى للشركة

حضر فرانك ريبو إلى داكا فى مارس ٢٠٠٦ لتوقيع مذكرة التفاهم وإعلانها، والتى أطلقت البداية الرسمية لمشروع المشاركة بين جرامين ودانون. وأشارت تلك المذكرة إلى أن التمويل المبدئى للمشروع (والذى بلغ ٧٥ مليون تاكا، أى ما يعادل ١,١ مليون دولار أمريكى) سيكون بالمناصفة بين الشريكين، حيث تقدم دانون نصف التمويل، بينما يوفر بنك جرامين النصف الآخر من خلال أربعة من شركاته وهى: جرامين لتشجيع الأعمال، وجرامين للرفاهية، وجرامين للطاقة، وجرامين للاتصالات، وهى شركة لا تهدف لتحقيق الربح، وتمتلك نسبة كبيرة من جرامين للتليفونات، والتى تعد أكبر شركة للتليفون المحمول فى بنجلاديش.

وعرضت مذكرة التفاهم أيضًا دوافع هذه المشاركة بين جرامين ودانون على النحو التالى :

الغرض من المشاركة

الحد من الفقر باستخدام نموذج فريد للمشروعات المتقاربة يوفر الغذاء الصحى اليومى للفقراء . تكوّن فى إطاره شركة رأس مال مشترك يتم إنشاؤها وتشغيلها كمؤسسة مشروعات اجتماعية تسعى لمشاركة المنافع مع مجتمعها من أصحاب المصالح .

الأهداف المحددة

توفير الغذاء الصحى اليومى للفقراء بإتاحة مجموعة من المنتجات الغذائية والمشروبات ذات المذاق الطيب والقيمة الغذائية الغنية للمستهلكين من فئات الدخل المنخفض فى بنجلاديش ، وذلك على أساس يومى وبكميات مناسبة وأسعار فى متناول أيديهم ، بهدف تحسين مستوى التغذية لديهم . وبشكل أكثر تحديداً ، المساهمة فى تحقيق النمو الصحى لأطفال بنجلاديش ، بفضل المنتجات الغذائية التى تمكنهم من التمتع بمستقبل أفضل .

نموذج فريد للمشروعات المتقاربة

تصميم نظام مبتكر للتصنيع والتوزيع تلعب فيه المجتمعات المحلية دوراً ملموساً .

الحد من الفقر

تحسين الأوضاع الاقتصادية للشريحة الدنيا من أفراد الشعب من خلال :

* العمل عند المنبع : بإشراك الموردين المحليين من المزارعين ومساعدتهم فى تحسين أعمالهم .

* الإنتاج : بإشراك السكان المحليين من خلال تطبيق نماذج تصنيعية منخفضة التكلفة وكثيفة العمل .

* العمل عند النهاية : من خلال نظام للتوزيع يساهم فى خلق فرص عمل مناسبة .

ولم تدع مذكرة التفاهم مجالاً للشك فى أن جرامين دانون سيكون مشروعًا اجتماعيًا مصممًا لتعظيم المنفعة الاجتماعية بدلاً من الأرباح المالية . كما حددت بوضوح شديد الكيفية التى ننوى بها مساعدة الفقراء : عن طريق توفير غذاء صحى يساعد على تحسين مستوى التغذية لديهم ؛ وتوفير فرص عمل داخل المصنع ؛ ومن خلال تحفيز الاقتصاد المحلى عن طريق الاستعانة بسكان المناطق القريبة كموردين وموزعين للمنتجات . وقد استخدم إيمانويل تعبيره الشهير «النموذج الفريد للأعمال المتقاربة» ليلخص كل جوانب هذه الإستراتيجية .

وتعتبر مذكرة التفاهم أمرًا غير عادى ، مثلها فى ذلك مثل خصائص أخرى لشركتنا . فهى تربط بين الأهداف الاجتماعية (المتمثلة فى تحسين تغذية الأطفال والحد من الفقر) والتفاصيل العملية لإدارة الأعمال ، بشكل يمنح مشروعنا الاجتماعى قوة خاصة . ولأن المذكرة تعكس الالتزام الفريد من نوعه بإعادة استثمار معظم الأرباح المحققة فى التوسع وتحسين المشروع (بدلاً من مكافأة أصحاب الأسهم) ، فإنها تؤكد أيضًا أن جرامين دانون ليست مجرد شركة تهدف للربح وتحمل فى ذات الوقت أهدافًا اجتماعية ، وإنما هى مشروع اجتماعى وهو ما يعتبر أمرًا جديدًا فى عالم الشركات .

وإننى آمل أن تكون ملامح تلك المذكرة مرشدًا جيدًا وهاديًا لمن سيقومون بإنشاء المشروعات الاجتماعية فى المستقبل . وربما كان هذا فى ذهن فرانك أيضا حيث أنه لم يكن قادرًا على الصبر حتى يرى تقدم العمل ، إذ سأل زملاءه بعد انتهاء مراسم

التوقيع قائلاً: «متى سوف يفتتح المصنع الأول؟» فأجابه جاى: «خلال عام واحد» فهز فرانك رأسه فى إشارة إلى أنه غير موافق «لا، بل هذا العام» وأضاف فى لغة حاسمة، «أريد أن أعود فى نوفمبر لحضور مراسم قص الشريط».

ولقد أعجبنى ما قاله فرانك، فهكذا أعمل أنا أيضًا. فبمجرد أن تتأكد لدى فكرة مشروع ما فإننى أسعى مباشرة للعمل فيها. فإذا ما كانت ناجحة فعند ذلك يمكن التوسع فيها بسرعة، أما إذا لم تحظ بالنجاح فعندها يمكن مراجعتها وإعادة تطبيقها وفقًا لخطة أفضل.

بمجرد أن حدد فرانك موعد الافتتاح أصبح الجميع مشغولين جدّا. وعند حلول شهر يونيو كانت خطتنا قد تطورت بشدة، غير أن مئات التفاصيل كانت لا تزال فى حاجة إلى توضيح ومتابعة. وراسلنى إيمانويل بقائمة النقاط المهمة المتبقية. وكانت إحداها شراء الأرض التى سيقام عليها المشروع، وهو الأمر الذى لم يكن قد تحدد بعد. فقد توقفت المفاوضات الخاصة بالأرض حيث ظل السعر معلقًا عند نقطة معينة. وذلك لأن مالك الأرض أدرك، على ما يبدو، أن أحد أطراف الصفقة شركة مهمة من الشركات متعددة الجنسية، فطالب بأعلى سعر ممكن. وكانت خطط الإنشاء كاملة وجاهزة للتطبيق وفى ظل ضيق الوقت المتاح لبداية المشروع والانتهاء منه. كان لا بد لنا أن نحصل على ملكية الأرض رسميًا فى أسرع وقت ممكن، بحيث تمضى عملية البناء بسلاسة بمجرد إتمام صفقة شراء الأرض.

