# الفصل السادس

## ما بعد چوبرا... التوسع إلى تانجال

فى شتاء عام ١٩٧٧م، وبمناسبة الذكرى الأولى لبداية تأسيس بنكنا الريفى، ذهبت إلى شيتاجونج لمشاركة أسرتى بهجة الاحتفال بعيد الفطر المبارك؛ الذى يأتى مع انقضاء شهر الصوم «رمضان». ورغم أن الإجازة الرسمية للاحتفال بعيد الفطر ثلاثة أيام فقط، إلا أننا وكباقى الأسر البنجالية أتممناها أسبوعًا كاملاً. ونظرًا للتدين الشديد لكل من أبى وأمى، فقد تمكنا من غرس الاحترام الشديد لتعاليم الدين فى أولادهما. فكان أبى يقضى شهر رمضان كله فى إخراج الضريبة الإسلامية (الزكاة)؛ تلك الضريبة التى فرضها القرآن. وكما تنص أحكام الشريعة الإسلامية، فإن الأولوية كانت فى إعطاء الأقارب من ذوى الحاجة، يليهم الجيران من ذوى الحاجة، ثم فى النهاية يأتى نصيب الفقراء بشكل عام.

ويعد عيد الفطر فرصتنا العظيمة التى يتجمع فيها الأقارب ليقصوا على بعضهم البعض أحداث العام المنصرم الذى مر بهم. وفى ذلك العام، فى ١٩٧٧م، تجمعنا فى «نيرى بيللى»؛ وهو المنزل الذى بناه والدى فى عام ١٩٥٩م فى منطقة «باك لايش»، والتى كانت تعد وقتها من المناطق العمرانية الجديدة بمقاطعة شيتاجونج. وكلمة «نيرى بيللى» تعنى بالبنجالية السلام والهدوء. وكان المنزل محاطًا بسور وبداخله حديقة

واسعة تضم مجموعة متنوعة من الأشجار المثمرة مثل: شجر المانجو والموز والجوز والجوافة والرمان بالإضافة إلى بعض الأشجار الضخمة والنباتات المتسلقة. أما المنزل فكان ضخمًا ذا شرفات واسعة ومساحات كبيرة ومفتوحة، ودائمًا ما تخيلته كنموذج أسطورى لبناء يقع فيما وراء الأطلسى. ورغم نمطه المعمارى الغريب؛ حيث الغرف واسعة جدًا والطرقات تتسم بالترف على نحو غير عملى، إلا أننى لطالما عشقت ذلك المكان. والمنزل مقسمٌ إلى ثمانى شقق منفصلة يسكنها إخوتى، أما والدى فكان يحتل الدور الأرضى كاملاً؛ أى أنه يتمتع بنصف مساحة المنزل الواسع الجميل الذى صممه، فهو معجب به على هذا النحو. ويعد هذا المنزل مصدرًا ورمزًا لوحدة العائلة وقوتها.

أما الطقوس العائلية خلال أيام العيد فكانت محددة وفقًا للتقاليد أو ما جرى العرف عليه؛ فكنا نستيقظ مبكرًا ثم نغتسل، ثم نذهب لزيارة «باتوا» ـ وهى القرية التى تعد مسقط رأس والدى، والتى ولدت أنا بها، والتى قضت بها الأسرة فترة من حياتها أثناء الحرب العالمية الثانية. وفى تمام الساعة السابعة صباحًا، يتجمع رجال الأسرة للذهاب إلى «عيد جاه»؛ وهو مكان واسع ومفتوح يحتشد فيه الناس للصلاة، فنؤدى الصلاة «ناماز»، ويبدأ الإمام فى إلقاء خطبة العيد، وقد اصطف خلفه بضعة آلاف من المصلين مرتدين حللهم الجديدة ورائحة عطورهم التقليدية تملأ أجواء المكان. وبعد انقضاء الصلاة، نتعانق أنا وإخوتى مهنئين ويقول أحدنا للآخر« عيد مبارك»، ثم نصطف ليقوم كل منا فى دوره بملامسة قدم والدنا كرمز للاحترام والتحية له فى ذلك اليوم. وبعد قيامنا بزيارة المدافن وأدائنا لضريبة الفطر الإلزامية (زكاة الفطر، وهى بقيمة ١,٢٥ كيلو من القمح تعطى للفقراء)، نبدأ رحلتنا فى زيارة الأقارب فى منازلهم، فيقدمون لنا الطعام الذى يكون له مذاق خاص وجميل فى أعقاب شهر كامل من الصيام.

تُعد أختى «ممتاز» ـ الأخت الكبرى ـ أشهى أنواع الحلويات على الإطلاق، وفى هذا العام أعدت «ممتاز» طبق الحلوى المفضل لدى؛ حلوى «الراشو مالى» المزبدة مع حبيبات الذرة البيضاء الصغيرة، وعصير لب المانجو المخلوط باللبن الرايب المكثف والمعروف باسم «خير». كما أعشق أيضًا مذاق الزبادى الذى تصنعه و«الشيرا» ـ وهو نوع من رقائق الأرز اللذيذة ـ والتى تضيف إليهما شرائح من المانجو والموز.

تكبرنى «ممتاز» بنحو اثنتى عشرة سنة، لديها وجه بيضاوى وعينان داكنتان فيهما دفء كبير. ورغم أنها تزوجت وهى فى السابعة عشرة من عمرها وتركت منزلنا لمنزل الزوجية، إلا أنها اعتبرت رعاية أشقائها الصغار ضمن مسئولياتها؛ فكانت بمثابة أم بديلة بالنسبة لنا.

مر علينا عيد الفطر فى ذلك العام ـ عام ١٩٧٧م ـ سعيداً للغاية؛ فالأولاد يمرحون من حولنا وتتعالى صيحاتهم بالكلام والضحك، يلعبون ويأكلون. وفى هدوء أخذت «ممتاز» يدى بين يديها. كم كانت جميلة! وكم كانت دائمًا حانية ومحبة فى تصرفاتها معى... بل معنا جميعًا! إنى أتذكر بمجرد النظر فى عينيها الدافئتين ذلك اليوم من عام ١٩٥٠م عندما قمت بمسابقة إحدى الحافلات على طول الطريق لمنزلها لكى أصل إليها مسرعًا لأزف لها خبر ولادة أخى «أيوب»، لقد كنت ألتقط أنفاسى بصعوبة؛ فقد كانت تجربة مثيرة لى وأنا فى العاشرة من عمرى، فضحكت «ممتاز» واحتضنتنى بدفء، ونادت على جيرانها لتزف إليهم الأنباء السارة. وأكلنا واحتفلنا بهذه المناسبة حتى وقت متأخر من المساء. وفى اليوم التالى، حزمت «ممتاز» بعض أمتعتها وانتقلت إلى منزلنا لمساعدة والدتى فى الاعتناء بالصغير «أيوب». يا له من وقت طويل مضى منذ تلك الواقعة! وطفت بنظرى فى أرجاء الغرفة ناظرًا إلى أختىَّ؛ ممتاز وتونا، وإخوتى؛ سلام وإبراهيم وجهانجير وأيوب وعزام وموينو، فحمدت الله على ما أنعم به علينا من صحة وسعادة.... كم نحن حقّا محظوظون.

* * *

وفى أكتوبر من عام ١٩٧٧م، وفى طريقى للعاصمة «دكا»، سنحت لى الفرصة لمقابلة شخص أثر بشكل جذرى على سير جهودنا فى تقديم القروض لفلاحى «چوبرا». ولأسباب شخصية لا تتعلق من قريب أو من بعيد بتجربة «بنك جرامين»، ذهبت لأحد البنوك الوطنية الكبيرة؛ بنك بنجلاديش الزراعى «بنجلاديش كيريشى بنك»، فنشأت بينى وبين مدير البنك علاقات شخصية، فبمجرد أن شاهدنى الأستاذ «ع. م. أنيس الزمان» ـ وهو مدير البنك وهو متحدث لبق ومتفتح ـ شرع فى إبداء بعض العتاب على أساتذة الجامعات ممن هم على شاكلتى من الذين يحبسون أنفسهم

فى بروج عاجية ولا يقدمون أى جهد فى سبيل حل المشاكل الحقيقية للوطن. لقد كان نقده لاذعًا، حيث وجه لى الكلام قائلاً:

«أنتم يا أساتذة الجامعات، لقد خذلتمونا، لقد فشلتم فى تحقيق واجباتكم نحو مجتمعكم، والنظام المصرفى فى هذا البلد نظام بال، لقد انتشر فيه الفساد والزيف والمحسوبية. فالملايين من التاكات يتم سرقتها كل عام دونما أية محاولة لتتبعها. فليست هناك مساءلة من قبل أحد لأى أحد عن أى شىء، بالطبع لا تقومون بهذه المساءلة أنتم أساتذة الجامعات من ذوى الأيادى الناعمة الحريرية البيضاء وذوى المناصب المخملية والبعثات الخارجية؛ إنكم جميعًا عديمو الفائدة... عديمو الفائدة بالمرة، أنا متحسر ويملؤنى القرف من الأوضاع العامة فى مجتمعنا؛ فلا أحد يفكر فى حال الفقراء، دعنى أقولها بصراحة: هذا البلد نقمة حقيقية، ويستحق كل ما فيه من مشاكل».

استمر «أنيس الزمان» فى كلامه وانتقاداته، وعندما بدأ يهدأ أخيرًا وخَفَّت حدة نبرته، قلت له: «كم يسعدنى يا سيدى أن أسمع منك هذا الكلام، فيا لها من صدفة عجيبة، فأنا يا سيدى قادم بخصوص التقدم بطلب قد يحظى باهتمامك».

تابعت كلامى شارحًا تجربتى بقرية «چوبرا»، وشرحت له كيف أن طلابى عملوا كمتطوعين دون الحصول على أجر، «إنهم من جانبهم أعطوا الوقت ومن جانبى استخدمت الميزانية المتاحة لدفع تكاليف التدريبات العملية ولدفع ما علينا من التزامات. ونجح الفقراء فى تسديد القروض التى منحناهم إياها، وتحسنت حالتهم المعيشية يومًا بعد يوم. ولكن لكى أصدقك القول إننى قلق على طلابى؛ فهم بحاجة إلى تعويضهم عما خصصوه من وقت لإنجاح التجربة... يحتاجون إلى المقابل ولو على نحو رمزى، فلكى تنجح هذه التجربة وتستمر فلا بد من رابط يربط جميع أجزائها؛ وهذا الرابط يتمثل فى توفر دعم مؤسسى».

استمع «أنيس الزمان» بشغف إلى ما كنت أقصه عليه، وشعرت به منجذبًا لفكرتى ومتحمسًا لها. فبادرنى متسائلاً:

«ما نوعية المشاكل التى واجهتك مع بنك «جاناتا»؟

« إنهم مصرون على أن أقوم بضمان كل الديون، كل على حدة، وسوف أقوم بالسفر فى مهمة إلى أمريكا لثلاثة شهور وذلك لحضور جلسات الجمعية العامة للأمم المتحدة، وهم بالبنك مصرون على إرسال جميع المستندات المتعلقة بالقروض بالبريد إلىّ لكى أقوم بتوقيعها. هل يمكن أن تتخيل إلى أى مدى يعد هذا أمرًا غير عملى!».

فأومأ الرجل برأسه قائلاً: «وما الذى تقترح علىّ عمله للمساعدة؟».

