الفصل الثانى عشر

ما بعد القروض المتناهية الصغر: عالم جديد لمشروعات جرامين

فى عام ١٩٨٥م، تلقيت مكالمة هاتفية من الأمين الدائم لوزارة الثروة السمكية فى بنجلاديش: «دكتور يونس، لم يحدث أن تقابلنا من قبل، ولكنى أعرفك جيداً من خلال ما تقوم به من عمل. إنى أريد مناقشة أحد المشروعات السمكية معك، فهل قمت من قبل بزيارة «سيراج جانج» ؟

فأجبته قائلاً: «نعم، لقد تسنى لى ذلك، ولكنى تمكنت فقط من زيارة أماكن محدودة بها، فنحن نقوم بالفعل بتوسيع نطاق أعمالنا فى «بوجرا (*)».

«يجب أن تأتى لزيارة المشروع الذى تقوم به وزارة الثروة السمكية فى «نيمجاشى»(**) فلدينا ما يقرب من ألف بحيرة كبيرة كان قد تم حفرها منذ زمن بواسطة ملوك «بال» (الحكام الهنود المحليين من سلالة «بال») قبل ما يزيد عن ألف عام مضى، وكانت بهدف توفير المياه لكى يشرب منها الناس وقطيع الماشية الخاص

(*) منطقتا «بوجرا» و«سيراج جانج» هما منطقتان فى شمال بنجلاديش.

(**)«نيمجاشى» هى منطقة تقع ضمن حدود «سيراج جانج».

بالملوك. ولكن هذه البحيرات ردمت بالطمى، ونستهدف من مشروعنا أن يتم إعادة حفرها لإقامة المزارع السمكية بها».

فسألته: «وما الذى حل بالمشروع؟».

«هنا تكمن المأساة؛ فقد قمت بزيارة قريبة للمكان لكى أبحث سبب رفض الوكالة البريطانية للمعونات الخارجية أن تمنحنا المزيد من التمويل لإتمام المشروع. فكانت صدمتى شديدة عندما شاهدت حجم الفساد الواضح للعيان وسوء الإدارة. والآن أنا أريد منك أن تحقق لى طلبًا».

«وما هو؟».

«إن طلبى هو أن تتولى أنت تنفيذ المشروع، فبإمكانك أن تقوم بما يحلو لك، فلن نتدخل فى عملك».

فسألته: «وما المتوقع منى عمله فى المئات من البحيرات؟».

«من فضلك لا تخذلنى فى طلبى هذا، فعلى الأقل قم برحلة إلى مكان المشروع، وأنت سوف تندهش من جمال تلك البحيرات، والإمكانات الكامنة التى تحملها بين طياتها لهذا البلد».

«ولكننا بنك، ولا نعرف كيف يمكن أن نستزرع السمك».

«نعم، أعرف ذلك جيدًا، ولكنك لو استشعرت لوهلة أنك لن تستطيع القيام بالأمر، فعلى الأقل اجعل البحيرات فى حمايتك. فالحال التى شاهدتها عليه يوحى بأنها إذا تركت فى يد الحكومة أكثر من هذا فلن يتبق منها أى أثر».

إن حديث الوزير يشير إلى اتهامه لموظفيه بالفساد، ويشير كذلك إلى اهتمامه البالغ بأمر تلك البحيرات. ورغم أننى كنت رافضًا لأن أزج بنفسى فى موضوع لا خبرة لى فيه، إلا أنى ناقشت الأمر مع زملائى، الذين رأوا أنه ما دامت الحكومة تريد بإلحاح أن تمنحنا حرية التصرف فى هذه الأرض، فلا بد أن نقتنص الفرصة.

وبعد مضى أسبوع، تلقيت مكالمة هاتفية أخرى من الأمين، ولكنى لم أكن قد تخليت عن موقفى السابق بعد؛ لذا أخبرته أن ردى ما زال بالنفى.

فرد علىّ قائلاً: «ولكنى أحادثك لسبب آخر، إنى أزمع عقد اجتماع يتناول الاتجاهات المستقبلية لسياسة الوزارة، وأرغب فى حضورك الاجتماع لمساعدتنا فى صياغة أفكارنا».

فأجبته قائلاً: «وإذا ما قررت الحضور، فهل ستعاود فتح موضوع البحيرات من جديد وتحاول الضغط علىّ لكى أتحمل مشروع «نيمجاشى» على عاتقى؟».

«إنى أعدك ألا أقوم بفتح موضوع «نيمجاشى» معك خلال الاجتماع».

فضحكت ووافقت على حضور الاجتماع، ويرجع سبب ضحكى إلى قناعتى بأنه لن يقوم بالوفاء بما وعدنى به. أما سبب موافقتى فتعود إلى رغبتى فى لقاء ذلك الرجل الذى لديه ثقة عارمة بى، رغم أنه لم يسبق لنا أن تقابلنا.

حضر الاجتماع ما يقرب من اثنى عشر شخصًا؛ نصفهم كان من كبار المسئولين بوزارة الثروة السمكية. أما النصف الآخر فجاء من المؤسسات الجامعية والبحثية المختلفة. واستمر الاجتماع طيلة ساعتين، لم ينطق فيهما الوزير بأى كلمة عن مشروع «نيمجاشى».

وبينما كان الاجتماع على وشك الانتهاء، اقترب منى الوزير وهمس فى أذنى قائلاً: «هل يمكنك البقاء للحظات حتى نتمكن من أن نحتسى سويًا فنجانًا من الشاى ونتناقش رجلاً لرجل؟».

وعندما غادر الجميع الغرفة، وجاءنا الشاى ومعه وجبة خفيفة، ابتسم الوزير ابتسامة عريضة وقال: «أرأيت، لقد حافظت على كلمتى ولم آت على ذكر مشروع «نيمجاشى» خلال الاجتماع. والآن وقد انتهى الاجتماع، فإننى فى حل لأن أناقش معك المشروع، ألست على حق؟».

وقدم لى الرجل شرحًا وافيًا لتاريخ المشروع، والفساد الذى عليه العاملون فى إدارته، وكذلك حدثنى عن خطته لتسليم أمر البحيرات ليتولاها جرامين. وأفصح لى عن ترحيبه أن يعطينا المشروع وفقًا لما نرتئيه من شروط. وعندها قام بتسليمى كومة من التقارير ليساعدنى أن أصل إلى قرار بشأن المشروع.