وظهر التحدى الآخر فى تطوير خطط التوزيع المحلى لمنتجنا. إذ كان لا بد أن يقوم مدير المبيعات والتسويق بحصر أسواق الاستهلاك المحلية (القرى) التى تقع فى دائرة قطرها خمسة وعشرون كيلومترا، وذلك بمساعدة فريق من طلبة مدرسة إدارة الأعمال الفرنسية الشهيرة HEC. بحيث يتم بعد الحصر اختيار نحو مائة موقع لإقامة مستودعات استلام الزبادى، واختيار المحال التى ستقوم بالبيع، واختيار وإعداد سيدات جرامين دانون اللاتى نخطط للاستعانة بهن فى توزيع المنتج. لقد كانت هذه أجندة كاملة لا بد من البدء بها فى أسرع وقت ممكن.

وكان علينا أيضا التحرك بسرعة للاستفادة من فرصة جديدة لاحت فى الأفق. فالاتحاد العالمى لتحسين التغذية GAIN، وهو مؤسسة مركزها فى جينيف، بذل جهودًا كبيرة لتوفير غذاء أفضل للفقراء فى مختلف أنحاء العالم، وفى فبراير ٢٠٠٦ أصبحت دانون أحد رعاة GAIN وبالتالى أصبح فرانك ريبو عضوًا فى مجلس إدارته. وما أن علم الاتحاد العالمى لتحسين التغذية عن طريق فرانك بأمر جرامين دانون فى بنجلاديش، حتى أبدى استعداده للمساعدة.

عرض الاتحاد العالمى لتحسين التغذية تقديم خبراته فى عدة مجالات؛ فقد عرض المساعدة فى صياغة رسالة الفائدة الغذائية للمنتج والموجهة للمستهلكين بحيث تكون دقيقة وسهلة الفهم ومقبولة بالنسبة لهم. كما عرض المساعدة فى تصميم وسائل الدعاية للمحتوى الغذائى فى صورة كتيبات ولوحات إعلانية. بالإضافة إلى المساعدة فى تدريب سيدات جرامين على عملية التوزيع. وكانت أهم مساعدة عرضها الاتحاد هى أن يعد خبراؤه تقارير متابعة مفصلة وفقًا لأدق الأسس العلمية لقياس الفائدة الصحية التى يحصل عليها مستهلكو منتجنا شوكتى دوى Shokti Doi.

والواقع أن كل هذه المساعدات كانت شديدة الأهمية فى تحقيق هدفنا الاجتماعى. غير أننا لم نكن قادرين على الاستفادة منها إذ لم نقم سريعًا بتطوير بروتوكول للعمل مع الاتحاد العالمى. ولو كانت جرامين دانون شركة قائمة منذ فترة طويلة لكنا عهدنا بهذا الأمر لأحد المسئولين فى الشركة، غير أننا لم نكن قد بدأنا العمل بعد، فقد كنا نطور طرقًا للتعامل مع المهام المختلفة عند ظهورها، أى أننا كنا نبتكر طرقًا لإدارة العمل حسب متطلبات كل يوم.

وعندما انتقلنا من الربيع إلى الصيف لم يعد متبقيا أمامنا سوى ستة أشهر لإتمام العمل والانتهاء منها.

* * *

الفصل السابع

كوب واحد من الزبادى كل مرة

فى عصر أحد الأيام فى أوائل شهر فبراير من عام ٢٠٠٧، تقابل كل من جاى جافيل عن دانون، وإيماموس سلطان عن جرامين مع ستين سيدة من ذوات الساري من منطقة بوجرا على أرض مملوكة لمدرسة محلية فى مبنى ذى سقف من الصفيح كان يستخدم كناد أو مركز ثقافى. وكان على أحد جدران ذلك المبنى صورة لرابيندرانات طاغور Rabindranath Tagore، الشاعر البنجلاديشى الحائز على جائزة نوبل فى عام ١٩١٣، وهو أحد الرموز البارزة لإرثنا القومى. أما السقف فقد صنع من أعواد البامبو التقليدية، وكان مصدر الإضاءة مصباحان مكشوفان يتدليان من سلكين غليظين. جلست النساء على صفوف من الكراسى البلاستيك القديمة، وقد حضر بعضهن بصحبة أطفالهن الصغار. أما جاى وسلطان فقد جلسا فى مواجهتهن خلف «طاولة» خشبية بسيطة وضع عليها ميكروفون، وزينت الجدران بملصقات إعلانية زرقاء زاهية اللون يبلغ طولها نحو مترين، تحمل صوراً كارتونية لأسد بارز العضلات يكشر عن أنيابه. فالأسد هو رمز شوكتى دوى، أو «زبادى القوة» وهو أول منتج لشركة جرامين دانون.

كانت ورشة العمل تلك جزءًا مهمّا من شركتنا ذات المشروعات الاجتماعية. فهؤلاء النسوة، أو سيدات جرامين، سيمثلن أول شبكة توزيع لمنتج جرامين دانون. فسيقمن ببيع أكواب الزبادى للمستهلكين من أصدقائهن وجيرانهن فى

المنازل، كما سيقمن ببيعه فى محال البقالة والمحال متعددة الأغراض والتى تخدم الآلاف من سكان قرى بنجلاديش. والأهم من هذا أن هؤلاء النسوة ما هن إلا أمهات بنجلاديشيات، أى أنهن يقعن ضمن الفئة التى يستهدفها منتجنا. لذا فعندما يقتنعن بالقيمة الغذائية لمنتجنا وإمكانية تسويقه، فسيؤدين عملهن كمندوبات مبيعات بمنتهى الفاعلية، وهو ما سيعتبر نقطة بداية جادة للشركة.

وتحدث إيماموس سلطان الرئيس المؤقت للشركة، وجاى جافيل المدير الصناعى لشركة دانون لمنتجات الألبان فى آسيا والباسيفيك لمدة ساعة أو أكثر. وأوضحا الأسباب التى من أجلها لا بد أن يصبح زبادى شوكتى دوى جزءًا من النظام الغذائى لكل الأفراد فى بنجلاديش، وخاصة الأطفال.

«إنه غذاء صحى ممتاز» هكذا أوضح جاى. «فهو مدعم بعناصر البروتين والحديد وفيتامين «أ» وغيرها من المكونات التى يحتاج إليها الطفل لينمو بصحة وقوة. كما أنه غذاء حى. فالزبادى يحتوى على بكتيريا مفيدة تحارب البكتيريا المضرة بالمعدة ولهذا فسوف يساعد على الوقاية من الإسهال الذى يعانى منه أطفالكن، وحتى إن أصابهم فإن نوباته ستكون أقل حدة وأسرع فى الشفاء». وبينما أخذ جاى يشرح كل أفكاره بلغة إنجليزية ذات لكنة فرنسية، قام سلطان بترجمة كلامه إلى اللغة البنجلاديشية. واستمع النسوة إليه بإمعان وأخذ بعضهن يومئ برأسه إيجابًا، بينما أصدر البعض الآخر تعليقات هادئة على كلام سلطان.