فشعرت بالسعادة تغمرنى، فقد كان من الممكن أن أستمر لسنوات وسنوات دون أن أقابل مثل هذه الشخصية المتحمسة والمساندة. فأجبت شارحًا: «لا يمكن لبنك «جاناتا» أن يصدر اعتراضًا على برنامجنا وذلك نظرًا لعدم وجود دليل على أى تهرب عن السداد. ولكن الأمر يستغرق منهم فى أى مكان مدة تتراوح من اثنين إلى ستة أشهر لاستصدار أى قرض جديد؛ فكل قرض لا بد أن يتم التصديق عليه من قبل مركز البنك الرئيسى بدكا. وبالطبع فى كل مرة يكون لديهم سؤال أو مجموعة من الأسئلة؛ الأمر الذى يستلزم التأخير لبضعة أشهر إضافية لكى يمر الموضوع عبر التسلسل الإدارى صعودًا وهبوطًا. من الصعب العمل وفقًا لهذا النظام بالطبع».

حرك «أنيس الزمان» يده فى نفاد صبر معقبًا: «بالطبع لا يمكنك الاستمرار على هذا النحو، إنه أمر مناف للعقل تمامًا. والآن دلنى بالضبط عما تريد منى فعله؟».

«من بنك كريشى؟».

أجابنى فى حزم: «نعم».

«حسنًا»، وتدافعت الأفكار إلى ذهنى فأسرعت بالإجابة: «أعتقد أن بإمكان بنك كريشى أن يقيم فرعًا له فى قرية «چوبرا» ويتركه تحت تصرفى، فأقوم من جانبى بصياغة الأطر الحاكمة له من قواعد وإجراءات وتعيين للأفراد، على أن يسمح لى بمنح قروض تصل إلى مليون تاكا. إنى أطلب فقط سقفًا ائتمانيًا قيمته مليون تاكا، وأطلب أيضًا مهلة لعام واحد، ثم قوموا بإغلاق الغطاء واسمحوا لى أن أتصرف وأركز كل جهدى فى العمل. وبعد انقضاء العام افتحوا الغطاء وانظروا إذا ما كنت قادرًا على البقاء على قيد الحياة. فلو أعجبكم تصرف واحد مما قمت بإنجازه، فتوسعوا فى التجربة، أما إذا لم يعجبكم شىء، فأغلقوا هذا الفرع وانسوا كل شىء بخصوصه.

اعملوا معى على سبيل التجربة لعام واحد؛ فإذا ما فشل جميع المقترضين فى سداد ما عليهم من قروض، فالأمر برمته لا يعنى أكثر من مجرد خسارة مليون تاكا فقط؛ إنها لا شىء».

«حسنًا» قالها «أنيس الزمان» ثم رفع سماعة الهاتف قائلاً لسكرتيرته: «اتصلى بمدير فرع البنك فى شيتاجونج، » ثم وضع السماعة وتوجه إلىّ بالحديث سائلاً: «ومتى ستعود إلى شيتاجونج؟».

«غدًا».

« فى طائرة المساء؟».

فأجبته: «نعم».

وظهر صوت مدير بنك فرع شيتاجونج على الهاتف، فبادره «أنيس الزمان» قائلاً: «مرحبًا يا صديقى، معى بالمكتب الدكتور يونس، إنه سيقوم بمغادرة دكا غدًا عائدًا إلى شيتاجونج، وسيكون متواجدًا بمقر عمله بالجامعة فى تمام الساعة الخامسة مساءً. أرغب أن تكون بانتظاره فى مكتبه فى ذلك الحين، كما أريدك أن تتلقى أوامره وتنفذها أيًا كانت، فما يأمر به الدكتور يونس عده أوامر منى شخصيًا. هل فهمت؟».

«نعم، فهمت يا سيدى».

«هل لديك أية استفسارات؟» سأل أنيس الزمان مديرَ البنك على الطرف الآخر من الهاتف.

«لا يا سيدى».

«تمام، والآن لا أريد أن أسمع أية أنباء غير سارة؛ لا أريد أن يلجأ دكتور يونس إلىّ فى مكتبى شاكيًا من عدم تنفيذ أوامره، هل فهمت؟».

عندما خرجت من مكتب أنيس الزمان شعرت برأسى غير متزنة؛ فهى ما تزال هائمة غير مصدقة لما جرى. وبمجرد خروجى من البنك وقع نظرى على فتاة تقوم بمسح الشارع، كانت فى غاية النحافة، وحافية القدمين، وتضع حلقة بأنفها؛ مثلها

مثل الآلاف من عاملات النظافة فى شوارع دكا. مثل هذه المرأة تقوم بالعمل طيلة النهار على مدار الأسبوع ، وتتكسب من عملها هذا ما يكفى لمجرد سد رمقها. ورغم ذلك فإنها تعد من القليلات المحظوظات؛ فهى على الأقل لديها عمل تقوم به. إنه فقط بسبب تلك المرأة ومن هن على شاكلتها ممن لا يجدن حتى فرصة للعمل كعاملات نظافة فى الشوارع، لهذه الفئة من النسوة، أردت فقط أن أزيد من حجم القروض التى بإمكانى مساعدتهن بها. وفى تلك اللحظة بالذات شعرت أنى أقوم بالشىء الصواب.

* * *

وفى مساء اليوم التالى، كان المدير الإقليمى لفرع البنك الزراعى (بنك كريشى) فى شيتاجونج جالسًا فى انتظارى فى غرفة الرسم. كانت تبدو على قسماته العصبية الشديدة، فأخبرته كيف أنه تصادف والتقيت بأنيس الزمان فى اليوم السابق، وكيف كان متعاطفًا ومقدرًا للجهود التى قمت بها أنا وطلابى فى قرية چوبرا. فشرح لى مدير البنك كيف أنى سأحتاج إلى كتابة طلب لأشرح فيه أبعاد المشروع المزمع، وأنه سيقوم بإحضار مجموعة من زملائه بالبنك لصياغة طلب رسمى ومدرج فيه مبلغ التمويل المطلوب.

وفى يوم الاثنين التالى، حضر إلى منزلى خمسة أفراد من البنك، ووجهوا لى ملايين من الأسئلة والاستفسارات، أسئلة لم تخطر ببالى مسبقًا على غرار: كم عدد المقترضين المستهدفين؟ كم عدد العاملين الذين أحتاجهم؟ ما مستوى الرواتب التى سأقدمها لهم؟ كم عدد الخزانات التى تلزمنى؟ لقد قمت قدر استطاعتى بالإجابة على أسئلتهم.

وبعد مرور عدة أسابيع، استلمت ظرفًا كبيرًا بالبريد، لقد كان طلبًا مقترَحًا يستند على المعلومات التى استقوها منى عما أنوى القيام به. لقد كان الطلب فى شكل مجلد كبير ومعقد ملىء بالمصطلحات البيروقراطية؛ لقد كان مجرد الإقدام على قراءة صفحة واحدة من هذا المجلد يعد مشقة كبيرة. لم أنبث ببنت شفة، وأخرجت قلمى وقمت بكتابة فكرتى الأصلية فى كلمات موجزة ومستخدمًا عباراتى الخاصة. لقد كان المقترَح

الذى كتبته يتسم بالوضوح وإصابة الهدف بشكل مباشر. وأول ما قمت بتغييره هو اسم الفرع؛ فكتبت:

إن بنك «كريشى» يستخدم لفظ «الزراعى» فى مسماه، أنا لا أريد هذا المسمى للفرع المزمع حتى لا يعطى دلالة خاطئة عن اهتمامنا بمجال الزراعة؛ فالفلاحون ليسوا من الطبقة الفقيرة فى بنجلاديش، بل على العكس تمامًا، فأولئك المالكون للمزارع هم أحسن حالاً بكثير، مقارنة بالمحرومين ممن لا أرض لهم ممن يتكسبون الفتات من بيع نتاج ما يصنعونه. أريد هذا الفرع المزمع أن يغطى كافة أنواع العمل الريفى؛ مثل التجارة وتصنيع المنتجات البسيطة والتجزئة وحتى البيع على أبواب المنازل. أريده أن يكون بنكًا ريفيًا، وليس بنكًا منحصرة أهدافه فى المحاصيل والمزارع؛ ولذلك فإنى أختار مسمى «جرامين» (*).

بضعة شهور مرت ولم أكن قد سمعت أية أخبار من أنيس الزمان، حتى حادثنى فى الهاتف فى أحد الأيام وطلب منى الذهاب إلى مكتبه فى دكا للاجتماع. وبمجرد أن اتخذت مكانى جالسًا، قام بإشعال سيجارته ونظر إلىّ فى جدية قائلاً:

« لقد علمت من مجلس إدارة البنك أنه ليست لدى الصلاحية للقيام بما أحاول القيام به؛ فلا يمكن أن أقوم بتفويض سلطاتى البنكية إليك لأنك لست من العاملين بالبنك؛ إنك شخص خارجى».

وانتظر أنيس الزمان لبرهة حتى يتمكن من صياغة سؤاله بعناية وقال لى: «يونس، هل تريد بالفعل أن تفتح فرعًا جديداً لبنك كريشى؟».

« لا، ليس الأمر كذلك على الإطلاق، إنى فقط أريد تقديم القروض للفقراء» أجبته بثقة تامة.

« هل تريد الاحتفاظ بوظيفتك كأستاذ جامعى؟».

«حسنًا، إن التدريس بالجامعة هو الشىء الوحيد الذى أستطيع القيام به... وأحب القيام به».

(*) جرامين مأخوذة من كلمة «جرام» بمعنى قرية أو ريف. وبالتالى استخدام اللفظ كصفة فى كلمة (جرامين) فإنه يعنى «ريفى» أو أى شىء يتعلق بالريف.

« أنا لا أحاول أن أضغط عليك بأى شكل من الأشكال، إنى فقط أحاول التفكير بصوت مرتفع».

مال أنيس الزمان برأسه إلى الخلف ونفخ دخان سيجارته باتجاه السقف وقال: « إن بإمكانك ترك وظيفتك بالجامعة وببساطة تصبح موظفًا لدينا بالبنك؛ إن هذا سوف يسهل من عملية تعيينك كنائب لى، فعندها فقط أستطيع أن أفوضك أيّا من سلطاتى دون أدنى تخوف من اعتراضات مجلس الإدارة بالبنك».

فأجبته قائلاً: « شكرًا لك، ولكنى ليس لدىَّ أى اهتمام حقيقى لأن أعمل فى المجال المصرفى، فإنى أفضل أن أبقى أستاذًا جامعيًا؛ فلدى القسم الذى أقوم بإدارته، ولدى مسئولية الإشراف على الأساتذة والطلاب، بالإضافة إلى المشاركة فى تصميم سياسة الجامعة. إنى أقوم بجهودى فى مجال تخفيف الفقر مستخدمًا الجزء الضئيل من الوقت المتبقى لى. إنى أفضل لو أقترح عليك اسم أحد طلابى ليتولى هو منصب مدير الفرع».

حدق أنيس الزمان خارج نافذة مكتبه، وأطلق دخان سيجارته بعمق، أستطيع أن أرى عقله وهو يعمل فى جميع الاتجاهات، ثم سألنى كأنما يحدث نفسه: «وماذا لو لم أقم بتسليمك مسئولية الفرع الجديد على الورق، فرسميًا سيقوم المدير الإقليمى بمباشرة الفرع، ولكنه سيقوم ـ بشكل غير رسمى ـ بتنفيذ كل ما تأمره به، إنه سيأخذ أوامره منك. وإذا حدث أى شىء غير اعتيادى، فسيلجأ إلى المركز الرئيسى للبنك، وأنا سأقوم باعتماد أى طلب يقدمه. عليك الآن أن تقدم قائمة بأسماء طلابك ممن يعملون معك فى قرية چوبرا، واحد منهم سأعينه كمدير للفرع، والباقون سيعينون كموظفين اعتياديين فى البنك».