وعندما عدت إلى مكتبى كنت قد اتخذت قرارى بما ينبغى علينا عمله. فالموقف الآن أن لدينا وزيراً غير اعتيادى لديه حرص شديد على مصلحة البلد. والواقع يشير إلى أنه عندما تريد الحكومة مساعدة الفقراء فعادة ما تفاجئنا بسياسة جديدة لإعادة التوزيع المجانى للأموال والأراضى وغيرهما من الأرصدة. ولكن دائمًا ما نجد أنه على طول الطريق الذى تمر به عملية إعادة التوزيع من الحكومة إلى الفقراء نفاجأ بأناس ينتمون إلى طبقة الأثرياء وقد اصطفوا ليقتنصوا جانبًا من عملية إعادة التوزيع، بحيث فى النهاية قلما نجد شيئًا قد وصل بالفعل إلى أيدى الفقراء. إننا نريد أن نعكس هذا الاتجاه، وأمامنا الآن الفرصة لنقوم بذلك. فكيف لا أقدم على مساعدة الوزير؟ كيف نكون على خطأ فى أن نتولى مسئولية إدارة أملاك الدولة؟

إن الثروة السمكية تعد مصدراً هامّا للپروتين بالنسبة للبنجاليين، كما يعد الصيد أحد الأنشطة الهامة المدرة للدخل. وهنا نحن أمام فرصة لتحويل مصدر هام للدخل من الحكومة إلى أيدى الفقراء الذين لا أرض لهم. إن بمقدورنا أن نربط بين البحيرات المردومة والقدرات اللانهائية للفقراء المحليين، وذلك لإيجاد تناغم قوى يساعدهم فى تحسين معيشتهم. فلو حدث ونجحنا فى هذا المشروع، فإننا لن ننجح فقط فى توفير مصدر للغذاء للفقراء على المستوى المحلى، وكذا توفير الملبس والمسكن لهم، وإنما أيضًا سوف ننجح فى أن نجعل من هؤلاء الفقراء أطرافًا فاعلة فى الاقتصاد الوطنى. فقررنا أن نخوض التحدى ونقبل المشروع.

صغت مذكرة مطولة للوزير، معبراً فيها عن قبولى لتولى مسئولية المشروع، ولكن وفقًا لشروط صارمة. أول هذه الشروط هو أن أحصل على عقد إيجار مدته تسعة وتسعون عامًا ينص على قيمة رمزية كإيجار سنوى. أما ثانى تلك الشروط فهو أن تضمن الحكومة تسريح كل موظفيها العاملين فى المشروع بمجرد بدء سريان العقد. هذا إضافة إلى شرطى بأن أحصل على قائمة مفصلة بكل شىء مُنحنا إياه بموجب العقد.

قمت بإرسال المذكرة إلى الأمين الدائم الذى اتصل بى فى اليوم التالى ليخبرنى موافقته على كل شروطى، ولكن القوانين الحكومية تنص على عدم السماح لنا بالتعاقد لأكثر من خمسة وعشرين عامًا. فأخبرته بتفهمنا للوضع وقبولنا له، الأمر الذى ارتاح له الأمين الدائم.

بدا الموضوع لى مفاجئًا، فبناء على خبرتى فى جرامين، تطلب الأمر أن أقابل العديد من مسئولى الحكومة حتى أتمكن من تأسيسه، ولكن أن يقوم شخص مثل الوزير الذى يحتل أعلى منصب فى الجهاز البيروقراطى بمتابعتنا والإلحاح علينا لكى نقبل بمشروعه، وليس هذا فقط، بل وأن يستجيب لكافة شروطنا أيضًا، فإن هذه تعد تجربة جديدة ومثيرة بالنسبة لى.

وتحرك الأمين الدائم بسرعة الضوء لكى يتمم إجراءات التعاقد، فقد تقدم بطلبه إلى كلٍّ من الرئيس ووزارة الأراضى ليحصل على الموافقة. لم يتعد الأمر كونه سلسلة من الإجراءات البيروقراطية، وبالفعل تم كل شىء فى غضون أسبوعين.

فى يناير من عام ١٩٨٦م، قمنا بتوقيع العقد مع الحكومة لإتمام تحويل مشروع «نيمجاشى» إلى بنك جرامين. اشتمل المشروع على ٧٨٣ بحيرة مختلفة الأشكال والأحجام، وتصل المساحة الإجمالية للمياه فيها إلى ١,٦٦٦ أكر(*)، موزعة على أربع مناطق فرعية فى كل من «ببنا» و «سيراج جانج». وفى ١٩٨٨م، أقدمت الحكومة على تأجير المزيد من البحيرات إلينا بمساحة إجمالية تصل إلى ٨٠٨ أكر.

وبدأنا خوض تجربتنا فى عالم الثروة السمكية الجديد تمامًا علينا ونحن يملؤنا الأمل والتوقعات المتفائلة، ولكن سرعان ما اصطدمنا بمياه عسرة. ففى عام ١٩٨٧م، اجتاحت بنجلاديش فيضانات عارمة مسببة خسائر ضخمة. وفى العام التالى، عانينا من أسوأ فيضان على مدار القرن بأكمله، مسببًا المزيد من الخسائر، حيث اجتاحت الأسماك المفترسة البحيرات، وعبثًا ذهبت كل جهودنا للتخلص منها بسبب إبطال الفيضان لمفعولها حيث استمر الفيضان يأتينا بالمزيد من تلك الأسماك.

وبعد زوال الفيضان لم يكن متبقيًا لنا سوى عدد قليل من المزارع السمكية وعدد قليل كذلك من البحيرات التى لم يلحقها أذى، ومن ثم لم يكن أمامنا بديل عن البدء مباشرة فى استزراع الفائض من الزرائع فى البحيرات. ولكن واجهتنا مشكلة زيادة معدلات نفوق الزرائع (الأسماك الصغيرة)؛ وذلك لأن قيعان البحيرات غير مستوية

(*) الأكر مساحته حوالى أربعة آلاف متر.

مما أدى إلى تعكر المياه وارتفاع مستوى الحموضة بها، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات ترسيب المواد العضوية الضارة بها، وغير ذلك من المشاكل.

ورغم انخفاض حوادث السرقة بشكل ملحوظ، إلا أن مشكلة انتهاك حرمة المزارع السمكية وسرقة السمك ما تزال قائمة، وخاصة فى المناطق البعيدة. أدت هذه المشاكل مجتمعة إلى استسلامنا وتخلينا عن آمالنا بشأن حجم الإنتاج الذى خططنا له فى البداية.

وكان العامل الأكثر إيلامًا من الكوارث الطبيعية متمثلاً فى المقاومة البشرية لما نقوم به من مجهودات؛ فمنذ بدايات المشروع والبيروقراطية القديمة ـ متمثلة فى أصحاب المصالح فى تلك المحليات ـ تعكف على مضايقتنا غير متقبلة لتواجدنا بالمكان، فموظفو الحكومة الذين كانوا مسئولين عن إدارة البحيرات قد تم تحييدهم بالقرار الوزارى الصادر والذى مكن جرامين من القيام بعملهم. اشتكى هؤلاء الموظفون من عدم حصولهم على التقدير الملائم لما قاموا به من جهود ومن جرح كرامتهم، حتى أنهم يشعرون بأنه قد تم الإتيان بجرامين لكى يجنى ثمار تعبهم وجهودهم، ونتيجة لذلك قام الكثير من هؤلاء الموظفين بتأليب مشاعر أفراد المجتمع المحلى ضد جرامين.

القيادات المحلية التى ترأس أكبر الأحزاب السياسية كانت معادية لجرامين كذلك؛ فالقيادات اليسارية نادت بأن مشروعات التنمية المحلية هى من صميم عمل الحكومة ولا ينبغى التخلى عنها لبنك خاص، ولكن أستطيع أن أدعى أن مصدر غضبهم الأساسى من جرامين كان نابعًا من حقيقة أن رجال السياسة لم يعد لديهم أى سلطة يمارسونها لإدارة مصادر الثروة السمكية. وفى إحدى المناطق، لجأ أحد الأحزاب السياسية إلى تنظيم عدد من المظاهرات والاجتماعات السياسية للتنديد فيها بجرامين. كما حاولت القيادات المحلية إقناع أهالى القرى بأن جرامين ينتمى إلى منظمة أجنبية تستهدف إفساد مجتمعاتهم، بالإضافة إلى تحويلها لأى أرباح محققة إلى الخارج.