وقدم جاى بعض النصائح حول طريقة بيع زبادى شوكتى دوى لأول مجموعة من مندوبى مبيعات منتج شركة جرامين دانون. «لا بد أن تعرفن بعض المعلومات حول طريقة تصنيع المنتج، فنحن نقوم بوضع خميرة الزبادى فى اللبن عند درجة حرارة سبع وثلاثين درجة، وهى نفس درجة حرارة أجسامكن، ونتركها لمدة ثمانى ساعات. يتحول اللبن بعدها إلى زبادى. كما نقوم باختبار درجة الحمضية خلال تلك العملية، وعندما تصل درجة الحمضية إلى المستوى المطلوب نقوم بتبريد الزبادى عند درجة حرارة أربع درجات فقط لإيقاف عملية التخمر. وهذا

يعنى أن عليكن الحفاظ على الزبادى باردًا بعد استلامكن له. ضعوه فى الثلاجة إذا كنتن تملكن واحدة، أو احفظنه فى أى مكان بارد آخر. وعند مروركن على المنازل لتوزيع الزبادى تأكدن من وضعه فى الحقيبة الزرقاء العازلة للحرارة والتى سنعطيكن إياها. وبهذا يظل الزبادى بنفس الحالة التى كان عليها عند خروجه من المصنع. أما إذا ما ارتفعت درجة الحرارة لتتجاوز العشرين درجة مئوية فإن البكتيريا ستبدأ فى التكاثر مرة أخرى، وهو ما يترتب عليه ارتفاع درجة الحمضية، وبالتالى قد لا يحب الأطفال طعمه. وهو ما لا نرغب فى حدوثه! هل فهمتن؟». وأومأت النسوة فى جميع أنحاء الغرفة بالإيجاب.

استطرد جاى فى حديثه قائلاً «دعونى أتحدث قليلاً عن المذاق». «نحن نقوم بتصنيع زبادى دانون فى خمسين دولة حول العالم، ولا يضاف السكر إلى الزبادى إلا فى عدد قليل جدّا من هذه الدول. ولكننا هنا فى بنجلاديش سنقوم بإضافة كمية قليلة من السكر، لأن اختبارات المذاق التى قمنا بإجرائها تشير إلى أن هذا هو ما يفضله أطفالكن. فأنتم معتادون على تناول الزبادى المحلى، لذا فسوف نقدم الزبادى بالشكل الذى يتناسب مع أفضلياتكم. غير أن كمية السكر التى سيتم إضافتها قليلة جدا، أقل مما يوضع فى ميشتى دوى الذى يباع فى زبادى السوق المحلية، فذلك أفضل لأطفالكن. وأرجوكن ألا تضفن مزيداً من السكر إلى الزبادى عند تقديمه! فمن الأفضل لصحة أطفالكن أن يعتادوا على تناول الأطعمة التى لا ترتفع فيها نسبة السكر».

«أما عن طريقة بيع الزبادى، ففى البداية عند خروجكن لتوزيع الزبادى لا تحملن معكن كمية كبيرة منه فمثلاً إذا ما حملتن فى حقيبتكن خمسين كوبًا، فمن الممكن ألا تتمكن من بيع أكثر من عشرين كوبًا، عندها سوف تتعرض الثلاثون كوبًا الباقية للحرارة وترتفع تدريجيّا درجة حمضيتها وتفقد بالتالى مذاقها الجيد. وعندما تقمن ببيع تلك الأكواب فى الأيام التالية فإن الناس سيتناولون الزبادى ويقولون، «هذا الزبادى سيئ المذاق»، وبالتالى لن يقوموا بشرائه بعد ذلك أبدًا».

«وبدلاً من هذا احملن معكن عشرين كوبًا فقط، وعند بيعها كلها، ورغبة المزيد من الناس فى الشراء أخبروهن أنكن ستحضرن المزيد فى اليوم التالى. فالأفضل أن ينتظر المستهلك المنتج لمدة يوم أو يومين إضافيين عن أن تقدمن له منتجًا سيئًا. فكلما انتظر المستهلك وصول المنتج كلما كان تقديره أكبر للمنتج الجيد، ولكن إذا ما قمتن ببيع الزبادى فاسدًا فإنكن سوف تخسرن بعض زبائنكن إلى الأبد، كما أنكن قد تقضين على عملكن تمامًا». وأومأت النسوة فى جميع أنحاء الغرفة بالإيجاب.

وعند ذلك كان الوقت قد حان لبعض كلمات التشجيع الختامية، فقال جاى «تذكرن أنكن عندما تبعن كوبًا من زبادى شوكتى دوى فإنكن تفعلن العديد من الأشياء الجيدة. فأنتن تحصلن على بعض المال لكن ولأسركن. كما أنكن تساهمن فى توفير التغذية الجيدة للأطفال، وتخلقن فرص عمل للفلاحين الذين يعيشون على بيع اللبن، وللعمال فى المصانع. كما أنكن تسهمن فى تطوير مشروعنا، فإذا ما نجحنا هنا فى بوجرا فإننا سنقيم مصنعًا آخر فى منطقة أخرى فى بنجلاديش ومصنعا ثانيًا وثالثًا، وهكذا».

ثم نهض إيماموس سلطان من مقعده، وهو رجل خجول هادئ الطبع يرتدى نظارة، وهو فى ذات الوقت أحد قيادات جرامين ذات الخبرة الواسعة حيث مكنته سنوات عمله فى جرامين من التعرف عن كثب على الظروف التى ستقوم سيدات جرامين فى ظلها بتسويق المنتج. تحدث سلطان باللغة البنجلاديشية لعدة دقائق، وأخذ يرسم صورة واضحة لمنافع المشروع الاجتماعى الجديد بين جرامين ودانون. حيث لخص المنافع الصحية لزبادى شوكتى دوى، وذكر السيدات بما سمعوه سابقًا فى ذلك اليوم من الطبيب الذى تحدث إليهم عن الفوائد الغذائية للزبادى. كما تحدث عن شبكة الموردين المحليين الذين سيحصلون على دخل أكبر نتيجة للمشاركة بين جرامين ودانون، بما فى ذلك بعض سيدات جرامين حيث تدير بعضهن مزارع لإنتاج الألبان والتى ستقوم بدورها بتوريد الألبان للمصنع الجديد. كما ناقش المستقبل التجارى لمبيعات الزبادى، فإذا كانت

العمولة قدرها نصف تاكا للكوب الواحد، فإن مبيعات الزبادى يمكنها أن تساهم فى رفع دخل الأسرة ببضع عشرات أو حتى بضع مئات من التاكات كل شهر. وقد أبدت سيدات جرامين اهتمامهن بالحديث.

