

الفصل الثالث عشر

بنك جرامين الثانى

لقد قطع «بنك جرامين» مشواراً طويلاً منذ أن بدأ نشاطه بقرية «جوبرا» عام ١٩٧٦م؛ أى ربع قرن تقريباً. واجه جرامين خلال تلك الفترة الكثير من المشاكل على المستوى التشغيلى والتنظيمى، كما أنه اكتسب العديد من الخبرات من خلال سلسلة نجاحاته وإخفاقاته كذلك. وجمع جرامين أيضاً سنوات عديدة من الخبرة فى التعامل مع ومن خلال المقترضين الذين يمتلكون الآن ٩٣٪ من إجمالى أصول جرامين، فى حين تمتلك الحكومة البنجالية النسبة المتبقية. ويصل العدد الإجمالى من المقترضين إلى ٦, ٢ مليون، ٩٥٪ منهم من النساء.

والآن يمتلك جرامين ١١٨١ فرعاً، منتشرين فى ٤٢١٢٧ قرية، وعدد أفراد طاقمه ١١٧٧٧ بين عامل وموظف. ويصل إجمالى قيمة القروض التى قام جرامين بمنحها منذ تأسيسه إلى ١٧٤, ٧٨ بليون تاكا (أى ما يعادل ٣, ٩ بليون دولار)؛ استعاد منها ما يقرب من ٩٨٪ (*).

(*) حتى عام ٢٠٠٣م.

إن جرامين يفخر بالفعل باعتماده على موارده الذاتية طيلة مشواره؛ حيث يمول ما يوازي ٩٠٪ من إجمالي القروض الممنوحة - أى ما يعادل ٤٥, ١٣ بليون تاكا - من ميزانيته الخاصة، وكذلك من ودائع مقترضيه التى تشكل أكثر من ٨٢٪ من إجمالي الميزانية. لم يتوقع جرامين مطلقاً أن يلجأ مستقبلاً إلى استجداء الأموال من المقترضين، كما أنه لا يتوقع أن تكون به حاجة للحصول على قروض جديدة من جهات مانحة سواء كانت داخلية أو خارجية. فمذ عام ١٩٩٥م، قرر جرامين عدم طلب أى تمويل جديد من الجهات المانحة؛ وقد تم بالفعل فى عام ١٩٩٨م تسديد القسط الأخير من الأموال التى منحت لنا. يعتمد جرامين فى تمويله على الأعداد المتزايدة من الودائع التى يرى أنها لا بد أن تكفى بل وتفيض لتسديد المديونية الحالية ولإدارة التوسع فى برنامج القروض منذ الآن فصاعداً.

وقد لجأ جرامين مضطراً إلى اقتراض ١ بليون تاكا من البنك المركزى البنجالى، و ٢ بليون آخرين من البنوك التجارية، وذلك فى أعقاب الفيضانات المدمرة التى عصفت بالبلاد عام ١٩٩٨م. وقد استخدم جرامين تلك الأموال فى منح قروض جديدة لعملائه الذين فقدوا كل ما يمتلكون أثناء الفيضان؛ ولكنهم تمكنوا بعد فترة وجيزة من تسديد ما حصلوا عليه من قروض، هذا بالإضافة إلى تمكنهم من تسديد كافة القروض الأخرى التى حل ميعاد استحقاقها.

ونجح جرامين فى تحقيق أرباح سنوية منذ تأسيسه، ما عدا فى أعوام ١٩٨٣ و ١٩٩١ وأيضاً ١٩٩٢م؛ الأمر الذى يثبت إمكانية نجاح واستمرار المشروعات التى تستهدف تحقيق أهداف اجتماعية، وليس أهدافاً ذاتية. (هناك مجموعة من الأسباب تقف وراء عدم تحقيق البنك للأرباح خلال الأعوام المذكورة؛ ففى عام ١٩٨٣م كانت بداية عمليات البنك؛ ولذا لم يتمكن من تحقيق أرباح. أما عامى ١٩٩٢ و ١٩٩٣م فقد شهد فيهما البنك عمليات واسعة من إعادة التأهيل لطاقمه بعد تعرض البلاد للإعصار المدمر فى أبريل من عام ١٩٩١م. الإعصار أسفر عن قتل ١٥٠,٠٠٠ شخص، وأضر بالمئات من آلاف المقترضين الذين فقدوا كل ما يمتلكون بما فيها منازلهم نفسها؛ الأمر الذى جعلهم عاجزين عن تسديد مديونياتهم فى موعدها المحدد).