وتراوحت اتجاهات أفراد المجتمع المحلى تجاه جرامين من التشاؤم إلى النفور الظاهر، إلى الدرجة التى منعت موظفى البنك من أن يخطوا خطوة خارج مجمع إقامتهم خوفًا من أن يهاجمهم أحد. ولكن حتى فى أحلك أوقاتنا، كنا على ثقة تامة

بأننا سننجح فى قلب تلك الأوضاع، وأننا سنكسب ثقة الناس فى النهاية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، عقدنا العديد من الاجتماعات مع السكان المحليين لكى ندعوهم إلى أن يقفوا فى صفنا وأن يساندونا، واعدين إياهم بأن حسن إدارة البحيرات سوف يكون فى صالح ليس فقط من لا أرض لهم، وإنما سيطول تأثيرها الإيجابى المجتمع ككل. ولكى نثبت لهم حسن نوايانا، قمنا بتنظيم نحو أربعين مركزًا للتعليم ما قبل المدرسى لتقديم الخدمة لأطفال الفقراء.

وفى النهاية بدأنا نحصد ثمار الصبر والعمل المخلص الدءوب الذى قام به جميع أفراد جرامين، فالعداء الأوّلى والشكوك التى أحاطت بنا تمكنا من تحييدها، بل والقضاء عليها. فأخيرًا اختفت المجموعات الثورية المسلحة التى تنتمى إلى اليسار المتطرف، والتى كانت قد قامت بإحراق مكاتبنا وإجبار طاقم البنك على مغادرة القرية تحت تهديد السلاح. فالآن فقط نستطيع أن نبدأ عملنا فى إنتاج السمك.

لقد كان العمل الذى كنا بصدده صعبًا؛ فلا يمكن أن نبدأ بمساعدة الفقراء إلا إذا تمكنا أولاً من إرساء الأسس الفنية والمادية والإدارية الملائمة للبدء فى الإنتاج والرقابة الفعّالة للبحيرات. ونظرًا لعدم خبرة طاقم جرامين فى مجال الثروة السمكية، قمنا بإخضاعهم لبرامج سريعة يتعلمون فيها كيفية استزراع السمك، كما قمنا بإرسالهم إلى الصين ليكتسبوا خبرة فى كيفية إدارة البحيرات وكيفية مقاومة عمليات التطفل على المزارع السمكية. وفى النهاية، بدأنا نحصد ثمار تلك الاستثمارات الأوّلية الضخمة وكذلك البرامج التدريبية التى خضع لها طاقم عمل جرامين.

وجهنا الدعوة إلى الفقراء المحليين لكى يكونوا شركاء لنا؛ هم من خلال عملهم وحراستهم للبحيرات ضد أى تطفل، أما نحن فمن خلال توفيرنا للجانب الإدارى والتقنى، وعلى أن يتم تقسيم الحصيلة بنسبة النصف لكل من الشريكين. وحصل شركاؤنا بموجب هذا الاتفاق على دخل سنوى جيد، أما نحن فقد كافحنا للحصول على ما يغطى تكاليفنا.

وتبنينا كذلك سياسة للحوافز الغرض منها الدفع بمعدلات الإنتاج إلى أعلى؛ بحيث إذا زاد المتحقق من الإنتاج السمكى عن المخطط له فى إحدى البحيرات فإن ذلك يعنى

حصول العاملين بها على الحوافز. وتحول الفقراء ـ الذين كانوا يسرقون الأسماك من البحيرات وهى تحت الإدارة الحكومية ـ إلى أفضل من يقوم باستزراع السمك وحمايته، كما أصبحوا من أفضل شركائنا، وذلك إدراكًا منهم أن مصلحتهم تقتضى المحافظة على مصلحة المشروع، وترسخ هذا المفهوم من خلال برنامجنا الذى يسمح بالمشاركة فى الأرباح.

أما بالنسبة لخططنا المستقبلية، فكما نجحنا فى التغلب على التحديات الفنية والمالية والإدارية التى واجهتنا، فإننا نأمل أن نخلق أنشطة تابعة وتكون هادفة للربح، بحيث تساند مؤسسة الثروة السمكية غير الهادفة للربح. وسيتم تمليك أسهم تلك الشركات لأعضاء مؤسسة الثروة السمكية، الذين يشاركوننا بالفعل بنسبة النصف فى حصيلة الإنتاج. فلو نجح هذا النموذج الإدارى وذلك النمط من الملكية، سوف نقوم بالتوسع فى تطبيقه على مستوى بنجلاديش بأكملها، حتى يتسنى تشغيل المزيد من البحيرات المعطلة. ولو أمكننا أن نزاوج بين برنامجنا للقروض المتناهية الصغر وبرامج إدارة البحيرات، فسوف ننجح فى تشغيل الكثير من الموارد الطبيعية غير المستغلة حتى الآن، والمتوفرة بكثرة فى أنحاء بنجلاديش، ومنها على سبيل المثال: الأعداد الضخمة من الفقراء الذين لا أرض لهم، وعدد ١,٥ مليون بحيرة متعطلة من المياه العذبة.

إن تجربة جرامين مع المزارع السمكية توضح إمكانية القيام بتصميم وتطوير نظم جديدة تستهدف تحقيق مصالح الفئات العريضة من أفراد المجتمع، بحيث يتمكن الفقراء من تحقيق السيطرة على الوسائل التكنولوجية المعقدة، ويتمكنون كذلك من المشاركة فى أى مشروع اقتصادى على المستوى الكلى. فالمعرفة التكنولوجية تعد متطلبًا رئيسيًا لتحقيق الزيادة فى الإنتاجية، ولكن بشرط أن يتم توجيهها بحيث لا تصب الزيادة فى الإنتاج فى نهاية المطاف فى أيدى أصحاب الثروات.

فى بلد كبنجلاديش، ليس هناك أى مبرر لتفسير سبب بقاء الفقراء على فقرهم؛ فمشكلتنا هى إدارية محضة، وليست مسألة ندرة فى الموارد. فإذا ما توفر الإطار الإدارى الملائم، فيمكن عندئذ للموارد الوفيرة فى بنجلاديش أن تحل مشكلة الفقر لدينا فى ضربة واحدة وإلى الأبد.