هل كانت هناك أية أسئلة؟ طبعا كانت لدى النساء أسئلة عديدة. وعلى التوالى قامت النساء من مختلف أنحاء الغرفة باستعراض مختلف التحديات والتساؤلات، وقام جاى وسلطان بالإجابة على هذه الأسئلة واحداً تلو الآخر.

وثار جدل صغير حول استخدام الملاعق فى تناول الزبادى. فقد أبدت بعض سيدات القرية تخوفهن من عدم توافر الملاعق خاصة عند تناول الزبادى خارج المنزل. هل سيتعين على المستهلكين اغتراف الزبادى بأصابعهم؟ أشار سلطان إلى أن الزبادى خفيف القوام بدرجة تسمح بشربه مباشرة من الكوب. وبعد مزيد من المناقشات، تم الاتفاق على قيام جرامين دانون بتوفير ملاعق بلاستيكية صغيرة فى المصنع مقابل نصف تاكا للواحدة، وهو أقل سعر ممكن. ويمكن أن تحمل سيدات جرامين تلك الملاعق معها فى جولات توزيع الزبادى، بحيث يتسنى لكل من يرغب فى تناول الزبادى خارج المنزل شرائها.

وأخيراً وقفت إحدى السيدات لتظهر تأييدها للمشروع، فقالت: «لقد سنحت لنا الفرصة جميعًا لتذوق هذا الزبادى، وقد أحببناه، فهو حلو المذاق ولكن حلاوته ليست أكثر من المطلوب فهو ذو نكهة طيبة. وقد أخذت بعضًا من العينات التى أعطيتها لنا الأسبوع الماضى وقمت بتوزيعها فى القرية على عدد من الأصدقاء. وقد أجمعوا كلهم على أنه طيب المذاق، باستثناء أحد الأطفال الذى قال أنه ليس حلواً بدرجة كافية. غير أنه فى اليوم التالى طلب منى المزيد من الزبادى!»، وانفجرت الغرفة فى الضحك. وقبل أن تجلس ختمت المرأة حديثها بقولها: «هذا المنتج سيحظى بشعبية كبيرة جدّا».

بطل رياضى كبير يفتتح المشروع

ومع انعقاد ورشة العمل مع سيدات جرامين فى فبراير ٢٠٠٧، كان مشروع

المشاركة الجديد بين جرامين ودانون قد قارب على الدخول فى مرحلة التشغيل الكامل. لقد كان الأمر كله مثيراً للإعجاب، خاصة إذا ما أخذنا فى الاعتبار الكم الضخم من التفاصيل التى كانت مشوبة بعدم التأكد منذ وقت قريب لا يتجاوز الستة أشهر. وعندما ننظر إلى الوراء فإنه يصعب التصديق بأننا أنجزنا كل ما أنجزناه فى تلك الفترة القصيرة.

فى أوائل يونيو ٢٠٠٦ واجهتنا الصعوبات والعراقيل فى مفاوضاتنا حول شراء أرض المصنع. فقد كان مالك الأرض يطالبنا بسعر باهظ لعلمه أن المشترى شركة متعددة الجنسيات. وقد تمكنا أخيراً من التغلب على هذه المشكلة باكتشافنا موقعاً بديلاً على أطراف مدينة بوجرا. وكانت مساحته نحو أربعة أفدنة ونصف (الفدان حوالى ٤٢٠٠ متر مربع)، وهى مساحة تفوق ما نحتاجه لمصنعنا بقليل. ولكننا قررنا شراء تلك الأرض بما يقارب الخمسة عشر مليون تاكا، أى ما يجاوز مائتى ألف دولار.

ولقد تحملت شركة جرامين دانون فى الواقع تكلفة نصف فدان فقط، أما بقية الأرض فقد تحملتها مجموعة جرامين. لأننا ننوى استخدام الأرض الزائدة فى إقامة أحد مشروعاتنا الاجتماعية، وهو مستشفى تجرى بها عمليات المياه البيضاء واللازمة لحفظ الإبصار، على أن تقدم تلك الخدمة للفقراء مقابل نسبة من التكاليف، بينما تقدم نفس الخدمة لغير الفقراء مقابل سعر السوق.

وبعد عثورنا على قطعة الأرض تلك، تمكنا من التحرك بسرعة وإتمام عملية الشراء. والواقع أننا عملنا بسرعة مكنتنا فيما بعد من إقامة احتفالية ببدء العمل فى الرابع عشر من يوليو، وإتمام الإنشاءات الأساسية للمشروع بحلول شهر نوفمبر.

كما كانت هناك حاجة لوضع خطة للتعاون مع منظمة GAIN السويسرية للتغذية، لتساعدنا فى تطوير واختبار وتحقيق برنامجنا لضمان تمتع فقراء بنجلاديش بمنافع صحية حقيقية من منتجنا الجديد، وهو ما تحقق بالفعل فى الوقت المناسب. فخلال شهرى يونيو ويوليو زارت السيدة برانجير

ماجارينوس Berangere Magarinos مدير برامج الاستثمار والمشاركة فى GAIN، بنجلاديش على رأس فريق من الخبراء لمساعدتنا فى تصميم برنامجنا للتغذية. ومن أهم أوجه المساعدة التى قدموها لنا إجراء مزيد من البحوث على مستوى المستهلكين لتحديد العوامل التى قد تشجعهم على شراء منتجنا شوكتى دوى. كما قاموا أيضًا بالمساهمة فى تطوير البرنامج التدريبى الذى قمنا بتصميمه لتدريب سيدات جرامين على استيعاب فوائد الزبادى وأفضل الطرق لضمان استفادة الأطفال منها لأقصى درجة. ومن هنا أصبحنا على ثقة من أننا قد طورنا خطة فعالة تضمن وصول فوائد الزبادى إلى أطفال بوجرا. والأكثر من هذا أن GAIN وافقت على إجراء دراسة حول الآثار الغذائية لمنتجنا خلال العام الأول من طرحه فى السوق.