ويتولى البنك نشر موازنته وحساباته الختامية فى نهاية كل عام، ويتولى مراجعتها اثنان من شركات المحاسبة البنجالية، واللذان تمتازان بسمعة عالمية.

وَقَرَّ جرامين ثلاثة أنواع من القروض : قروض لمشروعات مدرة للدخل (بمعدل فائدة ٢٠ ٪)، وقروض إسكان (بمعدل فائدة ٨ ٪)، وأخيراً قروض للتعليم العالى لأطفال عائلات جرامين (بمعدل فائدة ٥ ٪). كل تلك الفوائد تحتسب وفقاً لمعدلات الفائدة البسيطة وليست المركبة، كما أنها تحتسب بأسلوب المعدل المتناقص، وهذا يعنى أنه إذا حصلت المقترضة على قرض بقيمة ١,٠٠٠ تاكا، وقامت بتسديد كامل المبلغ على أقساط أسبوعية خلال العام، فسوف تكون مطالبة فقط بسداد إجمالى مبلغ ١,١٠٠ تاكا (أى ١,٠٠٠ تاكا من أصل القرض، و ١٠٠ تاكا فقط كفائدة عن العام).

إن جرامين يؤمن بشدة بأن التعليم يمثل حجر الزاوية؛ ليتمكن الفرد من الخلاص بنفسه من مستنقع الفقر. فلو تسنى للمقترضين الحاليين أن يقوموا بتعليم عائلاتهم وإعداد أطفالهم على النحو الذى يوفر لهم وضعاً تنافسياً أكبر فى المستقبل، فسوف نضمن حدوث تطور مستدام لأجيال عديدة آتية. وتماشياً مع هذا التوجه، يمنح جرامين الطلاب الذين ينجحون فى الالتحاق بمؤسسات التعليم العالى قروضاً تغطى تكلفة المصروفات الدراسية وتكلفة المعيشة وغيرها من المصروفات المدرسية. ووصل عدد المستفيدين من تلك القروض حتى الآن إلى ٤٦٦ طالباً وطالبة؛ يدرسون فى كليات مختلفة مثل : الطب والهندسة وغيرها من المؤسسات التخصصية. ويتم إعطاء منح دراسية كل عام لأطفال عائلات جرامين، ولكن الأولوية لدينا هى للبنات والشابات الصغيرات. إن تلك المنح الدراسية من شأنها أن تشجعهن على الحصول على أعلى الدرجات فى المدرسة. ويبلغ متوسط عدد الأطفال الحاصلين على تلك المنح فى كافة المراحل التعليمية نحو ٣,٧٠٠ تلميذ كل عام. وتعد تلك المنح وسيلة للاستثمار فى مستقبل أعضاء جرامين.

* * *

فى عام ٢٠٠١م، بدأ بنك جرامين برنامجاً لتحويل منهجيته التشغيلية إلى منهجية جديدة أسماها النظام المعمم لجرامين، أو (بنك جرامين الثانى).

فى أبريل من عام ٢٠٠٠م، اجتمعنا لتصميم المنهجية أو النظام الجديد بشكل مفصل؛ جزءاً جزءاً وقطعة قطعة، ثم قمنا باختباره على الفور فى بعض الفروع التى استُخدمت كنماذج استطلاعية. ثم أجرينا عليه بعض التعديلات، وتلا ذلك إعادة تجربته على نطاق أوسع ليشمل عدداً أكبر من الفروع، ثم أعدنا تعديله ومن ثم تشغيله. ومع بداية عام ٢٠٠١م، نجحنا فى الوصول إلى شكل النظام الجديد بحيث حاز على رضا كل طاقم البنك. فقد اشترك طاقم البنك الذى يصل عدده إلى ١٢,٠٠٠ عضو بشكل فعال فى تصميم ذاك المنتج فى جميع مراحل تطوره.

وبينما نحن نتولى تصميم وتعديل النظام الجديد، كان كل ما يجول بخاطرنا هو كيف يمكن إدارة التحول من نظام جرامين التقليدى إلى جرامين الثانى، وذلك بالتطبيق على ٤١,٠٠٠ قرية، وذلك دون أن يمثل هذا التحول صدمة كبيرة للمئات من ضمن آلاف المقترضين الأميين، ومع الأخذ فى الاعتبار كذلك ألا يؤدى هذا التحول إلى عرقلة بل وإفساد الحسابات البنكية فى ١٧٥,١ فرعاً.