* * *

تتمثل أحد هذه الموارد فى المنسوجات؛ فلدى بنجلاديش تاريخ طويل فى صناعة المنسوجات اليدوية الرقيقة مثل «الموسلين»(*) والذى استمر الطلب عليه لقرون طويلة من قبل بلاط ملوك أوروبا. ولكن للأسف مات الطلب على الأقمشة البنجالية مع بروز الثورة الصناعية فى أوروبا، وسطوع نجم المنسوجات المصنوعة آليّا بشكل مفاجئ فى إنجلترا. وفى محاولة لتحقيق سيطرة إنجلترا على الأسواق، أصدر قادة الاستعمار قانونًا يمنع النسج باستخدام الأنوال اليدوية فى بنجلاديش، ولم يكتفوا بذلك بل لجئوا أيضًا إلى معاقبة كل النساجين الذين انتهكوا القانون ولم يلتزموا به بالقيام بقطع إبهام كل منهم. ورغم كل هذه القيود تمكن النساجون اليدويون من توريث مهاراتهم فى استخدام الأنوال من جيل إلى جيل. وعندما بدأت حركة الاستقلال الهندية، كانت من ضمن نداءات الثورة أيامها المطالبة بمقاطعة المنسوجات الإنجليزية، والاقتصار على استخدام الأقمشة المصنوعة محليّا. واليوم يوجد فى بنجلاديش نحو مليون عامل فى مجال صناعة النسيج اليدوى، والذين يبحثون بجد عن فرصة لتسويق منتجاتهم.

ينتمى العاملون فى مجال صناعة النسيج اليدوى عادة إلى فئة شديدى الفقر. إنهم يصنعون المنسوجات الجميلة، ويصنعون كذلك أجمل أنواع «السوارى الهندية»، رغم أن نساءهم لا يلبسونها لعدم قدرتهن على دفع تكلفتها، وأطفالهم يشاهدون عراة فى الطرقات. ومن واقع تجربتنا وجدنا أن الكثير من النساء اللاتى التحقن بجرامين أتين من أسر يعولها نساجون يدويون. كما وجدنا أن القرى التى كانت تعتمد فى الأساس على تصنيع النسيج يدويّا كانت من أكثر القرى التى عانت من مشاكل فى تسديد القرض، ولا سيما خلال الشهر الذى تركد فيه تجارة النسيج من كل عام ـ وهو الشهر الذى يقع بين موسمين للحصاد ـ حيث يعانى فيه الأفراد من نقص فى قوتهم الشرائية. ولطالما قلق «خالد شمس» ـ نائب مدير جرامين ـ من مشكلة عدم قدرة عائلات النساجين على تسديد القرض. وكان «خالد» معتزًا بتقاليدنا القديمة فى النسج اليدوى للمنسوجات، وكان يأمل أن يأتى اليوم الذى تستعيد فيه تلك الصناعة مكانتها فى الاقتصاد البنجالى.

(*) نسيج قطنى رقيق.

حاول «خالد» تفهم طبيعة المشاكل التى يواجهها النساجون من خلال الإقامة معهم لمعايشة معاناتهم اليومية؛ ولذا أقام لمدة أسبوع فى أحد فروع جرامين الذى يحتل فيه النساجون نسبة كبيرة من إجمالى المقترضين. لقد بات مقتنعًا أن مشكلة النساجين الأولى تتمثل فى عدم قدرتهم على شراء خيوط الغزل بأسعار عادلة. ولحل تلك المشكلة، قام بمقابلة موظفى الحكومة فى وزارة الغزل والنسيج، واكتشف أن الحصول على تصريح من الوزارة بشراء الغزل من المصنع مباشرة ليس صعبًا، غير أن توصيل هذا الغزل وتسلمه فعليًا من المصنع هو أمر آخر تمامًا. وتعرفنا على مدى الصعوبة فى الكيفية التى يعمل بها سوق الغزل فى بنجلاديش، وكيف أن قيادات اتحاد تجارة النسيج ومعهم حفنة من تجار الجملة يتحكمون فى أسعار الغزل والكميات المعروضة منه.

اكتشف «خالد» أيضًا أن بنجلاديش تستورد ما قيمته ١٥٠ مليون دولار تقريبًا من النسيج الهندى المسمى «مدراس تشك». أصابتنا الدهشة عندما أطلعنا على الأمر؛ فبينما نحن نحاول أن نخلق سوقًا محليًا لمنسوجاتنا اليدوية، نجد أننا نستورد ما قيمته ١٥٠ مليون دولار من الدولة الجارة. قيل لنا إن النسيج الهندى على درجة عالية من الجودة لا يمكن مقارنتها مع ما ينتجه نساجونا المحليون. ولكن عندما قام «خالد» بتجميع بعض العينات من «بلكاتشى» ـ المكان الذى تصنع فيه أجود أنواع الأنسجة المحلية ـ وقام بتمريرها على أصحاب مصانع الملابس، أقروا بأن نسيجنا المحلى يفوق فى جودته ذلك المستورد من الهند. ورغم ذلك، لم يظهر أصحاب المصانع أولئك أى اهتمام لشراء النسيج المحلى، ويرجع السبب فى ذلك ـ كما شرحوه لنا ـ فى أنه من الصعب بمكان أن يذهبوا إلى جميع النساجين المحليين فى بنجلاديش، ويطرقوا بابهم فردًا فردًا لكى يتحصلوا فقط على بضع مئات من آلاف الياردات من الأقمشة التى يحتاجونها؛ لذا، وجدوا أنه من الأسهل لهم اللجوء إلى حجز طلبيات ضخمة من الموزعين الهنديين، الذين بإمكانهم أن يمدوهم بالكميات التى يحتاجونها من الأقمشة فى التوقيت المضبوط.

حاول «خالد» أن يثير اهتمام منظمات من القطاع الخاص لكى تتولى تنظيم إنتاج النسيج المحلى وتوزيعه لمصانع الملابس، ولكن دون جدوى؛ فلم تعر أية منظمة الأمر الاهتمام الكافى، فقرر جرامين التحرك بنفسه ودخول هذا المجال. إننا سنلعب دور

الوسطاء والموردين فى نفس الوقت؛ فسوف نقوم بقبول طلبيات من المصدرين، وفى الوقت نفسه نحمل على عاتقنا مسئولية التحقق من جودة الأقمشة ومن ثم توصيلها.

فى عام ١٩٩٣م، أسسنا شركة مستقلة غير هادفة للربح، أطلقنا عليها: «جرامين أضوج» بمعنى (مبادرات جرامين). تمثل تلك الشركة حلقة الوصل بين النساجين اليدويين من جانب ومصانع الملابس المستهدفة للتصدير من جانب آخر. ومن فرط حماسة النساجين المحليين لاشتراكهم فى أسواق التصدير، قاموا بتصنيع أنواع جديدة من المنسوجات التى أطلق عليها مسمى «جرامين تشك».

لم يكن من السهل اقتحام السوق العالمية؛ فلم يكن لدينا خبرة فى مجال صناعة النسيج. عمل «خالد» بمنتهى الهمة لكى يشكل فريقًا ولكى يتعلم دقائق تلك المهنة. لم يقم جرامين بأى شىء خيالى أو فوق العادة، فكل ما فعلناه هو تطوير المنتج، وتَلَقى الطلبيات والعمل كما لو كنا وكالة تسويق لمجموعة من النساجين المحليين المستقلين الذين يعملون لحسابهم الخاص. فكان دورنا يتمثل فى تمرير الاشتراطات الواردة فى الطلبيات إلى النساجين، وتوفير أفضل أنواع خيوط الغزل لهم حتى لا يضطروا إلى الانتظار حتى تكتمل دورة رأس المال، كذلك كنا نقوم بالتأكد من مطابقة المنسوجات لاشتراطات الجودة وتسليمها فى الموعد المحدد. من خلال مساعداتنا، لم يعد النساجون قلقين بشأن تدبير أمر الطلبيات أو تسويق منتجاتهم.