والواقع أن هذه الخطوة اكتسبت أهميتها من ضرورة توثيق الفوائد الصحية التى يكتسبها الأطفال نتيجة للمشاركة بين جرامين ودانون، وذلك بالاعتماد على مؤشرات علمية دقيقة. فالعمل الاجتماعى لا بد أن يحرص على القياس والتسجيل الدقيق لما يحققه من فوائد اجتماعية. حتى تتمكن الشركة من تقييم جدوى ما تبذله من جهد ووقت ومال وغيرها من الموارد فى سبيل تحقيق الوصول إلى أهدافها. وحتى يكون بمقدور مديرى الشركة اتخاذ القرار الأنسب للمرحلة التالية سواء بالتوسع فى العمل أو بإعادة تصميم خطة العمل لتحقيق نتائج أفضل فى المستقبل.

وفى نوفمبر ٢٠٠٦ قام فرانك ريبو، الرئيس التنفيذى لشركة دانون، بزيارة لبنجلاديش للمرة الثانية لافتتاح مصنع جرامين دانون الجديد لإنتاج الزبادى. فقد نجح ربيع وصيف العام بما شهداه من جهود مكثفة فى التخطيط والعمل فى تحويل رؤية جاى جافيل للمصنع الصغير الكفء إلى حقيقة.

وعلى مساحة سبعة آلاف وخمسمائة متر مربع، تم تجهيز مصنع بوجرا بأحدث الأجهزة والآلات شاملة مواسير من الصلب الذى لا يصدأ لضخ اللبن، وخزانات معقمة لتسخين و تبريد الزبادى، وخط تحويل يتم فيه إعداد صفوف

من الأكواب الصغيرة، وتعبئتها بالزبادى، وتغليفها، ثم حفظها فى غرف تبريد. وقد تميز هذا المصنع بعدد من السمات التى تجعله صديقًا للبيئة، فقد تم تزويده بمعدات لمعالجة المياه الداخلة والخارجة من خطوط الإنتاج، لضمان نقاء وأمان تلك المياه بيئيًا، بالإضافة إلى ألواح خلايا شمسية لتوليد الطاقة المتجددة.

ويقول جاى جافيل عن تجربة تصميم وبناء مصنع بوجرا، ، أنها من أكثر التجارب التى استفاد منها خلال فترة عمله التى امتدت لعقود طويلة فى دانون، وهو ما جعله يتنبأ بإمكانية إنشاء مصنع ثان وثالث لإنتاج الزبادى فى مناطق أخرى فى بنجلاديش بطاقات إنتاجية أكبر، وبتكلفة تقل بما يقرب من ٢٠ إلى ٣٠٪ عن تكلفة إنشاء مصنع بوجرا.

وخلال زيارته فى شهر مارس ٢٠٠٦ سألنى فرانك «هل هناك أى من المشاهير الفرنسين معروف لأهالى بنجلاديش ـ بحيث تساعدنا زيارته لبنجلاديش فى الدعاية لشركتنا الجديدة؟».

كنت أفكر فى أحد نجوم السينما، أو عارضى الأزياء، أو القادة السياسيين، ولكنى لم أتمكن من تحديد الشخص المناسب، فالقرويون فى بنجلاديش لا يعرفون الكثير عن فرنسا. ولرؤيتى مترددًا تساءل فرانك ماذا عن أحد مشاهير الرياضة؟ هل يحب أهالى بنجلاديش كرة القدم؟ (وكان يقصد بحديثه كرة القدم المعروفة لدينا طبعا وليست كرة القدم الأمريكية).

وقد أجبت «فعلا إنهم يعشقونها، يجب أن تراهم فى داكا عندما تقام مباريات كأس العالم، فكل فرد فى بنجلاديش له فريقه المفضل، فعندما تنظر فى سماء داكا تجد آلافا من الأعلام المعلقة على أسقف المنازل ومنها أعلام البرازيل والأرجنتين وألمانيا وفرنسا وإيطاليا، وإسبانيا. أما فى المناطق الريفية، فتجد لكل قرية فريقها المفضل، على الرغم من أنهم قد لا يعرفون موقع دولة هذا الفريق، أو ذاك، ولا يحفظون تماما أسماء جميع لاعبى الفريق الذى يشجعونه».

ثم تساءل فرانك «هل يعتبر زين الدين زيدان بأى حال من الأحوال، لاعبًا ذا شعبية فى بنجلاديش؟».

وصحت متعجبًا «ماذا؟ زين الدين زيدان؟» . «إنه بطل بالنسبة لكل سكان بنجلاديش، حتى من يعيشون فى أقصى القرى. ولو قام بزيارة إلى بنجلاديش، فسوف يتوجب على جميع أفراد الشرطة أن يقوموا بحمايته من معجبيه».

أجاب فرانك بكل ثقة وبابتسامة عريضة على وجهه «زيزو صديق لى، وسوف أطلب منه المجىء وسوف يأتى بالطبع!»

لم أكد اصدق أذناى! زيزو سيأتى إلى بنجلاديش لافتتاح مشروع جرامين دانون؟ سوف يسعد الناس لهذا كثيرًا جدًا جدًا.

وصعق الخبر أفراد فريق جرامين دانون. وقد تصدر عناوين الصحف فى اليوم التالى «زيزو سيأتى إلى بنجلاديش!».

(فى نهائيات مباريات كأس العالم فى يوليو عام ٢٠٠٦، أصبح زيزو الذى يعتبر أشهر لاعبى جيله فى كرة القدم، أكثر شهرة عندما قام بالر د على إهانات أحد لاعبى الفريق المضاد، بضربة رأس، طرد على إثرها من المباراة. ولم يؤثر الجدل الذى دار حول هذا الموقف على شعبية زيدان فى بنجلاديش أو فى أى مكان أخر).

وصل زيدان فى نوفمبر ٢٠٠٦ بعد وصول فرانك وزملائه فى العمل، كما وصل عدد من الصحفيين الفرنسيين الذين قادهم فضولهم إلى القدوم إلى بنجلاديش لتغطية الخبر. وقد أدت زيارتهم إلى إشاعة الحماس بشكل منقطع النظير!.

وزار زيزو قرية باشان جازيبور للقاء المقترضين من فرع بنك جرامين هناك، ليتعرف على المزيد عن الائتمان الصغير. ولقد امتلأ الطريق ما بين داكا وباشان بمئات الآلاف من الناس. ومع سير قافلة السيارات المصاحبة لزيزو على

الطريق، كان كل ما يسمع هو صوت هتافات الآلاف «زيـ . . زو! زيـ . . زو! زيـ . . ـزو!».

أثار زيزو القرويين بلعبه لمباراة كرة قدم مع مجموعة من أطفال المدارس المحليين. وإنى على يقين أن هؤلاء الصغار والقرويين ممن حضروا هذه المباراة لن ينسوا هذه المناسبة أبدًا. كما انضم زيزو بعد ذلك إلى فريقين من الصبية تحت سن الستة عشر عامًا فى الإستاد المغطى بداكا، واستعرض بعضًا من حركاته الكروية المميزة. وقد أثار هذا حماس الجماهير التى أخذت فى الهتاف باسمه.