ومراعاة لتلك الاعتبارات، تولينا إدارة عملية التحول بشكل غاية فى الدقة والحرص. لقد بدأنا تطبيق التحول فى مارس من عام ٢٠٠١م، ولكن تم ذلك بأسلوب تدريجى. وبحلول شهر أبريل من عام ٢٠٠٢م؛ أى بعد عامين من تاريخ البدء فى عملية التحول، ظهر إلى الوجود بنك جرامين الثانى، وكان آخر فرع لجرامين تم تحويله إلى النظام الجديد فى السابع من أغسطس عام ٢٠٠٢م. وهكذا أصبح بنك جرامين الثانى مؤسسة واقعية تمارس مهاماً فعلية؛ فجرامين الثانى هو بنك من الجيل الثانى يتعامل فى القروض المتناهية الصغر، وهو أكثر تأهيلاً إذا ما قورن بنسخته السابقة.

لم تختلف الفرضية المحورية التى بنى على أساسها «النظام الجديد لجرامين - GGS» عن تلك المتضمنة فى النظام التقليدى - الفرضية القائمة هى أن الفقراء حريصون دائماً على تسديد قروضهم. بالطبع واجهتنا بعض الحالات التى أخذ فيها المقترضون وقتاً أطول لتسديد مديونياتهم عما كان منصوباً عليه، ولكن يظل الأساس هو الالتزام بالسداد فى الموعد المحدد. وبالتالي فإن نصيحتى إلى المؤسسات المالية التى تلتزم بمساعدة الفقراء هى ألا تقلق بشأن تأخر أحد المقترضين عن السداد فى الموعد المحدد؛ فمن المؤكد أن هناك ظروفاً قهرية وخارج نطاق سيطرته هى التى حالت بينه وبين

الالتزام بموعد السداد . وما دامت المؤسسة المالية تحصل على فوائد إضافية نظير الفترة التي تأخر فيها المقترض عن السداد ، فإن هذا أدعى لها ألا تقلق ، فلن يسبب هذا الأمر مشاكل بالنسبة للمؤسسة .

إن إدارة برامج القروض المتناهية الصغر لا ينبغي لها أن تقع في المصيدة نفسها التي تشكل الإطار المنطقي للبنوك التقليدية ، فتبدأ في النظر إلى المقترضين كما لو كانوا قنابل على وشك الانفجار لتحث مشاكل جمة متى حل موعد السداد .

لقد كان هدفنا من «النظام الجديد لجرامين - GGS» أن نجعل الحياة أسهل بالنسبة لمقترضينا . إن نظام ال (GGS) مبني على منتج وحيد يمثل مقدار القرض الأولي - والذي يطلق عليه القرض الأساسي . القرض الأساسي يتيح للمقترض فرصة بديلة تتمثل في إمكانية التنازل عنه لمقترض آخر يكون في حاجة إليه - وذلك دون أن يشعر المقترض الأول بأى ذنب لفشله في الوفاء بمتطلبات القرض الأساسي . وهذا الخيار البديل يتم توفيره من خلال ما يعرف بالقرض المرن . والقرض المرن ما هو إلا إعادة جدولة للقرض الأساسي ، تتم وفقاً لشروط مختلفة .

كنت دائماً أصف القرض الأساسي بكونه «الطريق السريع لبرنامج جرامين للقروض المتناهية الصغر» . وطالما كانت المقرضة قادرة على الوفاء بالجدول الزمني لتسديد القرض ، فبإمكانها أن تتحرك إلى الأمام في هذا الطريق السريع بشكل سلس وهادئ ودون أن يعترض طريقها أى عارض . وإذا نجحت في القيادة بشكل جيد على هذا الطريق ، فبإمكانها أن تنتقل إلى سرعات أعلى ؛ بمعنى أن النجاح في القيادة على الطريق السريع لجرامين يكفل للمقرضة تلقائياً أن تزيد من حجم قرضها مع كل دورة من دورات القرض . ويتم زيادة القرض وفقاً لمجموعة من القواعد المتفق عليها ؛ فالمقرضة تعرف مسبقاً حجم الزيادة التي من الممكن أن تحصل عليها في كل دورة ، ومن ثم تستطيع أن تخطط لمشروعها وفقاً لما قد تحصل عليه من زيادات .