لقد نجحت طريقتنا، ففى خلال السنة الأولى، وصل الحجم الإجمالى للمبيعات إلى ٢,٥ مليون دولار. وفى العام الثالث، وصل حجم المبيعات إلى ١٥ مليون دولار، وما تزال المبيعات مستمرة فى التزايد المطرد. فـ«جرامين تشك» كمنتج لديه إمكانات سوقية عظيمة؛ فهو صناعة يدوية مائة بالمائة، كما أنه يتمتع بجاذبية شديدة.

حدث فى باريس فى شهر فبراير من عام ١٩٩٦م أن قمنا بتنظيم عرض أزياء للملابس المصممة والمقدمة بواسطة واحدة متميزة من عارضات الأزياء البنجال، وهى «بيبى روسيل». وكان هذا العرض تحت رعاية الهيئة التعليمية والعلمية والثقافية التابعة للأمم المتحدة «اليونسكو ـ UNESC» وتبنى التصميمات المعروضة العديد من بيوت ومجلات الأزياء الباريسية وغيرها فى بلاد أخرى. واليوم، لدينا ثمانية آلاف من

النساجين الذين يصنعون منسوجات «جرامين تشك»، يقومون ببيع منتجاتهم إلى كلٍّ من إيطاليا وفرنسا والمملكة المتحدة وألمانيا. وعن طريق استغلال ذلك الكم الهائل من النساجين المتعطلين فى بنجلاديش، أمكن بسهولة زيادة معدلات الإنتاج إلى ما يقرب من مليون يارده أسبوعيّا. ونعمل الآن على جذب المزيد من المستوردين فى كلٍّ من أوروبا وأمريكا الشمالية.

وبينما كنا نقوم بالترويج لنسيج «جرامين تشك»، سُئلنا ما إذا كان فى استطاعتنا إنتاج ملابس داخلية من النسيج نفسه. وأدركنا أننا إذا ما قررنا الاستجابة لطلبهم هذا، فإننا سنكون بحاجة إلى آلاتنا ومعداتنا الخاصة لكى يتسنى لنا التحول من إنتاج «جرامين تشك» إلى إنتاج «تشك للملابس الداخلية». وحدث أن اجتمعنا مع صديق لنا يدعى «ظفر الله شودهورى» الذى كان قد اشترى لتوه قطعة أرض، فأقنعناه بأن يقيم عليها مصنعًا للملابس. هذا المصنع بدأ فى الإنتاج فى عام ١٩٩٨م، وعرف باسم «مصانع ملابس جونو شاثايا جرامين المحدودة».

والآن وبعد نجاحنا فى إنتاج الملابس الداخلية، نعكف على إنتاج نوع من النسيج المُخَلط الذى يجمع بين نبات الجوت والقطن. والجوت هو نبات طبيعى ينمو فى بنجلاديش بوفرة، وكان يستخدم حصريّا كمادة للتغليف والتعبئة. وقد اكتشف جرامين جدوى جديدة لنبات الجوت بمزجه مع القطن أو الحرير لإنتاج نسيج يصلح فى تنجيد الأثاث المنزلى. والآن وباستخدام التكنولوچيا المتطورة، أصبح ممكنًا استخدام الجوت وإنتاجه بأسعار تنافسية.

هدفنا من ذلك هو تنويع إنتاجنا من النسيج، فكلما نوعنا إنتاجنا اتسع نطاق السوق الذى نتعامل معه، وأصبح بمقدور عمال النسيج لدينا من استرداد مجد تلك الحرفة البنجالية. ولتحقيق هذا الهدف، تعاونا مع مؤسسة «جرامين الأمريكية ـ GF-USA» لكى تتولى فتح الأسواق الأمريكية للمنسوجات البنجالية، وتقوم المؤسسة بذلك من خلال القيام بعقود شراكة بينها وبين الأفراد والشركات فى الولايات المتحدة.

المفاجأة السارة التى حدثت لنا أثناء تلك العملية، تمثلت فى استجابة السوق المحلى لطلب إنتاجنا بشكل إيجابى. وفى لمح البصر، أصبح «جرامين تشك» اسمًا

لامعًا ومألوفًا يحمل بين طياته رسالة ضمنية مفادها أن استخدامك «جرامين تشك» يعنى الفخر بفن وأصول بنجلاديش. وفى استجابة منا للطلب المحلى المزدهر، أقمنا فرعًا آخر باسم «جرامين شاموری» أى «منتجات جرامين»، والذى يصب كل اهتمامه على إنتاج المنتجات النهائية المصنعة من نسيج «جرامين تشك» وغيره من الأنسجة اليدوية البنجالية.

* * *

لم يكن «خالد» مرحبًا بفكرة التوقف عند حد إنتاج الملابس، فرؤيته لجرامين كانت أبعد من ذلك بكثير. فى أحد الأيام من عام ١٩٩٤م، قام بتقديمى إلى «إقبال قادر» ـ وهو شاب أمريكى من أصول بنجالية ومتخرج فى جامعة «أوبرلين». قال «خالد»: إن «إقبال» لديه فكرة؛ فهو يقول إنه بمقدورنا التقدم للحصول على تصريح لتشغيل شركة للهاتف الخلوى فى بنجلاديش، وبمقدورنا التوسع فى الهواتف الخلوية لتصل إلى القرى».

لقد بدت الفكرة مثيرة، وخطوة بخطوة جمَّعنا كل المعلومات اللازمة عن المشروع. وفى ١٩٩٦م، أصدرت حكومة بنجلاديش ثلاثة تصاريح للهواتف الخلوية، واحداً منها كان من نصيبنا. وقمنا بالتوقيع على الاتفاق المتعلق بالتصريح فى يوم الحادى عشر من نوفمبر من عام ١٩٩٦م، وصرحت للصحافة بأننا سنكون جاهزين لإطلاق الخدمة فى السادس والعشرين من مارس لعام ١٩٩٧م ـ اليوم الذى يوافق ذكرى استقلال بنجلاديش. وقمنا بتأسيس شركتين منفصلتين ـ إحداهما تعمل لتحقيق الربح وتدعى «جرامين فون» أى «هاتف جرامين» (*)، والأخرى لا تسعى إلى تحقيق الربح وتدعى «جرامين تليكوم» أى «جرامين للاتصالات».

تسلمت شركة «جرامين فون» الرخصة بمزاولة العمل، وهى تتولى إنشاء شبكة اتصالات ضخمة تنتشر لتغطى كافة المناطق الحضرية فى بنجلاديش. وتقوم شركة

(*) «جرامين فون» هو اتحاد يضم أربعة شركاء: شركة «تلينور» النرويجية بنسبة ٥١٪، وشركة «جرامين تليكوم» بنسبة ٣٥٪، وشركة «ماروبينى» اليابانية بنسبة ٩,٥٪، وأخيراً شركة «جونوفون» للتنمية بنسبة ٤,٥٪.