وأنهى زيزو زيارته بالتوقيع على لوح رخامى، ليصبح هذا حجر الأساس لمصنع جرامين دانون فى بوجرا. وهكذا حظى هذا المنتج بإطلاق مميز، لا يتأتى إلا لإحدى أكبر الشركات فى العالم.

وقد وعد زيدان فى لقائه مع رئيس بنجلاديش فى ختام زيارته، بأن يعود مرة أخرى مصطحبًا أولاده ليتعرفوا على أطفال بنجلاديش الذين تركوا فى نفسه أثرًا عميقًا.

مكسب الشركة مكسب للفقراء

بعد زيارة زيزو بفترة وجيزة استمتعنا بتذوق أولى العينات التجريبية لمنتجنا من الزبادى المدعم بالعناصر الغذائية ـ وكان لذيذ الطعم، ذا حلاوة خاصة مصدرها العسل المستخرج من عصير بلح النخيل، وهو شراب ريفى شهير فى بنجلاديش. وفى يناير ٢٠٠٧ تم طرح أول دفعة من منتج شوكتى دوى بالأسواق. وقد وضعت فى أكواب بلاستيكية جذابة مزينة بصورة كارتونية لأسد يستعرض عضلاته (للإشارة إلى أن الزبادى مدعم بالعناصر الغذائية). كان ثمن الكوب الذى يزن ثمانين جرامًا نحو خمس تاكات (أى ما يعادل نحو سبعة سنتات باستخدام سعر الصرف الحالى). وإذا أحضر الطفل كوبه الخاص إلى المصنع فسيحصل على تسعين جرامًا مقابل نفس السعر.

ويعد الارتقاء بمستوى تغذية الأطفال وهى المهمة الاجتماعية المحورية لمبادرة جرامين دانون، ومن خلال أبحاث GAIN سنتمكن من تقييم مدى نجاحنا فى تحقيق هذا الهدف. غير أن التغذية ليست هى المنفعة الاجتماعية الوحيدة التى نسعى إلى تحقيقها. فقد تم تصميم خطة عملنا لتحقيق أهداف اجتماعية أخرى عديدة للمجتمع الذى نستهدفه.

ويمكن أن ترى هذه الفوائد عندما تنظر إلى شبكة المبيعات والتوزيع التى تدار محليًا. فعند تصور مصنع لمنتجات ألبان دانون فإنك ستتخيل وجود الشاحنات الضخمة تقوم بتوصيل كميات كبيرة من المنتجات لأماكن التخزين ومحال السوبرماركت فى كافة أرجاء البلاد. ولكن نظام عمل مصنع بوجرا يختلف عن ذلك، فموزعونا من القرويين المحليين ـ وهم النساء المقترضات من بنك جرامين واللاتى قمن باستخدام القروض الصغيرة لبدء مشروعاتهم الأسرية. وقد أضافوا مهمة توزيع زبادى جرامين دانون لمهامهم اليومية.

وكنت قد اقترحت هذا فى بادئ الأمر على مسئولى دانون فى رسالة إلكترونية فى ربيع ٢٠٠٦، كتبت فيها ما يلى:

> « سوف نتمتع بعدد من المنافع الاجتماعية والتجارية عندما نقوم بتوظيف سيدات جرامين فيمكننا الاستفادة من مجتمع منضبط من المنظمين ممن يتوقون إلى مزيد من الفرص كما أن أطفال أسر جرامين المتعلمين سوف يمكنهم أيضًا المشاركة فى هذا المشروع الجديد ويمكن لجرامين أن توفر التمويل اللازم لهم لتحقيق هذا الغرض. الأمر الذى يقلل من حاجة المشروع إلى السيولة ومن عامل المخاطرة. وإذا كانت هناك حاجة إلى نظام للتوزيع ذى مرحلتين يشمل كلا من بائعى الجملة والتجزئة، فيمكن لمقترضى جرامين المشاركة فى هاتين المرحلتين».

وقد وافق إيمانويل ومعه باقى أفراد فريق دانون على هذه الفكرة، ونحن الآن

نتبع الخطة التى اقترحتها إلى حد بعيد. وقد تم فى إطارها تنظيم ورشة عمل سيدات جرامين التى تعرضت لها فى بداية هذا الفصل.

وقد انتهجنا اسلوبًا مشابهًا فى مجال توفير مدخلات الإنتاج، حيث نعتمد على الموردين المحليين فى توفير احتياجاتنا منها. فيعتمد مصنعنا على الألبان التى نحصل عليها من الفلاحين ممن لديهم بقرة واحدة أو عدد قليل من الأبقار. أما باقى المدخلات، وتحديدًا السكر والعسل، فنحصل عليها أيضًا من ريف بنجلاديش. أما موظفو المصنع، والذين يبلغ عددهم نحو عشرين عاملاً، فهم أيضًا من المواطنين المحليين. (قمنا بالاستعانة بمستشارى دانون خلال فترة الإنشاء، أما الآن فقد أصبح المصنع يدار بأكمله بأيدى بنجلاديشية). وبهذا فإن مشروعنا سيدعم بشكل مباشر كلا من الاقتصاد المحلى والاقتصاد القومى.

ويعد تدبير احتياجات مصنع جرامين دانون من الألبان تحديًا فى حد ذاته، حيث أن نحو تسعين فى المائة من سوق الألبان فى بنجلاديش سوق غير رسمية. ولتجنب الدخول فى منافسة مع غيرنا من مشترى الألبان، فقد قررت جرامين دانون إنشاء سلسلة من المزارع الصغيرة، والتى يتم تمويلها جزئيًا من خلال سبل الائتمان الصغير المقدم من بنك جرامين.

وسوف يقوم القرويون من ملاك تلك المزارع باستخدام تلك القروض لشراء المزيد من الأبقار، ثم يبيعون إنتاجها من اللبن إلى جرامين. وفى المقابل ستضمن لهم الشركة سعرًا ثابتًا لمبيعاتهم على مدار العام. كما تم إشراك عدد من شركات جرامين الأخرى. حيث تقوم مؤسسة جرامين الزراعية بتنظيم وتحسين إنتاج الألبان فى مقاطعة بوجرا وذلك بالتعاون مع خبراء دانون. حيث يتم تطبيق نظام شامل لتحسين مستوى المزارع يتضمن تنمية تربية الماشية، وتحسين جودة الألبان، وإنتاج المخصبات العضوية والوقود الحيوى. أما شركة جرامين للطاقة المتجددة، جرامين شاكتى، فهى واحدة أخرى من مؤسسات جرامين التى أسند إليها دور فى دعم المنتج الجديد؛ حيث ستقوم بتوفير مساعدات حيوية Bio-digesters لإنتاج المخصبات العضوية والوقود الحيوى المستخدم فى الطهى والإنارة، وذلك

لدعم أصحاب المزارع الصغيرة من موردى جرامين دانون حتى يصبحوا أكثر قدرة على الاعتماد على النفس.