ابتسمت وانشرحت أساريرى لفكرة طرأت ببالى وطالما سعيت إليها، فقد أصبح من الممكن أخيرًا أن يحصل كل من شركائى؛ أسعد ونورجهان وجنات، ولأول مرة فى حياتهم على وظائف ثابتة تدر عليهم دخلاً منتظمًا.

فعقبت مؤكدًا: « سوف يطلق على البنك اسم فرع (جرامين)؛ أليس كذلك؟».

فأومأ أنيس الزمان برأسه وقال موضحًا: «فرع جرامين التجريبى التابع للبنك الزراعى؛ ما رأيك بهذا الاسم؟».

«ممتاز،» أجبت فى تأكيد، وابتسم كل منا للآخر؛ فقد وجدنا الحل أخيرًا. ونهض أنيس من مكانه وتوجه كلانا صوب النافذة ونظرنا إلى الفوضى التى تعج بالمدينة، فوقع نظرى على عدد من المتسولات يقفن بأقدام عارية ويحملن أطفالهن، كما رأيت أخريات يفترشن الرصيف، وأطفالاً معاقين بأجساد هزيلة.

أطلق أنيس الزمان تنهيدة عالية وقال معلقًا على مثل هذه المشاهد: «إن الفقر فى المناطق الحضرية يمثل مشكلة أخرى خطيرة».

فقلت معقبًا: «لو تمكنا من تخفيف حدة الفقر فى المناطق الريفية، فإن ذلك من شأنه أن يقلل من الضغوط التى تدفع فقراء تلك المناطق إلى الهجرة إلى دكا لينتشروا فى الطرقات».

أومأ أنيس الزمان موافقًا، وقال: «حظًا سعيدًا يا دكتور يونس».

* * *

وفى الحال ألقيت بنفسى وسط زحام عملى كأستاذ متفرغ بالجامعة، وقمت بتخصيص وقت أكبر لإدارة فرع البنك الزراعى بقرية چوبرا، والذى ما زال يعمل من خلال طلابى السابقين. وتمكنا من العمل بشكل أكثر سرعة وسلاسة مع «بنك جاناتا»؛ فلم تعد هناك حاجة الآن لأن أقوم بضمان كل قرض على نحو شخصى، وإن كان عدد المقترضين لم يتعد بعد الخمسة آلاف. ورغم تعدد حالات النجاحات الفردية، إلا أن ذلك لم تكن له آثاره الواضحة فى التخفيف من حدة الفقر فى القرى.

وبعد عدة أشهر من العمل فى الفرع الجديد، ومع بدايات عام ١٩٧٨م، كنت مدعوًا للتعقيب على إحدى الجلسات فى مؤتمر بعنوان «تمويل فقراء الريف» ينظمه البنك المركزى. وكان المؤتمر تحت رعاية الوكالة الدولية للتنمية التابعة لهيئة المعونة الأمريكية (USAID)، وحضره لفيف من الخبراء من جامعة ولاية أوهايو الأمريكية. وأشار الخبراء الأمريكيون فى أوراقهم البحثية إلى أن المدخل الصحيح لإقراض الفلاحين يتمثل فى فرض أسعار مرتفعة لمعدلات الفائدة؛ فوفقًا لقناعتهم أن فرض هذه المعدلات العالية لسعر الفائدة هو ما سيدفع هؤلاء الفلاحين إلى الانتظام فى سداد مديوناتهم.

بالطبع كانت هذه الآراء خالية تمامًا من المنطق بالنسبة لى. فاعترضت قائلاً: «عندما يكون الفقراء فى بلد كبنجلاديش يعيشون حالة من اليأس، فإنهم سيقدمون على الاقتراض بغض النظر عن قيمة سعر الفائدة؛ إنهم يلجؤون إلى ما هو أسوأ من ذلك، فهم يلجؤون إلى المقرضين من التجار الذين يقومون باستغلالهم وأخذ كل ما يمتلكونه».

نظر إلىّ جميع من بالقاعة نظرة غريبة تمزج بين الشك وعدم التصديق وعدم الفهم.

فتابعت موضحًا فكرتى: «إنى قد ألجأ إلى درجة إقراض الفلاحين وفقًا لقيمة سالبة لسعر الفائدة؛ فقد أقرضهم مائة تاكا (حوالى خمسة دولارات)، وعندما ينجحون فى سداد تسعين تاكا فقط، فإنى سأغض الطرف عن العشرة تاكات المتبقية. فالمشكلة الحقيقية فى إقراض هؤلاء الفلاحين كما ترون هى فى الحصول على أصل قيمة القرض وليس على قيمة سعر الفائدة».

لقد نجحت فى إثارة ذلك الحضور الدولى، فالخبراء السياسيون كان هدفهم إضفاء نوع من الصعوبة على عملية الحصول على قرض، بحيث لا يلجأ إلى الاقتراض إلا الفلاحون والحرفيون المهرة فقط الذين سيتمكنون من تسديد القرض. ولكنى فى المقابل أنادى بتسهيل عملية الحصول على القرض بحيث يشجعهم ذلك على الوفاء بتسديد مديونياتهم.

وجه إلىّ أحد الحضور ـ وكان من كبار العاملين فى المجال المصرفى ـ كلامه قائلاً: «أستاذ يونس، إن تجربتك فى إدارة بنكك بجوبرا لا قيمة لها، فهى لا شىء مقارنة بإدارتنا للبنوك الدولية الكبرى. فشعورنا يكسوها الشيب من الخبرة ومن كثرة ما تعرضنا له من تجارب، فلو أردت أن تثبت لنا وجهة نظرك، فقدِّم لنا الدليل على نجاحك على مستوى المنطقة بأكملها؛ وليس فقط على مستوى قرية واحدة صغيرة».

لم أكن مندهشًا لمواجهة هذا الكم من الاعتراض والتحدى؛ فمعظم من يعملون بالبنوك لم يأخذوا كلامى على محمل الجد، واستخفوا برغبتى فى إمكانية توسيع نطاق برنامجى وأصروا على موقفهم بعدم قابلية تعميم تجربتى على المستوى الكلى.

وكان من بين الحضور الأستاذ «أسيت كومار جانجو بدهايا» ـ نائب محافظ البنك المركزى ـ الذى استمع إلى كافة المناقشات التى دارت. وبعد الجلسة طلب منى الحضور إلى مكتبه وسألنى ما إذا كنت أريد فعلاً توسيع نطاق تجربتى، فأجبته بالإيجاب. وبعد شهر من هذا التاريخ دعانى فى جلسة ضمت كل مديرى إدارات البنوك الحكومية لمناقشة اقتراحى.

قوبلت بموقف متفهم ومؤيد من قبل مديرى الإدارات، وعندما سألهم «جانجو بدهايا» ما إذا كانوا مستعدين لمساندتى، جاء ردهم: «بالطبع، لا مشكلة على الإطلاق»، ولكنى أدركت بعدها أنها كانت مجرد جملة لم تتعد قناعتهم بها درجة أبعد من شفاههم، فقد كانت مجرد رد سريع لإرضاء «جانجو بدهايا». فالحقيقة هى أن لديهم الكثير من التحفظات الجوهرية على مقترحى، فمن وجهة نظرهم أن سبب قيام المقترضين بتسديد ديونهم يكمن فيما يكنونه لى من احترام بصفتى أستاذًا جامعيًا معروفًا، وأن سبب نجاح التجربة بشيتاجونج على الخصوص يكمن فى كونى من المواطنين المحليين فى هذه المقاطعة. وحاولت بلا جدوى إقناعهم أن المقترضين لم يقوموا بالاتصال بى من خلال الجامعة التى أعمل بها، وأن لا أحد من أفراد عائلات هؤلاء المقترضين ممن يعرف القراءة أو الكتابة، وبالتالى فإن مكانتى العلمية لا قيمة لها بالنسبة إليهم. ولكن أحدًا من مديرى الإدارات الجالسين حول المائدة لم يكن منصتًا لما أقوله. فإذا ما أردت أن أثبت لهم أن هذه التجربة قابلة لإعادة التطبيق بواسطة أى بنك آخر، فما علىّ ـ من وجهة نظرهم ـ إلا أن أقدم استقالتى كأستاذ جامعى، وأصبح مصرفيًا، وأن أقوم إضافة إلى ذلك بتأسيس فرع لبنك جرامين فى منطقة جديدة غير تلك التى يعرفنى فيها الجميع.

* * *

واضطررت فى نهاية الأمر أن أقوم بما طلب منى، فمُنحت إجازة لعامين من جامعة شيتاجونج. وفى السادس من يونيو لعام ١٩٧٩م، وقبلَ أن أعى تمامًا ما يدور حولى، وجدت نفسى وقد توليت رسميًا إدارة بنك جرامين فى مقاطعة تانجال.

وقع الاختيار على مقاطعة تانجال بحكم قربها من مدينة دكا، فيتسنى بذلك لمديرى إدارات البنوك الحكومية الحكم على ما إذا كان للمشروع تأثير حقيقى فى تحسين أحوال

الفلاحين، أم لا. وتمكنت من الحصول على الموافقة بأن يقوم كل بنك حكومى بتوفير ثلاثة فروع له بحيث تكون تحت تصرفنا الكامل، فيما عدا أحد البنوك الصغيرة الذى وفر لنا فرعًا واحدًا فقط. وبهذا أصبح مجمل ما لدينا من فروع: تسعة عشر فى تانجال، وستة فى شيتاجونج، إضافة إلى فرع البنك الزراعى الموجود بالفعل فى قرية چوبرا. وفى لمح البصر، أصبح جرامين من القوة التى تمكنه من السيطرة على خمسة وعشرين فرعًا.

كان حال مقاطعة تانجال من السوء وكأنها خارجة لتوها من حالة حرب. فالجناح العسكرى للحركة الماركسية السرية المنشقة وتدعى «جونو باهينى» أى (جيش الشعب) كانت تقوم بنشر الرعب فى كافة أنحاء المنطقة؛ فكانت تقوم بالقتل والترويع دون أدنى شعور بالشفقة أو الرحمة، فكانوا يقومون بتصويب بنادقهم إلى صدور الضحايا ويردونهم قتلى بكل بساطة. كان الأمر فى غاية البشاعة والوحشية، فكنا كلما مررنا من قرية لأخرى تصادفنا جثث الضحايا وقد ملأت جنبات وقارعة الطرق، أو قد نراها وقد صلبت على الأشجار، أو تم إعدامها رميًا بالرصاص ووجوههم صوب الحائط. كانت المنطقة مليئة بالأسلحة والذخيرة الحية التى تبقت فى أعقاب حرب التحرير. وإنقاذًا لأرواحهم قام معظم قيادات المجتمع المحلى بالهرب، إما بالاختباء عند أقاربهم وجيرانهم، أو بالإقامة فى الفنادق فى مدينة تانجال. كانت المنطقة تعمها الفوضى؛ فلم يكن بها أى نظام أو قانون.