«جرامين تليكوم» بشراء قدر من الساعات الهوائية من شركة «جرامين فون»، على أن تتولى الأولى تجزئته لتوصيله إلى مقترضى جرامين فى المناطق الريفية. ويتم تعيين إحدى المقترضات فى كل من الثمانية والستين ألف قرية ٦٨,٠٠٠ قرية ـ لتصبح هى «سيدة الهاتف» فى قريتها، فتتولى بيع الخدمة إلى أهل القرية، وذلك من خلال تشغيل ما نسميه «هاتف القرية المدفوع». وتتولى «سيدة الهاتف» السماح لأهل القرية باستخدام هاتفها الخلوى مقابل أجر، وبهذه الطريقة تصبح القرية متصلة بالعالم الخارجى من خلال امرأة واحدة فقيرة متاح تحت تصرفها واحد من أكثر نظم الاتصال حداثة.

وكما كان مخططًا، بدأت «جرامين فون» فى تقديم خدمتها فى اليوم المحدد لها ـ يوم السادس والعشرين من مارس لعام ١٩٩٧م ـ وأقيمت احتفالية الافتتاح بمقر مكتب رئيس الوزراء، الذى قام بتدشين المشروع من خلال قيامه باستخدام الهاتف الخلوى محادثًا نظيره النرويجى الذى كان يقضى عطلته فى الشمال النرويجى. وقال رئيس وزرائنا موجهًا سؤاله إلى نظيره النرويجى: «كيف حال الطقس عندك؟».

فأجابه رئيس الوزراء على الطرف الآخر من الخط: «إنه بارد جدًا هنا، إنه ٣٦ درجة تحت الصفر».

«وكيف تتمكن من الاستمتاع بعطلتك فى جو كهذا؟ من الأفضل لك فى عطلتك التالية أن تأتى هنا لتقضيها هنا فى دكا، حيث ستستمتع بجوٍ جميل درجة حرارته ٣٢ درجة».

وبعد الانتهاء من تلك المكالمة الدولية، تلقى رئيس الوزراء مكالمة محلية من «بيجوم ليلى» إحدى مقترضات جرامين وأول «سيدة هاتف» تعمل بالمشروع فى قرية «باتيرا» إلى الشمال من دكا. وكانت «ليلى» تتحدث إلى رئيس الوزراء من هاتفها الخلوى، وذلك بعد أن تمكنت من الحصول على دخل معقول من خلال سماحها للآخرين من أهل القرية من استخدام هاتفها الخلوى.

فى عام ١٩٩٧م، كانت بنجلاديش لا تزال من أدنى بلاد العالم من حيث كثافة استخدام الهواتف؛ فلم تتعد نسبة استخدام الهاتف واحدًا من ٣٠٠ من السكان. ففى دولة يصل عدد سكانها إلى ١٢٠ مليون نسمة، نجد أن لدينا فقط ٤٠٠ ألف هاتف،

وأغلبهم تقريبًا مركز فى المدن، ولا سيما فى دكا. وبالإضافة إلى ذلك، نجد أنه فى أى وقت من الأوقات تصل نسبة الهواتف التى تكون خارج الخدمة إلى ربع العدد الإجمالى للهواتف. ونتيجة لوضع الندرة تلك، أضحت الهواتف العاملة رمزًا للقوة والسلطة فى بنجلاديش؛ فالأفراد العاديون ينتظرون لأعوام لكى يتمكنوا من الحصول على هاتف لهم. كما أن وضع الندرة هذا أدى إلى ظهور تصور يؤكد على أنه كلما زادت أعداد الهواتف الموضوعة على مكتب شخص ما، دل ذلك على مدى أهميته وسطوته. وهكذا أضحى الهاتف الخلوى مؤشرًا هامًا للثروة التى يمتلكها الفرد.

والآن تحظى «جرامين فون» بعدد ٨٥٠ ألف مشترك فى الهواتف الخلوية فى بنجلاديش، منهم ٢٤ ألف مشترك من القرى، يمثلون عدد «سيدات الهواتف» فى تلك القرى. وبينما نجد أن نسبة الهواتف الخلوية فى الريف البنجالى صغيرة جدًا مقارنة بإجمالى عدد الهواتف الخلوية، إلا أن عدد ساعات استخدام شبكة الاتصالات الهوائية فى القرى تمثل ١٧٪ من العدد الكلى للساعات الهوائية فى شركة «جرامين فون». ونقوم الآن بتقديم أقل سعر بالنسبة لخدمة الاتصال الخلوى على مستوى العالم؛ حيث تصل تكلفة الخدمة إلى ٩ سنتات للدقيقة الواحدة أثناء وقت الذروة، و٦,٧ سنتات للدقيقة أثناء الأوقات العادية.

* * *

كان أحد التحديات التى واجهناها فى برنامج الهواتف الخلوية هو محدودية توفر التيار الكهربائى؛ فالعديد من قرى بنجلاديش لم يتم توصيلها بشبكة الكهرباء الوطنية. ولكى نتمكن من تقديم خدمة الهاتف الخلوى لتلك القرى، اضطررنا لاستخدام الطاقة الشمسية. فقمنا بتأسيس شركة «جرامين شاكتى» أى «شركة جرامين للطاقة» ـ وهى شركة غير هادفة للربح تسعى إلى تطوير أنواع من مصادر الطاقة المتجددة. وقد امتد النشاط الحالى «لجرامين شاكتى» ليشمل توفير نظم الإنارة الكهروضوئية بالمنازل، وإقامة مصانع للبطاريات الكهربائية، ومحطات توليد الكهرباء باستغلال طاقة الرياح، ومحطات لإنتاج الغاز العضوى (وذلك بتحويل الأخشاب والمخلفات الزراعية إلى غاز) والذى يستخدم فى توليد الكهرباء.

* * *

كما قادتنا تجربة شبكة الاتصالات التى خضناها إلى خوض تجربة جديدة فى مجال مشابه تمثل فى الاتصال بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). وقمنا بتأسيس شركة «جرامين سايبرنت ـ Grameen Cybernet» التى تقدم خدمة الاتصال بالإنترنت، وتهدف إلى خلق وظائف على المستوى العالمى بالنسبة لأطفال عائلات جرامين. فهؤلاء الأطفال من بنين وبنات سوف يتمكنون من تقديم الخدمة للشركات فى جميع أنحاء العالم بالنسبة للعديد من المجالات المختلفة، بينما هم ماكثون فى قراهم أو فى المكاتب المتواجدة بمجتمعهم. فمن خلال توفير مختلف التسهيلات للاتصال بالإنترنت فى المناطق الريفية النائية، سيكون من السهل إقامة الكثير من المشروعات كثيفة العمالة فى تلك المناطق المنعزلة. هذه المشروعات تشمل تخصصات مختلفة مثل: خدمات إدخال البيانات، وخدمات معالجة وإدارة البيانات، وخدمات الرد على التساؤلات على المستوى الدولى، بالإضافة إلى خدمات النسخ والطباعة والمحاسبة وأعمال السكرتارية..... إلخ.