والواقع أن هذه المجهودات للتعاون مع المجتمع المحلى ـ خاصة المجموعة الحالية من مقترضى بنك جرامين- تعتبر جانبًا هامًا من العناصر التى تجعل من جرامين دانون مشروعًا اجتماعيًا. فوجود مصنع الزبادى من شأنه أن يفيد الاقتصاد المحلى بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك من خلال تأثيره الإيجابى المضاعف على العديد من الأسر. الأمر الذى يفسر طريقة تعريفنا لمهمة جرامين دانون وهى: «تخفيض الفقر باستخدام نموذج فريد للمشروعات المتقاربة بما يوفر الاحتياجات الغذائية اليومية للفقراء».

فمصنع جرامين دانون ليس مجرد شركة تجارية تعمل بمعزل عن المجتمع، ولكنه صديق للمجتمع وجزء لا يتجزأ من نظامه الاقتصادى والاجتماعى.

فبرنامجنا للمورد المحلى والموزع المحلى هو عمل تجارى من الناحية المالية، إذ يصعب تصور وجود مسئولى تسويق ومبيعات أنسب وأكثر كفاءة للقيام بالدعاية لمنتجنا الجديد من سيدات جرامين. وذلك لعدة أسباب فهن جزء من القاعدة المستهدفة من المستهلكين (أسر القرية، وخاصة آباء وأمهات الأطفال الصغار)، وهن معروفات لدى أفراد المجتمع المستهدف، ويعرفن المستهلكين المحتملين وما يروقهم وما لا يروقهم، كما أنهن يتعاملن يوميًا مع هؤلاء المستهلكين لأغراض أعمالهن الأخرى سواء كانت فى مجال تربية الطيور الداجنة، أو منتجات الألبان، أو الصناعات الحرفية، أو الخدمات، أو مبيعات الطعام، أو غيرها.

أما اختيار موردى المشروع من بين منتجى الألبان من المزارعيين المحليين، فهذه أيضًا إستراتيجية تجارية ناجحة إلى جانب ما لها من أثر اجتماعى جيد. ويمثل سعر اللبن عنصراً أساسيّا من عناصر التكاليف فى مشروع جرامين دانون. فعندما قمنا بتحديد السعر الافتراضى لكوب الزبادى فى خريف ٢٠٠٦، كان سعر الجملة للتر اللبن فى بنجلاديش يتراوح بين أربعة عشر تاكا وستة عشر تاكا (أى ما يوازى عشرين وخمسة وعشرين سنتًا). ولكن مع بداية تشغيل جرامين

دانون، ونتيجة للارتفاع فى الطلب، ارتفع السعر ليتراوح بين عشرين واثنين وعشرين تاكا (أى ما يوازى ثلاثين إلى خمسة وثلاثين تاكا). الأمر الذى من شأنه أن يؤثر سلبًا على هامشنا للربح الضئيل أصلاً.

ولقد بدا جليًا أن إدارة جرامين دانون ستتطلب فى المستقبل التخطيط المستمر للتعامل مع مثل هذه التقلبات فى الأسعار. وهنا تظهر فائدة الاعتماد على الإنتاج المحلى من الألبان، فوجود مجموعة من المزارعين المحليين الملتزمين، ، أن يبيعوا لنا إنتاجهم من الألبان بموجب تعاقد طويل الأمد، سيحمينا إلى حد ما من التقلبات قصيرة الأجل فى الأسعار. كما أن هذا التعاقد سيعود بالنفع على المزارعين أيضًا، إذا ما انخفضت الأسعار على مستوى الإقليم أو على المستوى القومى، فسوف تضمن لهم جرامين دانون طلبا على ألبانهم يمكن الاعتماد عليه، وهو ما يكفل لهم الحماية من الصدمات الاقتصادية المحتملة.

وتستهدف خططنا الحالية قيام مصنع بوجرا بإنتاج نحو ثلاثة آلاف كيلوجرام من الزبادى يوميًا خلال السنة الأولى. ترتفع لتصل إلى عشرة آلاف كيلوجرام بحلول السنة الثالثة.

وعليه فإن الدرس المستفاد من هذه التجربة هو أنه إذا توافر التخطيط الجيد فسوف يصبح العمل الاجتماعى مشروعًا ناجحًا. وكما يساعد المشروع المجتمع، فإن المجتمع بدوره يساعد المشروع. فكلاهما ينمو وينجح بوجود الآخر، ويرتقى الأفراد والأسر بالتالى إلى مستويات اقتصادية أفضل.

أكواب تؤكل أيضا؟

ما هى الخطوات الجديدة؟ إن جرامين دانون لن تتوقف عند هذا الحد، فنحن ننوى الاستمرار فى البحث عن طرق أخرى لتحسين المنتج وتعزيز ما يقدمه من من فوائد لشعب بنجلاديش.

وهذا مثال صغير ولكنه جيد. فقد كنا نسعى فى البداية إلى تقديم الزبادى فى أكواب قابلة للتحلل بحيث تكون صديقة للبيئة. فعادة ما يباع الزبادى فى أكواب بلاستيكية، غير قابلة للتحلل، يمثل التخلص منها مشكلة متفاقمة. لهذا سعت جرامين دانون منذ بدايات المشروع، لتطوير أول عبوات «خضراء» للزبادى، أى صديقة للبيئة.

وبحلول منتصف عام ٢٠٠٦، توصل جاى جافيل وفريقه الفنى إلى مورّد محتمل فى الصين، وهى شركة تقوم بتصنيع الأكواب القابلة للتحلل البيئى بغرض تعبئة نشا الذرة. وقام ممثل عن شركة دانون بزيارة هذا المصنع فى الصين وقدم لنا تقريراً قال فيه: «إن التكلفة للكيلو جرام الواحد من المادة الجديدة لا تزال أعلى من تكلفة البلاستيك، ولكن وزن الكوب المصنوع منها أقل بكثير منه فى حالة استخدام البلاستيك، وهو ما قد يحقق لنا توفيراً فى التكاليف بالمقارنة بتوقعاتنا الحالية». (فالعبوات الأخف وزنًا توفر فى التكاليف أثناء تصنيعها لأن العبوة الواحدة تحتاج كمية أقل من المادة، كما أنها توفر أيضا خلال عملية النقل).