ولكن في حالة إذا ما تعرضت المقرضة لمشاكل في محرك سيارتها التي تسير بها على الطريق السريع (تباطؤ في نمو المشروع أو فشله ، المرض ، مشاكل أسرية ،

حوادث، سرقات، كوارث طبيعية، . . . إلخ) بحيث لم تتمكن من السير بالسرعة المطلوبة، فلا بد لها أن تترك الطريق السريع وتخرج من أحد مخارجه. هذا التحول في المسار هو ما يطلق عليه «القرض المرن»؛ والذي يسمح لها بالتحرك بسرعة أقل بشكل يتلاءم أكثر ومقدرتها؛ فبإمكانها مثلاً أن تقلل من حجم الأقساط الواجب دفعها، وذلك من خلال زيادة أو مد فترة السماح. ولكن لا بد من مراعاة أن اتخاذ المقترضة لذلك الطريق الفرعى لا يعنى بأى شكل من الأشكال قيامها بتغيير الهدف من رحلتها؛ فهدفها اللحظى يكمن فى تخطيها للمشكلات التى تعيق عملها، وبالتالي عليها اختيار أقصر الطرق التى تمثل تحويلاً لمسارها. قد تكون المقترضة محظوظة فتنجح فى العودة سريعاً إلى الطريق السريع مرة أخرى (أى القرض الرئيسى)، أو قد تواجه المقترضة مشاكل صعبة الحل، وبالتالي يكون أفضل ما تقوم به هو التحول من مسار إلى آخر أكثر ملاءمة لها (أى التحول من قرض مرن إلى القرض المرن التالى الذى يتيح لها جدولاً زمنياً أسير فى السداد عن سابقه)، وربما يؤخرها هذا التحول بين الأنظمة المختلفة للقروض المرنه عن العودة من جديد إلى الطريق السريع.

إذن وفقاً للنظام الجديد، أصبحت المرونة هى أفضل ما نقدمه لمقترضينا، كما أن عملية إعادة جدولة الدين لا ننظر إليها كعملية كريهة أو كشيء يحول دون قبولنا للعميل. إن تلك المرونة تمنح المقترضة أسلوباً محترماً يحفظ لها عزة نفسها، ويمكنها من حل أية مشاكل قد تحول بينها وبين سدادها للقرض.

من المزايا الكبيرة أيضاً التى تمنح للمقترضة عند أخذها بمسار القرض المرن هى أنه بمجرد خروجها من الطريق السريع للقرض الأساسى، يتم تجميد سقف القرض متاح لها (بمعنى: أن الحد الأقصى للقرض الذى يمكن أن تحصل عليه، سيعتمد على أدائها خلال الأعوام السابقة). وعندما تتمكن المقترضة من العودة إلى الطريق السريع، عندئذ سيعاد بناء سقفها الائتمانى بحيث يصبح فى مكان ما بين مستوى السقف الائتمانى الذى كانت تحصل عليه عند بداية رحلتها، وذلك الذى كانت تحصل عليه فى الفترة التى تسبق مباشرة تحويل مسارها إلى القرض المرن.

إن هناك الكثير من المزايا الأخرى لنظام (GGS)، ولكنى أعتقد أن ميزتى إزالة التوترات من برنامج القروض المتناهية الصغر واتخاذها شكلاً مرناً، وكذا محافظته

باستمرار على عزة وكرامة المقترضات الفقيرات ، هما أفضل ميزات النظام الجديد على الإطلاق . فكلتا الطرفين الآن فى هذا النظام الجديد - المقرض والمقترض - من الممكن أن يتمتع ببرنامج القروض المتناهية الصغر ، وذلك بدلاً من أن يقوم كل طرف بخلق كوابيس مزعجة من وقت لآخر للطرف الثانى .

* * *

نجح (GGS) أيضاً فى خلق آلية يمكن من خلالها تقديم نوع جديد من القروض إلى المقترض الفقير ؛ وتتميز تلك القروض الجديدة بإمكانية تشكيلها من قبل العميل . فنظام الـ (GGS) يتيح للمقترض التمتع بفترات سداد مختلفة ، تتراوح بين ثلاثة أو ستة أو تسعة أشهر ، أو أى عدد من الشهور أو السنين بحسب ما يقوم المقترض بتحديدده . كما يتيح هذا النظام لطاغم البنك حرية التصرف ؛ فبإمكان أى موظف أن يصمم نظاماً للقرض ليكون أكثر مواءمة لاحتياجات عمله ، وذلك من حيث حجم القرض ومدته ، وتوقيتات السداد بالنسبة للأقساط ، . . . إلخ . وقد اتضح لنا أنه كلما أتيح لطاغم العمل الفرصة لأن يكون مبدعاً ومجدداً فيما يقوم به من عمل ، أدى ذلك إلى ارتفاع فى جودة هذا العمل . فبإمكان جرامين أن يحدد مستويات الإبداع والتجديد التى من المفترض أن يتصرف فى نطاقها طاقم العمل ، بينما يأتى دور الـ (GGS) لكى يتيح لهذا الطاقم فرصة لتنمية وتطوير قدرات أعضائه .