وأخيراً، فإن شركة «جرامين للاتصالات ـ Grameen Communications» ـ وهى شركة غير هادفة للربح وتقوم بتوفير خدمة الإنترنت ـ ستقوم بتوصيل الإنترنت إلى المؤسسات التعليمية والبحثية فى بنجلاديش، ولكن العائق هنا هو عدم امتلاك معظم تلك المؤسسات التعليمية والبحثية لخطوط هاتفية يعتمد عليها، كما أنها لا تمتلك الميزانية التى تمكنها من أن تتحمل تكلفة الحصول على خدمات الإنترنت؛ ولذا ستتولى شركة «جرامين للاتصالات» توفير باقة متنوعة من خدماتها، والتى سيكون الهدف منها تمكين تلك المؤسسات من معالجة مشكلاتها.

ومن خلال اللحاق بالقاطرة الأخيرة فى ركب القرن العشرين، سيتمكن مقترضو جرامين من الاستفادة من آخر ما توصل إليه العلم من ابتكارات، دون إهدار للمزيد من الوقت والمال فى استخدامهم لتكنولوچيا قديمة أقل كفاءة وأكثر تكلفة، وسيؤدى استخدام التكنولوچيا الحديثة ـ إذا ما تم استخدامها بالطريقة الملائمة ـ إلى تحطيم الحواجز الهيكلية فى المجتمع، وتحطيم حاجز المسافات والاختلافات الثقافية كذلك. فمن الممكن أن تساعد تلك التكنولوچيا الحديثة فى إحداث تغيير اجتماعى سريع،

وذلك من خلال الربط بين النساء الريفيات المنعزلات وبين أصدقاء أو أقارب لهن على مسافات بعيدة.

يشكك الكثير من المتشائمين أو المعارضين فى جدوى مشروعنا الطموح؛ حيث يدَّعون أن تلك التكنولوچيا المتطورة ستذهب هباءً وستتحطم على صخرة صلبة، متمثلة فى النسق القيمى للمجتمع الريفى البنجالى، والتى صاغها الزمن لفترات طويلة، الأمر الذى جعلها غير قابلة للتغيير. والحقيقة هى أن الواقع يعكس لنا رؤية مخالفة تمامًا؛ فبدون استخدام الهواتف، يضيع الكثير من الوقت والمال والجهد عندما يحاول الريفيون توصيل رسالة ما إلى بعض أفراد الأسرة المنتشرين فى مناطق بعيدة. ففى الماضى، إذا ألم بالأسرة ظرف طارئ، وأرادوا إخبار أحد الإخوة أو الأخوات وهو فى دكا مثلاً لكى يأتى من فوره، فكان يتحتم على الأسرة عندها أن تلجأ إلى إرسال رسول ما، وحينئذ سيضطر هذا الرسول إلى التوقف عن عمله أو دراسته ليستقل حافلة أو عربة أو قطارًا إلى مكان الشخص الذى يراد توصيل الرسالة إليه. وبالنظر إلى تسلسل الأحداث بهذه الصورة، سنكتشف أن تكلفة عدم توفر هاتف هى بالتأكيد مرتفعة جدّا.

نقد آخر وجه لتجربتنا يتمثل فى الادعاء بأن الفقراء من أهل الريف لا يحتاجون إلى سلعة كمالية كالهاتف، ولكن بالنظر إلى دور «سيدة الهاتف» فى تجربتنا، سنجد أن الهاتف يمثل لها مصدرًا رئيسيّا للحصول على الدخل، هذا إلى جانب أن خدمة الهاتف تتيح لمقترضى جرامين إدخال تحسينات على ما يقومون به من عمل، وذلك نظرًا لأن الهاتف يتيح لهم معلومات أكثر، ومرونة أكبر فى بيع وشراء منتجاتهم. فبدون الهاتف، ستضطر المقترضة التى ترغب فى شراء بعض المواد الخام إلى إرسال رسول ليستعلم عن السعر وتاريخ التسليم لما تنوى شراءه، كما أنها ربما تحتاج إلى إرسال رسولها ذلك إلى ثلاثة أو أربعة موردين مختلفين؛ الأمر الذى قد يستغرق منها بضعة أسابيع. ولكن باستخدام الهاتف الخلوى، ستتمكن من القيام بكل المكالمات فى غضون نصف ساعة، وذلك لكى تتمكن من إعطاء كافة المعلومات، وكذلك الحصول على كافة المعلومات عن الطلبية التى تريدها؛ وبالتالى ستكون أقدر على زيادة معدلات ربحية مشروعها.

ليس هناك ما يبرر افتراض أن كل العمل الذى تقوم به «سيدة الهاتف» سينحصر فى قيامها بتأجير هاتفها لمن يرغب فى إجراء مكالمة ما، فمع التطور المتسارع فى مصادر الطاقة والوسائل التكنولوچية، من الممكن جدّا أن يحدث تطوراً فى دورها، ليصبح لها مركز اتصالات يقدم لزملائها من أهل الريف المزيد من التسهيلات مثل: خدمة الفاكس أو البريد الإلكترونى أو بطاقات الصرف الآلى للنقود ATM.

واليوم نحن نتعاون مع كبريات الشركات التكنولوچية المتطورة فى كلٍّ من الولايات المتحدة وأوروپا، وذلك للعمل على تطوير نموذج مماثل لما يطلق عليه «الكشك الآلى ـ Cyber Kiosk» والذى سيمكن المقترضين الذين سيعملون فى تلك الأكشاك من التعرف على كل ما يطرأ على الوسائل التكنولوچية ومجاراتها، وتقديم خدماتهم مقابل الحصول على الأجر إلى جميع أفراد مجتمعهم.

* * *

مع هذا التوسع الهائل فى عمليات التحديث التى أدخلها جرامين على المجتمع البنجالى قد يظن البعض أن جرامين قد قام بعلاج الكثير من المشكلات الرئيسية والمستعصية فى بنجلاديش، إن هذا الاعتقاد غير صحيح؛ فقد لاحظنا فى جرامين أن هناك علاقة بين ارتفاع مستويات الدخول للمقترضين وبين قضاء وقت أطول فى مكافحة الأمراض المختلفة وحالات سوء التغذية ووفيات الأمهات والمواليد، وغير ذلك من المشاكل الصحية. فمع تردى أوضاع الخدمات الصحية الحكومية، لجأ المقترضون إلى دفع كل مدخراتهم مقابل الحصول على الخدمة العلاجية لدى المعالجين التقليديين والأطباء غير الأكفاء.

لو تمكنا أن نقنع المقترضين بأن يحتفظوا بالأموال التى يدفعونها إلى المعالجين التقليديين، ليعطوها عوضًا إلى البرنامج الصحى الذى يرعاه جرامين، فعندئذ سيمكننا أن نوفر لهم خدمات صحية فعّالة ومتطورة مقابل نفس التكلفة التى كانوا يدفعونها تقريبًا. لقد بدأت العملية بالفعل، فنحن الآن نحاول أن نوفر الرعاية الصحية لكل أفراد عائلات جرامين وغيرهم من القرويين الذين ليسوا أعضاءً فى جرامين، معتمدين فى هذه العملية على التمويل الذاتى، كما نعمل على أساس معيار استرداد التكلفة.