ما الذى يمكننا عمله، وما نحن إلا موظفو بنك قليلو الخبرة فى هذه المنطقة التى تفوح منها رائحة الدماء والقتل؟ كنا قلقين بشأن سلامة وأمان طاقم البنك الحديث العهد بالوظيفة من مديرين وعاملين ممن سيقتضى منهم عملهم العيش والعمل فى مناطق نائية بمفردهم. ومما زاد الطين بلة أن معظم من قمنا بتعيينهم من الشباب كانوا من طلاب الجامعة الذين يتسمون بالنزعة إلى إحداث تغيرات متطرفة أو جذرية فى الأحوال والمؤسسات القائمة؛ الأمر الذى سيجعل من تجنيدهم لدى تلك العصابات اليسارية المتطرفة أمرًا سهلاً نسبيًا. (فى الواقع، لقد اكتشفنا فيما بعد أن بعضًا ممن قمنا بتوظيفهم لدى فرع البنك كانوا بالفعل أعضاءً فاعلين فى حركة «جيش الشعب»، وذلك حتى تم تعيينهم لدينا).

لقد كان الوقت من أسوأ فصول السنة حرارة، فبمجرد قيام الفرد منا بمجهود بسيط فإنه سرعان ما كان يشعر بالإعياء. وفى خلال فترات النهار كانت الشوارع تُرى مهجورة، وكان الناس يتجمعون تحت الأشجار للصلاة داعين أن تحدث «كالباى ساخى» أى عاصفة صيفية مفاجئة. وكانت القرية التى توقفنا بها تبدو بدائية ومهملة تمامًا، كما بدت على الفلاحين سمات الفقر المدقع، وكانت أجسادهم من النحالة التى جعلتنى أدرك أننى توقفت بالمكان الصحيح؛ فهنا هو المكان الذى بحاجة ماسة إلى مساعدتنا.

كان طاقم العاملين فى البنوك التى من المفترض أن تعمل وفق أوامرنا وتكون تحت تصرفنا ينظرون إلينا كما لو كنا أثقلنا عليهم بأعباء إضافية. فكثيرًا ما قاموا بالامتناع عن تقديم الخدمات التى تطلب منهم، بل ومعارضتنا بشكل مباشر فى عدد لا حصر له من المرات. وحدث ذات مرة أن بلغ الأمر من السوء إلى الدرجة التى صوب فيها أحد مسئولينا بندقيته فى وجه مدير أحد البنوك التجارية المحلية وقام بتهديده بالقتل فى التو واللحظة إذا لم يقم بتوفير المزيد من التمويل اللازم للمقترضين من بنك جرامين. وترتب على هذه الواقعة أن تعين علينا بالطبع طرد هذا المسئول، كما طلب مدير البنك الذى تم الاعتداء عليه مغادرة تانجال والعودة إلى دكا مرة أخرى، هذا إلى جانب إفساد العلاقة بين فرع بنك جرامين وذاك البنك.

ورغم عدم التعاون الظاهر من جانب العاملين بالبنوك الوطنية، إلا أننا لم نستسلم فقررنا أن نقوم بأنفسنا بأقصى ما يمكننا عمله بدلاً من الاعتماد على طاقم تلك البنوك الذى لا طائل منه. وتحول الكثير من العاملين لدينا ممن كانوا أعضاءً سابقين فى تنظيم «جونو باهينى» إلى عمالة ممتازة ويعتمد عليها، فهؤلاء المقاتلون السريون كانوا حديثى السن (معظمهم ما بين الثامنة عشرة والعشرين عامًا)، وكانوا يعملون بجد وإخلاص. قد كان انتماؤهم إلى هذه الخلية السرية يهدف إلى تحرير البلاد بواسطة استخدام القوة والسلاح، وأما الآن فهم ينتشرون فى جنبات القرى نفسها ـ التى حاولوا فى السابق تحطيمها وإرهابها ـ بهدف تقديم المساعدة لهؤلاء الفقراء المعدمين من خلال منحهم القروض المتناهية الصغر؛ إنهم فقط بحاجة إلى هدف يقاتلون من أجله ويضحون فى سبيله. فنجحنا نحن فى إعادة تشكيل توجهاتهم إلى شىء أكثر بناءً وإعمارًا كبديل

لطريق الإرهاب الذى اتبعوه، فقد اشترطنا عليهم لكى يتم توظيفهم بالبنك أن يقوموا بوضع أسلحتهم ويتخلوا عن القتل والدمار.

فى البداية لم يكن معى سوى طاقم مبدئى من العمالة التى اصطحبتنى فى رحلتى من چوبرا؛ وتمثل هذا الطاقم فى: زميلى الشاب «أسعد» و«ديبال» والشيخ «عبد الديان». ولكن عندما تم تأمين الأوضاع فى مكاننا الجديد، أضفت إلى هذا الطاقم اثنتين من الزميلات ممن سبق لهما العمل فى چوبرا وهما: «نورجهان» و«جنات». واتخذنا من أحد المبانى التى كانت تحت الإنشاء مقرّا لنا، فأقمت فى إحدى الحجرات الصغيرة فى الطابق الثالث من هذا المبنى، ومن حولى أعداد من العاملين الذين كانوا يقومون بتجهيزها حيث كانت الغرفة غير مكتملة التشطيب. وخلال شهر رمضان كنت أقوم بكسر صيامى اليومى بوجبة إفطار خفيفة عند المغرب، وكانت مكونة من: أرز مكبوس يسمى «شيرا» محلى بجوز الهند والسكر، وقطع الدجاج المحمرة فى صوص الشيلى، وشرائح من المانجو، وقرص من العدس المحمر والمزين بالفلفل الأخضر وحلقات البصل.

لم تكن لدى دورة مياه بالمكتب؛ ولذلك كان يتعين علىّ لكى أقضى حاجتى أن أقوم بإزعاج الجيران. وكان كرم ضيافة وحفاوة الناس المحليين بالقرية من الأمور التى ساعدتنى كثيراً فى تلك الأيام الأولى الصعبة؛ حيث استطعت أن أحافظ على معنوياتى مرتفعة. وعندما يحل المساء كان أحد جيرانى من الذين يسكنون تحت سقف من القش معتاداً على أن يقدم لى طبقًا من «البنتاب هات» المكون من بقايا من الأرز المغمور فى الماء والمطعم بشرائح من الفلفل الحار المقلى والبصل والبقايا من الخضراوات. ولسوء الحظ، كان من ضمن تعليمات بنك جرامين عدم السماح بالحصول على أى طعام أو هدايا من المقترضين، الأمر الذى كان يدفعنى على مضض إلى رفض عرض ذلك الجار.

كان كل قرار أقوم باتخاذه ـ حتى ولو كان صغيراً ـ يتم مراجعته من قبل مديرى البنوك الوطنية المشاركة مع بنك جرامين، وذلك فى إطار الاجتماعات التى كانت تعقد شهريّا وبشكل دورى فى بنك بنجلاديش المركزى بدكا. كانت هذه العملية معقدة ومعوقة لسير العمل؛ فعلى سبيل المثال أهدرنا ساعتين من الوقت لمناقشة القرار

رقم ٣٧، حيث دار جدل عقيم حول إمكانية أن يتم توفير كشافات تعمل بالحجارة لموظفى البنك حتى يتمكنوا من السير ليلاً فى القرى أم لا! فكانت من ضمن الأفكار المطروحة لأحد المديرين المعارضين للفكرة أن استخدام هذه الكشافات من شأنه أن يحطم أو يهدد نمط الحياة المألوف للقرية فى بنجلاديش؛ فأراد من موظفى بنك جرامين أن يستخدموا فى جولاتهم المصابيح التقليدية التى تعمل بالكيروسين. إن وجهة نظر ذلك المدير تماثل فى غرابتها الادعاءات التى يوجهها علماء السلوك الاجتماعى إلى بنك جرامين؛ حيث يتهمونه بإحداث تغيير جذرى فى الحياة الريفية فى بنجلاديش، تمامًا مثل ذلك المدير الذى يرفض استخدام أى أداة غير مألوفة قد تتهدد نمط الحياة السائد فى الريف. فنتيجة لسياسات بنك جرامين أصبح للقرويين أخيرًا ما يمتلكونه؛ حيث أصبحت لديهم ثروات ومنها نبع التغيير؛ ولكن الأمر الغريب هنا هو لماذا ينظر إلى هذا التغيير على نحو سلبى؟ أنا من أنصار التغيير، ومن الداعين إليه بشدة، ولو أن مدير البنك ذلك قد عاش حياة الفقر المدقع فى قرى تانجال وشيتاجونج لأصبح هو الآخر من أنصار التغيير.

فى مارس من عام ١٩٨٠م، أقدمت على الزواج مرة أخرى فى احتفال كبير بدكا، وكان زواجى السابق بـ «فيرا» قد انتهى قبل هذا التاريخ بعدة أعوام. ففى الحال وبعد ولادة ابنتنا «مونيكا» فى مارس من عام ١٩٧٧م، قررت «فيرا» الرحيل عن بنجلاديش بدعوى كونها مكانًا غير مناسب لتربية الطفلة. وبالرغم من استمرار حبنا لبعضنا، إلا أننا اختلفنا فى تقرير المكان الذى ينبغى أن نعيش فيه؛ فـ «فيرا» رفضت أن تبقى، وأنا بدورى رفضت أن أهجر بنجلاديش. وبحلول شهر ديسمبر، قررنا وفى داخلنا إحساس عميق بالألم أن ننفصل.

وعلى النقيض من «فيرا» التى أتت من بيئة وثقافة مغايرة تمامًا لبيئتى وثقافتى، كانت زوجتى «أفروزى بيجم» من بنجلاديش وتعمل كباحثة فى مجال الفيزياء الحديثة بجامعة مانشستر. كانت «أفروزى» تشعر سريعًا بالألفة والتأقلم سواء كانت فى مجتمع شرقى أو غربى، وهى مثلى تمامًا فى ذلك. وبقيت أفروزى فى إنجلترا لبضعة شهور بعد زواجنا حتى تتمكن من إنهاء دراستها، ذلك فى الوقت الذى كنت أعمل فيه بتانجال، ولكنها سرعان ما لحقت بى هنا. وأقمنا بالدور الثالث من البناية التى بها بنك

جرامين. ومنذ ذلك الوقت ونحن نعيش بالقرب من مكان عملى، وحتى يومنا هذا نحن نقيم داخل مجمع يضم منشآت العمل، وإن كان وجه الخلاف الآن يتمثل فى وجود ابنتنا «دينا أفروز يونس»- التى ولدت فى الرابع والعشرين من يناير من عام ١٩٨٦م.