وبدأنا فى استخدام العبوات الجديدة لمنتجنا شوكتى دوى فى شهر مارس من عام ٢٠٠٧. كما أضفنا إلى مصنع بوجرا وحدة خاصة لإعادة تدوير العبوات المستخدمة سابقًا. وهى عبارة عن بئر تلقى فيه العبوات الفارغة، وتتحول نتيجة الضغط والحرارة إلى مادة طبيعية غنية بالعناصر الغذائية تصلح للاستخدام كسماد. وهى تشبه فى تأثيرها السماد العضوى الذى يستخدمه معظم الفلاحين فى أراضيهم.

ويعتبر استخدام أكواب نشا الذرة خطوة مهمة نحو تعبئة صديقة للبيئة لشوكتى دوى. غير أنى ما زلت غير راض تماما! فأنا أتمنى أن نتوصل إلى أكواب صالحة للأكل، بحيث يغترف الأطفال منها الزبادى ثم يأكلون الأكواب نفسها كاملة (مثلما يحدث مع الآيس كريم الذى نتناوله من القمع ثم نأكل القمع نفسه). فالأكواب القابلة للأكل سترفع من القيمة الغذائية للوجبة، كما أنها ستقضى تمامًا

على مشكلة التخلص من مخلفات هذا المنتج، ولن يكون هناك حاجة بالتالى لإعادة التدوير، وبذلك تتحقق الفائدة للجميع.

لا بد أن تتوفر فى الكوب الصالح للأكل كل مواصفات العبوة الجيدة من القابلية للرص فوق بعضها البعض ومن القوة وخفة الوزن والجاذبية، ولا بد أيضا أن تتحمل النقل والتغيرات فى درجة الحرارة، ولا بد أن تكون هناك إمكانية لطباعة شعار المنتج ومكوناته وغيرها من المعلومات المرتبطة بالمنتج عليها. هل يبدو هذا غير معقول؟ إنه كذلك فى الوقت الحالى، ولكن العلماء والباحثين فى دانون عاكفون على دراسة هذه المشكلة، وأنا على يقين أنهم سيصلون إلى حل لها. وبمرور الوقت نأمل أن تصبح بنجلاديش رائدة فى إنتاج العبوات الصالحة للأكل. بل وربما يساهم مثل هذا التطور فى إعادة صياغة اتجاهات ومعايير تعبئة الغذاء فى كل مكان فى العالم أجمع.

إضفاء معنى على حياة رجال الأعمال

فى شهر أكتوبر من عام ٢٠٠٦، أعلنت لجنة نوبل النرويجية للسلام حصولى على جائزة نوبل للسلام مناصفة مع بنك جرامين. وانهالت علىّ مكالمات التهنئة، والخطابات الرسمية من قيادات الدول والحكومات، والأكاديميين، والعاملين فى مجال الائتمان الصغير، وغيرهم من المهنئين. كما وصلنى كثير من الخطابات المكتوبة بخط اليد من الأصدقاء والزملاء فى جميع أنحاء العالم.

ومن بين هذه الرسائل كان هناك خطاب رسمى من مجلس إدارة مجموعة دانون. ومن بين الكثير من كلمات المديح لعمل بنك جرامين، أشار مجلس الإدارة فى خطابه إلى تصريحى بأن حصتى من جائزة نوبل سوف تستثمر فى مشروعات اجتماعية. وأشار المجلس إلى استعداد مجموعة دانون لمشاركتى فى أية مشروعات اجتماعية أقوم باختيارها.

كما وصلتنى أيضًا رسالة أكثر تقديرًا لشخصى من مكتب إيمانويل فابر فى شنغهاى، جاءت كلماتها كما يلى:

عزيزى يونس،

لا بد أن هذه هى نهاية أحد أطول أيام حياتك... ولا بد أن الرسائل الإلكترونية التى وصلتك كثيرة لدرجة قد لا تلاحظ بينها وجود رسالتى هذه!

لقد أدركت لتوى أن أمس كان يوافق تاريخ لقائك مع فرانك ريبو العام الماضى وقد نجحت أنت خلال هذا العام فى تغيير مفهومنا عن عالم الأعمال. فبفضل رؤيتك وحماسك أصبح من الممكن لنا أن نغير ولو بقدر ضئيل فى طريقة عمل الشركات متعددة الجنسيات. (ولدينا اجتماع لمجلس الإدارة يوم الإثنين المقبل سنناقش فيه توجهنا الجديد نحو المشروعات الاجتماعية).

إن أى كلمات لن توفيك أبدًا ما تستحقه من الشكر على إضفائك قيمة ومعنى على حياة الأعمال.

المخلص، إيم

ولهذه الرسالة أهمية خاصة عندى، فأنا الآن أجنى ثمار كل ما كنت أروّج له عن الرضا العظيم الذى يتحقق من العمل الاجتماعى. وقد حمل عنوان المقال الذى نشرته مجلة فورتشن للكاتب شيرى براسو نفس الرسالة. فقد كتب براسو أننا «ننقذ العالم بكوب واحد من الزبادى فى كل مرة». وقد تأكدت تلك الفكرة أيضًا من خلال العديد من مسئولى دانون، الذين نقلوا إلىّ اهتمام موظفى مجموعة دانون بالمشاركة بين جرامين ودانون، وأن الموظفين فى دانون يعتبرون تلك المشاركة جزءًا مهمًا من عملهم. وأنهم يتابعون تطور المشروع بشغف شديد، ويناقشونه فيما بينهم بشكل مستمر، كما يذكرونه بكثير من الفخر عندما يتحدثون عن شركتهم أمام الغير.

وربما يكون غريبًا أن تلعب شركة صغيرة مثل شركتنا لا تتجاوز قيمتها المليون دولار هذا الدور الرائد فى شركة ضخمة تبلغ قيمتها نحو ستة عشر مليار دولار مثل شركة دانون. إلا أن الرغبة فى فعل الخير من أجل الآخرين هى من الصفات الأصيلة المترسخة فى وجدان الإنسان وفى ضميره. وهى أحد جوانب النفس الإنسانية التى لا ينتبه إليها أحد فى عالم الأعمال المعاصر. ويشبع العمل الاجتماعى هذه الرغبة البشرية، و لهذا يجده الناس شديد الإلهام والإثارة.

إننى لا أملك الاتفاق مع القائلين بعدم قدرة العمل الاجتماعى على الصمود والنجاح فى عالم الواقع. ومن واقع خبراتى حول ردود أفعال الناس عندما يشاركون فى العمل الاجتماعى، فإننى على اقتناع تام بأن العمل الاجتماعى، سيثبت جذوره عما قريب ، وسوف ويزدهر فى عالم الأعمال. فالناس يرغبون فى إضفاء معنى على حياتهم، وهو ما لا يتأتى إلا عندما يشعرون أنهم يقومون بدورهم نحو جعل العالم مكانًا أفضل. فالعمل الاجتماعى يقدم هذا المعنى، ولهذا يستجيب له الناس فى كل مكان.

* * *