نحن نطالب المقترضين بدفع مبلغ ثابت سنويّا قدره ثلاثة دولارات عن كل أسرة للاشتراك فى برنامج جرامين للتأمين الصحى(*) . وفى كل زيارة منهم للطبيب يتم دفع مبلغ رمزى (يقل عن ثلاثة سنتات) . ويقوم برنامج جرامين للرعاية الصحية بتوفير الخدمات المعملية، وأيضًا العلاجات المختلفة بأسعار مخفضة، بالإضافة إلى تشغيله لمراكز متخصصة فى أمراض العيون داخل القرى، حيث يتوفر أطباء مدربون وعلى درجة عالية من الكفاءة يقومون ـ ضمن ما يقومون به ـ بإجراء عمليات زراعة القرنية للمرضى المصابين بإعتام فى عدسة العين . وتصل تكلفة تلك العملية إلى ألف تاكا، أى أقل من عشرين دولارًا أمريكيّا .

خلال الثلاث سنوات الأولى من التشغيل، تمكن برنامج جرامين للرعاية الصحية من استرداد ما يقرب من ٦٠ ٪ من إجمالى تكلفة توفير تلك الخدمة . وأعتقد أنه إذا أصبح بمقدورنا التوسع عن طريق منح جهات أخرى الحق فى استغلال اسم جرامين ليقيموا فروعًا جديدة مختلفة للبرنامج بحيث تغطى كافة أنحاء البلد (عقود الفرانشايز)، فعندئذ سنتمكن من تحويل برنامج جرامين للرعاية الصحية إلى مشروع قوى وتنافسى بحيث نضمن له الاستمرارية بما يحقق صالح أفراد المجتمع .

أحد أسباب اهتمامنا بالمشاكل الصحية، هو إدراكنا لقدرتها على تحطيم ما حققناه من نجاحات . فى عام ١٩٨٩م ، فى برنامجه (ستون دقيقة)، استضاف «مورلى سيفار» إحدى مقترضات جرامين بالقرب من شيتاجونج والتى تحولت بفضل جرامين من متسولة تجوب الشوارع إلى مالكة لسبع بقرات ومساحة كبيرة من الأرض، بالإضافة إلى تمكنها من بناء منزل جديد مزود بمرحاض حديث، هذا إلى جانب قدرتها على شراء سيارة أجرة صغيرة ليعمل عليها زوجها، والأهم من ذلك كله هو قدرتها على تأمين التعليم المدرسى لكل واحد من أطفالها . تلك المرأة التى عبر عنها «مورلى سيفار» فى برنامجه بأنها «مثال للقناعة والنجاح الإنسانى»، حدث أن قابلتها هى وزوجها مرة أخرى فى عام ١٩٩٦م، ولكنى ـ بالكاد ـ استطعت التعرف عليهما . فالزوج يشكو من آلام بمعدته، ولكن لم يتم تشخيصها بالشكل الصحيح، ولكى

(*) نلزم متلقى الخدمة من غير الأعضاء فى جرامين بدفع مبلغ تأمينى أكبر، تبلغ قيمته خمسة دولارات سنويّا، للحصول على الرعاية الصحية لكافة أفراد الأسرة .

يتمكن الزوجان من دفع تكاليف العلاج قاما ببيع سيارة الأجرة خاصتهما، ثم بيع أرضهما، ثم بيع القطيع الذى يمتلكانه. لقد كانت المرأة ضعيفة ومتعبة، كما أنها فقدت الثقة فى ذاتها إلى الحد الذى دفعها لعدم اللجوء إلى الاقتراض مرة أخرى. كان كل ما تبقى لهما هو أربع دجاجات.

لقد أتيت على ذكر تلك الحالة لكى أدلل على صعوبة الطريق الذى بدأناه؛ فجرامين لم يكن فقط سلسلة من القصص الناجحة، فقد كانت هناك أيضًا احباطات مستمرة على طول الطريق. إن جزءًا من قدرتنا على التخفيف من حدة الفقر يعتمد على استعدادنا لقبول حالات الفشل والتأكد من عدم تكرارها مرة أخرى فى المستقبل.

* * *

لست فى حاجة إلى القول إن برنامج القروض المتناهية الصغر لا يمكنه أن يحل كل المشكلات التى يواجهها المجتمع، ولكن بإمكانه تقديم المساعدة لتلك الفئة التى ستسقط إلى الهاوية إذا لم يتم إدراكها ومساندتها. ففى أثناء توسعنا فى برنامج جرامين للرعاية الصحية ـ على سبيل المثال ـ كان كل قلقنا منصبّا على كيفية التأكد من قيام مقترضى جرامين بالادخار لمواجهة أعباء الحياة فى فترة التقاعد عن العمل، لم نكن نريد لمقترضينا أن يصبحوا عالة على أولادهم أو على الحكومة أو على جرامين أو حتى على مشروعهم الذى لم يصبحوا قادرين على إدارته. فبعد سنوات من تحملهم للعمل الشاق فى مشروعاتهم الصغيرة، نحن نريد لهم أن يمضوا الباقى من سنوات عمرهم فى حياة كريمة وغير مهينة.

وتحقيقًا للتأمين الاجتماعى، قررنا أن نمنح لهم الحق فى ملكية بعض الأسهم سواء فى شركات جرامين الناجحة، أو غيرها من الشركات الأخرى، هذا إلى جانب أسهم الصناديق التى يشارك جرامين فى تمويلها. كما أننا وضعنا استراتيجية تقضى بقيام أى شركة من شركات جرامين ـ مثل مؤسسة جرامين للثروة السمكية مثلاً ـ إذا نجحت فى أن تحقق قدرًا من الأرباح، أن تقوم بتحويل جزء منها إلى إحدى شركات جرامين الهادفة للربح، والتى يشترك فى رأسمالها مقترضو جرامين وغيرهم من العامة(*).

(*) وبالمثل، قد يشترك المقترضون فى الصناديق التى يشارك جرامين فى تمويلها، والتى تقوم بدورها باستثمار جزء من أرصدتها فى هذه الشركة الهادفة للربح.

وفى الأغلب الأعم من الحالات، تثمر تلك الأسهم عن تحقيق أرباح، بالإضافة إلى ارتفاع قيمتها الاسمية. ولمواجهة أى ظروف طارئة، يلجأ المقترضون إلى بيع بعض من الأسهم التى بحوزتهم للحصول فوراً على السيولة النقدية التى يحتاجونها.

كيان جديد لجرامين يدعى شركة جرامين لإدارة التأمينات ـ هو الذى يتولى تسهيل وإدارة تلك الصفقات المالية. والشىء المثير للاهتمام هو قيام فرع دكا التابع لإحدى الشركات الاستثمارية فى هونج كونج بتقديم طلب للاندماج معنا، وذلك كبديل لقيامهم بغلق فرعهم بدكا وإنهاء نشاطهم فى بنجلاديش. لم نوافق على الأمر، ولكن هذا الاهتمام من قبل الشركة الاستثمارية الأجنبية، وفقًا لمنظورنا إنما يدل دلالة قاطعة على قوة مركز مؤسسة جرامين للاستثمار المحلى، وقوة ما ينتظرها من مستقبل واعد. إن مؤسسة جرامين للاستثمار لديها قاعدة جماهيرية تضم مليونين من عائلات تملك مشروعات صغيرة ومهتمة بتنمية مدخراتها عن طريق الاستثمار؛ نحن ـ إذن ـ لدينا سوق ضخم ومستمر فى التزايد فيما يخص ما نقدمه من خدمات مالية واستثمارية.

* * *