وبحلول نوفمبر من عام ١٩٨٢م، زاد عدد أعضاء بنك جرامين من المقترضين إلى ٢٨ ألف مقترض؛ تصل نسبة النساء فيهم إلى أقل من النصف بقليل. فكيف - إذن - تسنى لنا تحقيق مثل هذه القفزة والوصول إلى هذا العدد من مجرد الحصول على عضوية ٥٠٠ مقترض فقط فى قرية چوبرا عام ١٩٧٩م؟ ليس هناك من سر على الإطلاق وراء هذا النجاح والتوسع فى تانجال، ولكن لا جدال فى أن العمل بإخلاص وتفان من قبل كل من العاملين والمديرين فى البنك كان الجزء الأساسى فى قصة النجاح هذه. فمنذ الخطوات الأولى للمشروع، أدركنا أهمية الاعتماد على عمالة جديدة وشابة فى إدارة فروع البنك. فالأمر المثير للعجب فى هذه التجربة أن مثل هذه العمالة التى لا خبرة سابقة لها كانت من أكثر الفئات ملاءمة لهذا العمل، ويرجع السبب فى ذلك إلى اعتقادى أن الخبرة السابقة قد تؤدى إلى تشويش أفكار العاملين الجدد بعيداً عن الأفكار المثالية والإجراءات الفريدة التى يقوم عليها العمل فى جرامين. وقد ساعد هذا التوجه على إقبال العاملين الجدد على جرامين باعتباره فرصة عظيمة لتحقيق الذات، فقد أعجبتهم روح التحدى والمغامرة التى تشوب أسلوب عمل البنك. فكان المدير باعتباره مسئولاً عن إنشاء فرع جديد للبنك يقوم باختيار الموقع العام لذلك الفرع المخطط، وكذا إعداد الخرائط الموضحة للمنطقة المحلية التى سينشأ بها ذلك الفرع. كما كان يقوم بإعداد التقارير التى تتناول تاريخ القرية وثقافتها وأحوالها الاقتصادية ووضع الفقر بها. وبالإضافة إلى ما سبق، كان من ضمن مهام المدير أن يقوم بمحاولة توسيع القاعدة الشعبية لفرع البنك الذى يديره وذلك من خلال توجيه دعوة عامة لجميع الأفراد فى القرى المجاورة، من قيادات ريفية ودينية ومعلمين ومسئولين حكوميين، لعقد ما يعرف بـ «جلسة تقديم» التى يقوم فيها كبار المسئولين فى بنك جرامين بشرح إجراءات البنك على نحو مفصل. وبعد الشرح المفصل لهذه الإجراءات يكون للفلاحين مطلق الحرية فى قبول الانضمام إلى جرامين آخذين فى الاعتبار كافة لوائحه

وإجراءاته، أو رفضها، وفى هذه الحالة يتعين على البنك مغادرة المنطقة. وحتى الآن لم يحدث قط أن طلب منا أحد مغادرة المكان؛ وبهذا كان الغرض من هذه الجلسة هو أن يتم الإفصاح بشكل واضح ومنذ البداية عن أن قرار قيام البنك بنشاطه فى منطقتهم يرجع إليهم أنفسهم.

إن العمل فى بنك مخصص للتعامل مع الفقراء هو عمل يتسم بدرجة عالية من الخصوصية، ويتضح ذلك بدءاً من مستوى التخطيط والتصميم نزولاً إلى مستوى الاحتكاك المباشر بين عامل البنك والفقراء فى مواقع العمل بالقرى.

وعادة ما يوجه إلىّ السؤال التالى من قبل الزائرين للبنك: «ما الذى يجعل العامل الشاب وكذلك المدير الشاب فى بنك جرامين مختلفين تمامًا عن نظيرهما من الشباب؟ لماذا يكونان مقدمين على العمل تحت هذه الظروف القاسية ؟» فى اعتقادى أن الإجابة تكمن ـ فى جزء كبير منها ـ فى طبيعة البرامج التدريبية التى يوفرها البنك للعاملين لديه والتى تأخذ نمط لقاءات أسبوعية غير رسمية لتقييم الأداء بشكل دورى؛ تلك البرامج التى اعتدت على عقدها مع موظفى البنك بـ «تانجال» فى بدايات عام ١٩٨٠م. فعندما يتحدث معظم الناس عن عملية التدريب فى سياق الحديث عن برامج مكافحة الفقر، فإنهم يعنون بالضرورة عملية تعليم أو إكساب الفقراء لمهارات حياتية جديدة. أما فى تجربة بنك جرامين، فنحن نقدم لعملائنا من المقترضين القليل ـ إن لم يكن لا شىء ـ من التدريب الرسمى، ونستعيض بدلاً عنه بتدريب العاملين ـ وليس المقترضين ـ لتحويلهم إلى رموز قيادية منتقاة لمحاربة الفقر.

كل من كان عمره أقل من ثمان وعشرين، وحاصل على درجة الماچستير، واجتاز الامتحان النهائى بتقدير «B» على الأقل، يكون من أقوى المرشحين لشغل منصب «مدير» فى بنك جرامين. فبداية نقوم بالإعلان عن هذا المنصب فى الصحف القومية، ثم نبدأ فى تلقى العديد من طلبات الالتحاق؛ نصف هؤلاء المتقدمين غالبًا ما يكونون صالحين لأن يصبحوا مديرين من الطبقة الأولى للبنك. ولكن نظراً لمحدودية إمكاناتنا التدريبية، فإننا نقوم بانتقاء عدد محدود من هؤلاء المتقدمين من خلال عقد مقابلات شخصية مع كلٍّ منهم. وعلى من اجتازوا فقط هذه المقابلات الالتحاق بالإدارة التدريبية التى يحصلون فيها على يومين يتعرفون خلالهما بشكل موجز على أفكار

وسياسات البنك، ثم يتم إرسالهم لشغل مناصبهم فى الفروع المختلفة وذلك ليتدربوا عمليّا على آلية العمل بالبنك خلال فترة تدريبية تمتد إلى ستة أشهر. وقبل ذهابهم إلى أماكن عملهم يتم إعلامهم من قبل إدارة التدريب أن: يقوموا بملاحظة كل ما يدور حولهم بدقة وعناية فائقة؛ فعندما تنتهى فترة التدريب - الستة أشهر - تكون مهمتهم التالية هى أن يعتمدوا على أنفسهم فى خلق فرع جديد لجرامين، والذى من المفترض أن يعمل بشكل أفضل على جميع الأصعدة من الفرع الذى تم إلحاقهم به خلال أشهر التدريب الستة.

ومن خلال هذه السياسة يقوم المعينون تحت التدريب باكتشاف جرامين من خلال مراقبة كيفية إدارة الآخرين لفرع البنك. ونستهدف بهذه السياسة أن يقوم كلٌّ من الموظفين الجدد بالتعرف وبعمق على ثقافة العمل فى جرامين، وكذا التعرف على ثقافة الفقراء، تلك الثقافة التى تمكنهم من سبر أغوار الطاقات الكامنة فى تلك الفئة المعدمة. فسياساتنا التدريبية تتسم بالبساطة، ولكن هذه البساطة لا تكاد تخلو من التحدى والصرامة؛ فالجزء الكبير من العملية التدريبية يتم تعلمه ذاتيّا، فليس هناك مواد نظرية يتم قراءتها أو برامج للحاسب الآلى يتم تعلمها. فقد تكشف لنا أن واقع القرية فى بنجلاديش من شأنه أن يعلم الموظفين الجدد بحيث يكون أكثر إفادة لهم من أى كتاب قد يلجؤون إليه.

وخلال الفترة التدريبية نقوم بتشجيع المديرين الشباب على انتقاد كل ما يلاحظونه، وصياغة مقترحات للتطوير أو التعديل لأية إجراءات يتبناها البنك ويرتأون تغييرها. وعندما يمثلون أمام إدارة التدريب بالمقر الرئيسى بدكا، يقومون بشرح مقترحات التطوير خاصتهم لزملائهم، وعادة ما تحمل أفكار هؤلاء المتدربين نسمات هواء جديدة تبعث الروح فى أوصال البنك، كما تحمل أفكارهم كذلك نوعا من الحدة فى النقد والدقة فى الملاحظة. وغالبًا ما تتضمن تقاريرهم نقداً بوقوع أى انتهاك لقواعد البنك أو حدوث ما يعرقل الانضباط فى العمل، ولمواجهة هذه السلبيات فإنهم غالبًا ما يتبنون فى توصياتهم خططًا عظيمة لإصلاح عملياتنا البنكية، أو عقوبات صارمة لأولئك الذين تهاونوا فى تطبيق القوانين. وعادة ما تخف حدة النقد خلال المناقشات التى تلى الجلسة الافتتاحية؛ وإن تبقت بعض عناصر من الحقيقة فيما تضمنته تقاريرهم. ونحن

من جانبنا نقوم بتشجيع مثل هذه الحوارات الحية، وذلك بهدف الوصول إلى الإبداع الذى لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا فى بيئة تتسم بالتحمل والتنوع والغموض.

وعلى النقيض من مديرى فروع بنك جرامين، فإن موظفى البنك لا يحملون درجة الماچستير، وإنما هم حاصلون فقط على سنتين من التعليم الجامعى. ولو كان قد تسنى لهم الالتحاق بالخدمة فى الجهاز الحكومى، فإنهم لن يتمكنوا إلا من شغل الوظائف الدنيا أو حتى العمل كسعاة لغيرهم من الموظفين. ونتلقى سنويّا طلبات كثيرة للالتحاق بالعمل فى البنك، ولكننا و للأسف لا نتمكن إلا من توظيف واحد من كل عشرة من هؤلاء المتقدمين.

ونراعى فى اختيار المتدربين أن يكونوا من مستويات اقتصادية متعددة ومتنوعة قدر الإمكان. ولوحظ أن الغالبية العظمى من المتقدمين ـ ٨٥٪ من الرجال و ٩٧٪ من النساء ـ لم يسبق لهم زيارة العاصمة دكا من قبل. ولكى يتمكن هؤلاء المتقدمون من تغطية نفقات السفر إلى دكا لإجراء المقابلات الشخصية، فإن ذويهم كانوا يلجؤون إلى بيع المحاصيل أو الأشجار القائمة على أصولها، أو بيع الأبقار والماعز أو حتى الحلىّ، كما حدث أن لجأ البعض من عائلات المتقدمين ـ النصف على الأقل ـ إلى الاقتراض لتمويل نفقات الرحلة إلى دكا من التجار المرابين الذين يعملون فى الإقراض. كما قام أكثر من نصف المتقدمين بالحضور إلى دكا فى اليوم نفسه المحدد للمقابلة، وذلك لعدم وجود أصدقاء أو أقارب لهم بدكا لقضاء الليلة، وعدم قدرتهم على تحمل تكلفة البيات فى أحد الفنادق أو بيوت الضيافة.

كل من تقدم إلينا تقريبًا كانوا أناسًا جيدين وذوى حس عال بالقيم والتقاليد؛ فمعظمهم يقوم بالصلاة خمس مرات فى اليوم كما هو مفروض ومتوقع من أى مسلم.

ورغم أن العمل بالبنك كان يعد شاقّا نوعًا ما، إلا أن من قمنا بتعيينهم كانوا مقدرين لما يوفره العمل لهم من استقلالية وأمان واحترام وثقة بالنفس. وكان تدرجهم الوظيفى يتم على نحو ممتاز؛ فرغم أن ما يحصلون عليه فى بداية تعيينهم لا يتعدى أجر بداية التعيين لدى أية منظمة حكومية، إلا أننا وجدنا أن البنوك التجارية الخاصة التى تقدم أجورًا أعلى بكثير مقارنة بنا عجزت فى أغلب الأحوال عن انتزاع عاملينا منا أو

اجتذابهم بعيداً عنا. فما السر الذى يجعل العاملين لدينا يشعرون بالالتزام والانتماء نحو البنك؟ هل السر يكمن فى طبيعة العمل ذاته؟ أم فيما تلقوه من تدريب؟ أم فى الصداقات التى كونوها؟ أم أن السر يكمن فى روح التحدى والإحساس بالقيمة الذاتية وقيمة ما يصنعونه من أجل مساعدة بلادهم؟ فى قناعتى الذاتية، فإن لكل عامل سببه الخاص به. وفى جميع الحالات، نقوم بتشجيع العاملين لأن يكونوا على مستوى من الوعى السياسى والاجتماعى، كما نمنحهم الثقة فى قدرتهم على تحليل الحقائق الموضوعية واستنباط ما يرونه مناسبًا من نتائج. وعلاوة على ما سبق، فنحن نرغب فى بناء قدرات العاملين لدينا بتزويدهم بأسلوب متطور لحل المشكلات؛ فوفقًا لقناعتنا الأكيدة فإن لكل مشكلة العديد من البدائل التى تساهم فى حلها، وتكمن مهارتنا فى اختيار الأنسب من بين هذه البدائل.

وخلافًا للنمط السائد فى البنوك التجارية الأخرى، فإن العاملين لدينا تدربوا على أن ينظروا لأنفسهم كمعلمين؛ بمعنى أنهم يقومون بمساعدة المقترضين لاكتشاف طاقاتهم الكامنة، ولتحديد نقاط القوة لديهم واستغلالها بشكل أكثر كفاءة عن أى وقت مضى. وأنا بالمثل أعد نفسى معلمًا، فالكثير من موظفى البنك كانوا من طلابى فى جامعة شيتاجونج، وأنا أشعر بالسعادة لكونهم يعتبروننى معلمًا لهم بدلاً من كونى رئيسًا لهم فى العمل. فالعلاقة بالرئيس فى العمل لا بد وأن تكون فى الحدود الرسمية، بينما العلاقة بالمعلم تكون غير رسمية، بل وملهمة ومفعمة بالأحاسيس فى كثير من الأحيان؛ فالمرء فى إطار العلاقة الأخيرة يكون أكثر قدرة على مناقشة مشاكله ونقاط ضعفه بشكل أكثر حرية، كما يكون أكثر قدرة على الاعتراف بخطئه دون خوف من اتخاذ أية عقوبة رسمية.

فى البنوك التجارية التقليدية، يحتاج الموظفون إلى مكاتبهم وأوراقهم وهواتفهم لإتمام عملهم؛ فهم يشعرون بالضياع دون هذه الوسائط المساعدة، ولكنك فى بنك جرامين من الممكن أن تنتزع كل هذه الكماليات من الموظفين والعاملين، إلا أنهم بداخلهم ما يزالون محتفظين بحقيقة كونهم مُعلمين.. مدربين.. أو مساعدين للآخرين.

* * *

وفيما يلى صورة لبعض المشاهد اليومية المتكررة التى تواجه أحد العاملين ببنك جرامين، والتى يتضح منها أسلوب العمل بالبنك (قوة العمل تصل إلى ١٢,٠٠٠ فى الوقت الحالى):

١ ـ الاسم: أختار حسين.

٢ ـ العمر: ٢٧.

٣ ـ الراتب الشهرى (عام ١٩٩٥م): ٢,٢٠٠ تاكا (أى ما يعادل ٦٦دولارًا)، شاملاً بدل السكن، والتأمين الصحى، والتأمين الاجتماعى.

٤ ـ الحوافز: مكافأة شهر واحد تدفع فى كل من عيد الفطر وعيد الأضحى.

٥ ـ فى السادسة صباحًا، يستيقظ من نومه ويغتسل ويصلى ويتناول فطوره.

٦ ـ فى السابعة صباحًا، يستقل «أختار» دراجته، ويحمل معه أوراقه وحقيبته من مقر الفرع متجهًا إلى المركز.

٧ ـ فى السابعة والنصف صباحًا، يكون فى انتظار «أختار» أربعون من المقترضين لدى المركز، جالسين فى صفوف ثمانية، ومنظمين فى فرق، يحمل رئيس كل فريق توقيعات من الخمسة الآخرين المكونين للفريق. فيقوم «أختار» بتجميع مدفوعات أقساط الدين والودائع من كل فريق.

٨ ـ فى التاسعة والنصف صباحًا، يقود «أختار» دراجته متجهًا إلى مركز آخر. وفى خلال الأسبوع يكون قد أتم زيارة عشرة من المراكز المختلفة، يجتمع خلالها مع ٤٠٠ من المقترضين الواقعين ضمن نطاق إشرافه، فهو المسئول عن تجميع مدفوعات سداد الديون العامة والموسمية وديون الإسكان، إضافة إلى ودائع المدخرات.

٩ ـ فى الحادية عشرة صباحًا، يقوم بزيارة المقترضين فى منازلهم وتقديم المشورة إليهم. وتعد هذه طريقة هامة فى سبيل متابعة احتياجات المقترضين وحل مشكلاتهم.

١٠ ـ فى الظهيرة، يعود إلى مكتبه فى الفرع، ويقوم بملء كافة التقارير وإدخال كافة ما قام بتدوينه من بيانات، ويعتمد هذه التقارير من مدير الفرع.

١١ ـ من الواحدة والنصف إلى الثانية مساءً، يأخذ «أختار» استراحة للغداء مع زملائه.

١٢ ـ فى الثانية مساءً، ما تم تحصيله من أموال فى الصباح يتم توزيعه كقروض فى المساء. ويقوم جميع العاملين بمساعدة مدير الفرع فى إتمام هذه المهمة.

١٣ ـ فى الثالثة مساءً، وبمجرد الانتهاء من توزيع القروض، يقوم «أختار» وزملاؤه بتسجيل بيانات القروض الجديدة فى سجلاتهم.

١٤ ـ فى الرابعة والنصف مساءً، يأخذ « أختار» فترة راحة لتناول الشاى وتبادل أطراف الحديث وزملائه.

١٥ ـ من الخامسة إلى السادسة والنصف مساءً، يقوم بزيارة المركز الذى يشهد صعوبات ما فى سداد الدين، أو يقوم بتنظيم برنامج تعليمى للأطفال المحليين.

١٦ ـ فى السابعة مساءً، يعود إلى مكتبه، ويقوم بإنهاء بعض الأعمال الكتابية، ثم يعود إلى منزله.

وفى أثناء العمل فى فرع تانجال، قمنا باستحداث أسلوب جديد للتوسع فى إنشاء فروع جديدة للبنك. فعندما كان يتم افتتاح فرع جديد للبنك فى موقع جديد، كنا نقوم ببذل مجهود ضخم للعمل بتؤدة وبشكل تدريجى فى البداية. فلم يكن يسمح لأى فرع التعامل مع أكثر من مائة مقترض خلال العام الأول من العمل، وحينما ينجح الفرع فى الحصول على تسديدات لكافة أقساط الديون بالنسبة للمائة الأولى من المقترضين ـ حينها فقط يسمح له بالتوسع وزيادة معدل عملياته للحصول على عدد أكبر من المقترضين. فقد كان هدفنا هو تحرير الطاقات الكامنة للفقراء لتمكينهم من خلق حياة أفضل لأنفسهم، وليس إجبارهم على القيام بما لا يودون عمله، أو ما لا يستطيعون القيام به . . . . . فما الداعى للعجلة؟ فهدف بنك جرامين هو إيجاد نظام قادر على النجاح، وليس مجرد التسرع فى تقديم خدمة تؤدى إلى تحقيق الفشل فى تجارب

المقترضين؛ ولذا كنا نبدأ من الصفر؛ نبدأ بالعمل على نطاق صغير، ثم يتم التوسع تدريجيّا. ويساعد المدير غالبًا أحد المديرين المعاونين، الذى يقوم بالانفصال فى مرحلة لاحقة مكونًا فرعًا جديدًا يقوم بإدارته فى منطقة جديدة من المناطق التى يسعى بنك جرامين إلى مد خدماته إليها. تأسيس ذلك الفرع الجديد يتم دون أية مقدمات رسمية؛ فليس هناك مكاتب تتخذ كمقر، وليس هناك مكان للإقامة، ولا جهة أو فرد معلوم للتعامل معه أو الاتصال به، فالتكليف الأول للمدير الجديد ـ المستقل حديثًا ـ هو الحصول على معلومات موثقة عن تلك المنطقة.

لماذا لا نقدم لهؤلاء المديرين الجدد المزيد من الإيضاح والتوجيه؟ السبب يرجع إلى أننا نريد منهم أن يصبحوا مختلفين قدر الإمكان عن موظفى الحكومة الذين يصلون إلى مقر عملهم بالقرى تصحبهم مظاهر عظيمة من الترف وتوقعات متفائلة عن الأكلات الريفية اللذيذة، وعن وسائل الراحة التى يتم توفيرها لهم فى المنازل الريفية. فنحن فى جرامين نحاول خلق جيل جديد من الموظفين الذين يتمتعون بأفكار جديدة وتوقعات متواضعة؛ ولذا يقوم كلٌّ من المديرين لدينا ومعاونيهم بالدفع فى مقابل الغرفة التى يقيمون بها، ولا يسمح لهم بالإقامة وسط مظاهر من الترف والأبهة. فمن المحتمل أن يجد هؤلاء المديرون السكن فى أحد المنازل المهجورة، أو فى مبنى الضيافة الملحق بمدرسة ما أو حتى فى مكتب أحد المجالس المحلية. كما يتحتم عليه رفض أو الحد من الأطعمة الفاخرة التى قد تمنح إليهم من أهل القرية، وتكون علتهم فى ذلك بأن هذا السلوك يتنافى وقواعد بنك جرامين.

ويتطلب الأمر يوميّا أن يقوم كلٌّ من مديرى الفروع ومعاونيهم بالسير لأميال لمقابلة القرويين وشرح الإجراءات اللازمة لتكوين فرق كشرط للحصول على القرض، وكذا شرح سياستنا التى تنص بقبول فقط المقترضين من الفقراء المعدمين من النساء اللاتى يقطن فى أماكن نائية تبعد كثيرًا عن مقر فرع البنك. وسواء كان الجو مطيرًا أو مشمسًا فلا ينبغى لكليهما التوقف عن الذهاب لمقابلة الفقراء. كما لا يسمح لهم أن يتخذوا من بعض القرويين مندوبين لهم ليقوموا بالعمل نيابة عنهم؛ وهو السلوك المعتاد من موظفى الحكومة. وفى النهاية فإن الأمر لا يعتمد على ما يقولونه، وإنما على ما يعملونه بجد، وذلك من أجل إقناع وإعادة تشكيل توقعات أهل الريف.

ورغم تلك الجهود المبذولة إلا أن عملية إقناع القرويين تعد كما لو كانت معركة، فغالبًا ما يساور الشك القرويين فى أن يكون هؤلاء الزائرون بمظهرهم البسيط من موظفى البنك على الإطلاق. المعلمون فى المدارس هم وحدهم أول من يدرك حقيقة المستوى العلمى لهؤلاء الزائرين، وإن كان أىٌّ منهم لم يوفق للوصول إلى مستوى التعليم الجامعى. إلا أنهم كان يصعب عليهم التصديق فى كثير من الأحيان بأن يقبل الحاصلون على درجة الماچستير العمل فى هذه القرية البائسة والتعامل مع هؤلاء الفقراء المعدمين، والسير لعدة أميال يوميًا. وكثيرًا ما قوبل المديرون الجدد بنوع من التشكك والريبة من قبل الرموز الدينية والقيادات السياسية بالقرية. وقد حدث فى تانجال أن قوبلنا بأول رد فعل عدائى على مستوى واسع من قبل الموظفين المحافظين، وفى العديد من الحالات حاولت مثل هذه الفئة بث الخوف فى نفوس أهل القرية الأميين بإشاعة أن المرأة التى تقدم على أخذ قرض من جرامين تكون مقدمة على شر عظيم؛ فمثل ذلك العمل محرم على النساء. وكانوا يقومون بتحذير النساء بأن انضمام أىٍّ منهن إلى بنك جرامين سوف يحرمهن من الحصول على مراسم الدفن الإسلامية اللائقة بهن عند موتهن. . . . . إنه أسلوب ترهيب شديد بالنسبة لامرأة لا تملك من حطام الدنيا شيئًا.

وظهرت أشكال أخرى من الإشاعات السخيفة بل والمضحكة ـ من وجهة نظر العاملين بالبنك ـ التى كان هدفها العمل على بث الرعب فى نفوس النساء الفقيرات. ومن أمثلة هذه الإشاعات ما حدث لـ «مهارانى داز» ـ وهى امرأة فى الخامسة والثلاثين من عمرها ـ تعيش فى إحدى المناطق القريبة من البحر فى ولاية «بازو أكالى»، فقد قيل لها إن التعامل مع موظفى بنك جرامين من شأنه أن يحولها إلى الديانة المسيحية، فتعرضت للضرب مرارًا من قبل عائلتها؛ وذلك للحيلولة دون التحاقها ببنك جرامين. ومثال آخر قصة «موسامات كوتى بيجم» ـ امرأة فى العشرين من عمرها ـ تعيش فى قرية «فريد بور» قدمت للالتحاق بالبنك رغم التحذيرات التى قيلت لها بأن البنك سيقوم بإرسالها إلى منطقة الشرق الأوسط لبيعها فى سوق الرقيق. وأيضًا من ضمن الإشاعات ما حكته «موسامات مانيكجان بيبى» ـ وهى امرأة فى الخامسة والثلاثين من قرية «باى بارا» ـ حيث قالت: «لقد أخبرنى بعض التجار الذين يعملون فى إقراض الأموال وغيرهم من الأثرياء بأننى إذا ما التحقت بجرامين، فسوف أكون مثالاً سيئًا

للمرأة المسلمة، وأن البنك سوف يأخذنى إلى عرض البحر ويلقى بى فى قاع المحيط».
ومن سلسلة الإشاعات أيضا ما روته «مانزيرا خاتون» ـ وهى امرأة فى الثلاثين من عمرها من منطقة «راجيش هاى» ـ فقد سمعت أنه سيتم تعذيبها بحرق ذراعها لعمل مجموعة من الوشمات عليه، لتكون علامة مميزة لها، ويتم عندئذ بيعها لبيوت الدعارة.

لقد أشيع عن جرامين إذن أنه يعمل على تنصير النسوة اللاتى تلجأن إليه، ويعمل على هدم تعاليم الإسلام بتشجيعه النساء على الخروج من تقاليد « البوردا» ، كما اتُّهم جرامين بأنه يسرق المنازل والممتلكات ويختطف المقترضات من النساء، وأنه ـ البنك ـ يسعى إلى الفرار بأموال القروض إلى الخارج، وأنه ينتمى إلى أحد التنظيمات العصابية الدولية، وفى قول آخر اتهم بأنه ينتمى إلى شركة جديدة فى الهند الشرقية تستهدف إعادة الاستعمار لبنجلاديش كما فعل الإنجليز من قبل قرنين ونصف من الزمان.

وبمجرد أن تنطلق هذه الإشاعات شاملة كل ما سبق من افتراءات، فإن الموقف سرعان ما يصبح متوترًا. وقد حدث فى إحدى قرى مقاطعة تانجال ـ على سبيل المثال ـ أن تعرض مدير فرع البنك للتهديد البدنى من أحد القيادات الدينية (مُلا)، وعندما وجد مدير الفرع أنه لا سبيل للتفاهم مع ذاك «المُلا» فإنه قام بإغلاق الفرع ومغادرة القرية فى هدوء. وأخبرنا أن حياته تعرضت للتهديد، وأنه ينبغى تخطى تلك القرية وعقد لقاءات مع أهل القرى المجاورة لإيضاح الصورة لهم، ولدحض ما يطلق من إشاعات. وبالفعل قمنا بذلك، ولكن بعض النسوة من قرية ذلك « المُلا» قمن بالرحيل يوميّا إلى القرية المجاورة لتكوين فريق كى يتمكن من الالتحاق بجرامين. ولكن البعض الآخر من النساء ممن تأثرن بالتحسن الحادث فى مستوى معيشة أقرانهن فى القرى المجاورة ، قمن بالذهاب إلى «المُلا» محاولات إقناعه ليسمح لهن بالذهاب إلى البنك.

فسألنه: «لماذا قمت بتهديد مدير فرع جرامين؟» ، « إن جرامين قد أتى لقريتنا لا لشىء إلا لتحقيق مصلحتنا».

فأجابهن المُلا: «هل تردن أن يلقى بكن فى نار جهنم ؟» إن جرامين منظمة مسيحية، إنه يسعى للقضاء على تعاليم البوردا، ولهذا السبب قدم إلى قريتنا».

«إن مدير فرع جرامين مسلم، وهو أفضل منك فى العلم بالقرآن ، هذا إلى جانب أن جرامين يسمح لنا بالعمل من منازلنا، إنه يساعدنا على تقشير الأرز، ونسج البسط، وتصنيع كراسى البامبو، ذلك كله دون أن نضطر حتى للخروج من منازلنا. إن البنك يأتى إلينا فى عقر دارنا؛ فكيف إذن تدعى أنه يعمل على تحطيم تعاليم البوردا؟ الوحيد هنا الذى يعمل ضد البوردا هو أنت، وذلك لأنك تجبرنا بسلوكك هذا إلى السفر إلى القرى المجاورة لكى نحصل على القرض. إنك أنت من يحاول تحطيم حياتنا، وليس جرامين».

فأجاب المُلا بأفكاره المشوشة: « اذهبن إذن إلى التجار الذين يتعاملون فى الإقراض، فإنهم مسلمون جيدون ولا غبار عليهم».

فأجابت النسوة: «إنهم يطالبوننا بدفع ١٠٪ كفائدة أسبوعية، إذا كنت إذن لا تريدنا اللجوء إلى جرامين فقم أنت بإقراضنا الأموال التى نحتاجها».

«اتركننى وشأنى، فلقد حصلت على كفايتى من مضايقاتكن طوال النهار والليل».

فاتهمنه قائلات: « إنه أنت من يضايقنا بعدم سماحك لجرامين أن يأتى إلينا هنا، سوف ندعك وشأنك فقط إذا سمحت لجرامين أن يأتى إلى قريتنا، فسوف نأتى لمضايقتك ليلاً ونهارًا حتى تسمح للبنك أن يأتى إلينا».

فأجاب الشيخ مستسلمًا ومتوعدًا: «أف لكن، حسنًا. . . اذهبن كلكن إلى الجحيم، إذا أردتن أن تلقين بأنفسكن إلى التهلكة ، قمن والتحقن بجرامين. لقد بذلت قصارى جهدى محاولاً إثناءكن وإنقاذكن. لا أحد يجرؤ على اتهامى بعدئذ بأنى لم أقم بتحذيركن. اذهبن إذن ، اقترضن من جرامين . . . اذهبن إلى الجحيم».

كانت النسوة فى قمة السعادة بما حققنه من نصر، فاندفعن فى جموع غفيرة إلى القرية المجاورة وأخبرن مدير فرع جرامين أنه يمكنه الرجوع إلى قريتهن من جديد، وأخبرنه كيف قمن بإقناع المُلا، وأنه ليس لديه الآن أية اعتراضات على رجوعه مجددًا إلى القرية. فقام مدير الفرع بشكرهن على إصرارهن وما قمن به من أجله، ولكنه أخبرهن أنه لن يقدم على العودة إلى قريتهن إلا إذا حضر إليه من قام بتهديد حياته وطلب منه العودة. فلم يكن مدير الفرع يريد أن يفسح مجالاً لأى نوع من سوء

الفهم، كما أراد أن يتأكد من زوال التهديدات المعلقة فوق رقبته هو وزملائه من العاملين بجرامين.

ومرة أخرى عادت النسوة إلى قريتهن، وذهبن مجدداً إلى المُلا لمواجهته ومناقشته فى الأمر، واستمر الجدل حتى أحس المُلا بالإرهاق والتعب والقرف من الموضوع برمته، وتمنى لو لم يكن قد زج بنفسه فى هذا الأمر من أصله. وفى النهاية، استسلم المُلا للأمر الواقع ووافق على دعوة مدير الفرع لأن يعود مجدداً إلى القرية. ورغم أن هذه الدعوة لم تتخذ مساراً قضائيّا، إلا أنه لا أحد من أهل القرية إلا وقد علم بها. . . . وهذا هو الشق الهام فى القضية.

وتبين لنا أن النسوة اللاتى أقدمن بأنفسهن للالتحاق بالبنك رغم دعاوى المُلا ورغم تهديداته لهن، كن فى الواقع من أكثر النساء حاجة؛ فليس لديهن ما يسد رمقهن، وكان أزواجهن قد هجرنهن من قبل، ولجأن إلى التسول لإطعام أولادهن. فلم يكن أمامهن من خيار آخر؛ وفى بعض الحالات وصل العوز ببعضهن إلى الحد الذى وجب عليهن أن يقررن فيه بين خيار الاقتراض منا أو مراقبة أولادهن وهم يموتون جوعًا. أما النسوة اللاتى كن يراقبن الموقف عن كثب ـ ولكن لم يجرؤن على تجاهل الإشاعات المغرضة عن جرامين ـ فسرعان ما تكشف لهن تفهم مديرى البنك لأحكام الدين بشكل أفضل وأعمق ممن يقومون بالافتراء عليهم واتهامهم بمعاداة الإسلام.

نحن على قناعة تامة أن الإسلام لا يمكن أن يكون عقبة تحول دون العمل على محو أو التخفيف من الفقر من خلال منح قروض متناهية الصغر. كما أننا على قناعة تامة بأن الإسلام لا يحرم المرأة من حقها فى العمل لكسب قوتها ولتحسين مستواها المعيشى.

وفى عام ١٩٩٤م، حضرت لمقابلتى فى دكا مستشارة الرئيس الإيرانى لشئون المرأة، وعندما سألتها عما تحمله من أفكار عن جرامين، قالت: « ليس هناك أى نص فى قوانين الشريعة أو أحكام القرآن ضد ما تقوم به. فما الحكمة من أن تكون النساء فى حال بائس من الفقر والجوع ؟ بل على العكس تمامًا، فما الذى تقوم به مما قد يساء فهمه، ويمكن أن يعد خرقًا لأحكام الدين؟ إنك تقدم يد المساعدة لتعليم جيل بأكمله

من الأطفال. وبفضل القروض التى يمنحها بنك جرامين تمكنت النسوة من العمل من خلال منازلهن، بدلاً من قضاء أوقاتهن فيما لا يفيد أو فى التسول».

كما أخبرنى العديد من المفكرين الإسلاميين أن أحكام الشريعة التى تحرم تحصيل الفوائد على القروض لا تنطبق وواقع الحال فى جرامين، والعلة فى ذلك أن المقترض من جرامين هو فى الوقت نفسه مالك للبنك. فالحكمة من تحريم الشريعة الإسلامية لفوائد القروض تكمن فى الرغبة فى حماية الفقير من الممارسات الربوية، ولكن فى حالة جرامين فإن الأخذ فى الاعتبار أن ذاك الفقير هو نفسه مالك للبنك، فإنه يمكن القول إن ما يدفعه من فائدة تذهب فى الواقع إلى المؤسسة التى يمتلكها هو نفسه، وبالتبعية تعود إليه مرة ثانية.

ورغم جهودنا المبذولة، إلا أنه ما يزال هناك بعض التحديات المتمثلة فى تدريب العاملين بالبنك على كيفية التغلب على ما قد يصادفهم من معارضة سواء من القيادات الدينية أو من قبل القيادات السياسية المحلية، وذلك دون أن يقوموا بتعريض حياتهم وحياة المتعاملات معهم من النساء إلى الخطر. وقد اتبعنا العديد من الآليات لمواجهة مثل تلك التحديات، ولكن بمرور الوقت أدركنا أهمية أن يبدأ موظفو البنك بالعمل وبهدوء فى جزء صغير من القرية أولاً، فبمجرد نجاحهم فى إقناع حفنة من النساء المعدمات لتكوين فريق والالتحاق بالبنك، فإن الأمر سوف يتطور سريعًا ومن تلقاء نفسه. فهذه الحفنة من النساء سوف تحصل على القرض، ثم يلى ذلك تحقيقها لدخل إضافى، مع الأخذ فى الاعتبار عدم تعرضها لأى عارض مرعب؛ الأمر الذى يساعد على تفنيد أية دعاوى ضد البنك.

ويلى ذلك أن تبدأ نسوة أخريات فى إبداء اهتمامهن بالأمر. فقد ثبت لدينا أن عملية تكوين فرق للاقتراض تتسارع بمجرد التغلب على المقاومات الأولية. وعندما يتحطم جبل الثلج بالكامل، فإن النسوة اللاتى كانت إجابتهن «لا» فى البداية يتحولن إلى القول: «ولم لا؟ فأنا فى حاجة إلى النقود، وفى الواقع أنا فى حاجة إلى النقود أكثر من هؤلاء اللاتى حصلن على القرض بالفعل. كما أننى سوف أقوم باستغلال هذه الأموال على نحو أفضل منهن». وبالتدريج يبدأ أهل القرية فى تقبلنا، ومع تزايد هذا

القبول تبدأ المعارضة فى الانحسار والموت تدريجيّا أيضًا. وبالتالى تظل معركتنا الحقيقية ممثلة فى المرحلة الأولية التى نبدأ فيها عملنا بأى قرية.

وبعد هذا الكم من الإصرار والمثابرة التى تكررت مشاهدها مرارًا فى الآلاف من القرى التى عملنا بها، يكون من الصعب علينا أن يتم إنكار إنجازاتنا والإدعاء بأن نجاح تجربة جرامين مرجعها إلى مجموعة من العوامل الثقافية، والتى لا يمكن محاكاتها فى أماكن أخرى. فلكى تنجح تجربتنا فى بنجلاديش كان من المحتم علينا التصادم مع الثقافة السائدة. بل فى الواقع يمكن القول إنه كان علينا خلق ثقافة مضادة تُعلى من قيمة إسهام المرأة فى الحياة الاقتصادية، وتثيب العمل الجاد، وتعاقب مظاهر الفساد. فقد ساعدت الثقافة التى حاول جرامين خلقها فى محاربة قيام المرأة بدفع المهر للزواج، كما حاربت الفهم الخاطئ لأحكام البوردا. وفى الواقع يمكن القول إنه إذا حاول أحد ما البحث فى قائمة الدول التى قد يستحيل معها نجاح تطبيق برنامج مثل بنك جرامين، فإننى أدعى أن بنجلاديش سوف تأتى على قمة هذه القائمة. وعندما نضع فى الاعتبار نماذج بنك جرامين التى تم تطبيقها لاحقًا فى الفليبين وماليزيا وڤيتنام وجنوب إفريقيا وبوليڤيا، على سبيل المثال لا الحصر، فإننا ونحن نرى ما يصادفنا من عقبات نتذكر مباشرة العقبات الهائلة التى واجهتنا والتى تَعين علينا التغلب عليها فى بنجلاديش بما تتسم به من اقتصاد متهالك، وقيادات تكتفى برد الفعل ولا تأخذ بالمبادرة، بالإضافة إلى كونها بلداً يتعرض باستمرار إلى العديد من الكوارث الطبيعية.

* * *

بنهاية عام ١٩٨١م، كانت تجربة تانجال التى دامت لسنتين قد أوشكت على نهايتها، وفى ذلك الحين طلب البنك المركزى من مديرى البنوك التجارية المتعاملة معنا تقييم أداء بنك جرامين عن الفترة المنصرمة. لقد كنت فى غاية الدهشة من ردود أفعالهم، فقد أعزوا نجاح التجربة فى تانجال إلى عامل واحد فقط ألا وهو قوة الالتزام والإخلاص الذى عملنا به أنا وطاقمى من العاملين. فما زال هناك تشكيك فى عدم إمكانية التوسع فى تطبيق تجربة جرامين.

«جرامين لا يمثل فى حقيقته بنكًا مكتمل الأركان»، رأى عبر عنه أحد المديرين. «فالعاملون ببنك جرامين ليس لديهم مكاتب، وليس لديهم التزام بساعات العمل

البنكية المتعارف عليها؛ فهم يقومون بالعمل يوميّا حتى منتصف الليل، يطرقون بابًا من بعد باب شأنهم فى ذلك شأن الباعة الجائلين ـ إن هذا النموذج غير قابل للتطبيق فى منطقة أخرى، فهو يعتمد بدرجة كبيرة على السمات الشخصية للدكتور يونس، وبالتالى لا يمكن أن يوجد من يماثل الدكتور يونس فى كل مكان وفى كل فرع».

لقد كنت منزعجًا جدّا من هذه الآراء، فكأنما يتم معاقبتنا على أدائنا الجاد؛ فبدلاً من الاعتراف بأن جرامين يقدم نموذجًا بنكيّا جديدًا بما يطرحه من مفاهيم اقتصادية جديدة تؤدى إلى إحداث ثورة فى طبيعة العمل المصرفى ـ بدلاً من ذلك نجد مديرى البنوك مصرين على تعليق نجاح تجربتنا بالسمات الشخصية للقائمين عليها والتى من غير الممكن تكرارها فى أماكن أخرى. لقد كان هذا الانطباع نفسه الذى حصلت عليه قبل سنتين من الآن عندما كانت التجربة مطبقة على نطاق ضيق فى قرية چوبرا.

ولكن رغم ذلك فإن مثل هذه المراوغة كانت مصبوغة بنوع من الاهتمام المتزايد؛ فمديرو البنوك التجارية التقليدية يفضلون إقراض كميات كبيرة من الأموال لعدد أقل من المنتفعين. ولكننا ـ على النقيض من ذلك ـ فخورون باتساع قاعدة المتعاملين معنا؛ فالتقارير السنوية أثبتت وجود قائمة تضم المئات من القروض المتناهية الصغر التى ساعدت على خلق أنماط جديدة من الأعمال التجارية تتراوح من عمليات تقشير الأرز وتصنيع عيدان الآيس كريم والمتاجرة فى الأوانى النحاسية، إلى تصليح أجهزة الراديو وتصنيع زيت الخردل واستزراع السمك الصغير (الزريعة).

طفت بنظرى إلى الأفراد الجالسين حول المائدة وأجبت فى تحدٍّ: «حسنًا، لماذا إذن لا تقومون بتطبيق تجربتنا على نطاق أوسع، فتقومون بأنفسكم باختيار الفقراء واختيار أكثر المناطق النائية بعدًا، مع التأكيد على أن تكون هذه المناطق متباعدة عن بعضها البعض، وذلك لكى تضمنوا عدم إمكانية تواجدى فى مثل تلك الأماكن جمعيًا فى الوقت نفسه».

قمت بسحب ورقة بيضاء وقلم رصاص وقمت برسم شكل مبدئى لخطة التوسع فى تجربة جرامين خلال الخمس سنوات القادمة. وقمت أيضًا بتقديم وعد صريح إلى مدير

البنك المركزى بأننى لن أقوم بتحميلهم أية تكلفة، ولكنى سأعتمد فى التوسع على تحريك الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة فى المكان المزمع.

* * *

منذ أيام عملى فى جامعة شيتاجونج، كانت هناك إحدى المنظمات الدولية التى كانت لا تضن علىّ فى تمويل أى مشروع متى طلبت منها ذلك؛ إنها مؤسسة فورد. فقد قام كل من «لينكولن تشن» و«ستيفن بيجز» و«بيل فولر» ـ بالإضافة إلى آخرين ـ بمساعدتنا فى التوسع فى مشروعنا. وفى ذلك التوقيت بالذات أظهرت مؤسسة فورد اهتمامًا خاصًا بتجربتنا فأرادت أن تساعدنا فى التغلب على العقبات والإحباطات التى سببها مديرو البنوك التجارية. فقام «أدرين جيرمين» ـ الممثل الإقليمى لمؤسسة فورد فى بنجلاديش ـ حينئذ بإحضار اثنين من رجال البنوك الأمريكيين لكى يعملوا كاستشاريين ويقوموا بتقييم الأداء فى تجربتنا، فحضر كل من «مارى هوجتون» و«رون جرزى ونسكى» لزيارتنا فى دكا وفى القرى ـ وكلاهما يعمل ببنك الساحل الجنوبى South Shore Bank بولاية شيكاجو ـ وكان كلاهما متأثرين للغاية مما شاهداه.

توجهت بكلامى إلى «أدرين» قائلاً: «أحتاج إلى تمويل مرن؛ تمويل يُمكننى من التغلب على أية مشاكل محتملة فى عملنا اليومى»، كان ذلك عام ١٩٨١م. «كما أنى أرغب فى إعطاء البنوك التجارية التى تساندنا الضمانات الكافية التى لا تجعلهم يتراجعون عن دعم التوسع فى تجربتنا بدعوى ارتفاع نسبة المخاطرة بها».

وبتوصية من كل من «رون» و«مارى»، وافقت مؤسسة فورد على منحنا ٨٠٠,٠٠٠ دولار ليتم إعطاؤها كضمان للبنوك التجارية. ومن جانبى، أكدت للمؤسسة أننا لا ننوى مطلقًا استخدام هذه الأموال كقروض، فكما قلت لهم: «إن مجرد وجود هذه الأموال كحقيقة واقعة من شأنه أن يصنع المعجزات».

كان هذا بالضبط ما قمنا بعمله، فأودعنا الأموال فى بنك لندن، ولم نقم بسحب أية مبالغ منها مطلقًا. كما أننا تفاوضنا بشأن الحصول على تمويل بمقدار (٣,٤) مليون دولار من الصندوق الدولى للتنمية الزراعية (IFAD) ومقره فى روما. وقد تم استخدام هذه الأموال بالإضافة إلى تلك الممنوحة من البنك المركزى فى بنجلاديش

بغرض التوسع فى برنامج جرامين خلال الثلاث سنوات التالية ليشمل خمسًا من المناطق الريفية الجديدة.

وبهذا تسنى لنا فى عام ١٩٨٢م الانطلاق فى توسيع نطاق برنامجنا ليشمل خمسًا من المناطق المتباعدة بشكل كبير؛ فشمل التوسع «دكا» فى المركز، و «شيتاجونج» فى الجنوب الشرقى، و«رانجبور» فى الشمال الشرقى، و« باتوا خالى» فى الجنوب، بالإضافة إلى «تانجال» فى الشمال.

وبنهاية عام ١٩٨١م، بلغت القيمة التراكمية للقروض الممنوحة ( ١٣,٤ ) مليون دولار. وفى خلال عام ١٩٨٢م وحده، زادت قيمة القروض الممنوحة بمقدار( ١٠,٥) مليون دولار زيادة عن العام السابق له مباشرة.

* * *