* * *

يفرض نظام الـ (GGS) على كل مقترضة يزيد قرضها عن ٨,٠٠٠ تاكا (أى ما يعادل ١٣٨ دولاراً) أن تساهم شهرياً بخمسين تاكا كحد أدنى (أى ما يعادل ٠,٨٦ دولار) لصالح حساب المدخرات المخصصة لتمويل المعاشات . وبعد عشر سنوات ، تتسلم المقترضة مبلغ التأمين ، والذى تصل قيمته غالباً إلى ضعف القيمة التى قامت بادخارها خلال مائة وعشرين شهراً . وقد عدت هذه الميزة من أكثر مزايا النظام الجديد جاذبية بالنسبة للمقترضات ، إلى الحد الذى حدا بالبعض منهن إلى إيداع مبلغ يربو عن الخمسين تاكا كل شهر ؛ فحدث أن قامت بعض المقترضات بإيداع ٥٠٠ تاكا فى الشهر . وبالطبع كلما زاد هذا الأمر انتشاراً بين المقترضات ، أدى ذلك إلى تضخم

التدفقات النقدية الواردة إلى البنك، الأمر الذى يؤدى إلى تحسن ملحوظ فى وضع السيولة .

واليوم يدر نظام الادخار لتأمين المعاشات على البنك أكثر من ١٠٠ مليون تاكا (١,٧٥ مليون دولار) شهرياً . فالآن - إذن - يمكن القول إننا فى جرامين مطمئنون وهادئو البال حيث يتوفر لدى البنك الأموال الكافية لكى نقوم بالتوسع فى تمويل عمليات الإقراض فى المستقبل . وينطبق الكلام نفسه الآن على كافة فروع البنك ؛ فكل فرع لديه من السيولة التى تمكنه من الوفاء ببرامج الإقراض ، والتى سيعتمد فيها على ودائعه الذاتية ، فكل الفروع - إذن - من الممكن أن تخطط للمستقبل لأن تصبح مستقلة مالياً . وبينما يتجه البنك كمؤسسة رئيسية وكذلك كافة فروعه لأن يعتمدوا على تمويل أنفسهم ذاتياً ، نجد الشيء نفسه بالنسبة للمقترضات ، حيث يلجأن إلى التمويل الذاتى كلما تقدم بهن العمر ، فبإمكان كل واحدة منهن أن تحصل على دخل شهرى عند تقاعدها من واقع المدخرات التراكمية التى أودعتها على مر السنين فى صندوق المعاشات - الأمر الذى يعد منتهى الراحة بالنسبة للمرأة الفقيرة .

* * *

يؤكد نظام (GGS) كذلك على تلقى الودائع سواء من المقترضات أو من غيرهن . واتخذ هذا النظام مجموعة مختلفة من صور الادخار . واليوم وصل حجم الودائع الإجمالية للمقترضات (المقصود هنا المدخرات) إلى ما نسبته ٧٠٪ من إجمالى القروض الممنوحة من البنك . وقد تحقق هذا الوضع بعد أن نجح بنك جرامين فى تسديد كافة مديونياته التى كان قد حل ميعاد سدادها خلال العامين السابقين - ومقدارها ٣,٣ بليون تاكا أو ما يعادل ٦٠ مليون دولار - إلى البنك المركزى والبنوك التجارية الخاصة وجهات التسليف الخارجية .

* * *

كان أكثر ما يشير قلق المقترضات فى بنجلاديش هو ما سيؤول إليه مصير ديونهن إذا ما وافتهن المنية ؛ فهل سيتم مطالبة أفراد أسرهن برد ديونهن ؟ إنهن يعتقدن أنه لو بقيت ديونهن غير مدفوعة بعد موتهن ، فإنه لن يتسنى لأرواحهن أن ترقد فى سلام . إن

اشتراكهن فى برنامج التأمين على القرض الذى يوفره لهن «النظام الجديد لجرامين - GGS»، جعلهن فى غاية السعادة. إن برنامج التأمين على القروض الذى تبنيه هو برنامج بسيط جداً فى فكرته؛ وفى اليوم الأخير من كل عام، يتحتم على كل مقترضة أن تودع مبلغاً بسيطاً من المال فى حساب التأمين على القروض. يتم احتساب قيمة ما تقوم المقترضة بإيداعه بالاعتماد على مبلغ القرض المتبقى مضافاً إليه مقدار الفائدة الواجبة عليه فى ذلك اليوم؛ وعندئذ تقوم بإيداع ما قيمته ٥, ٢٪ مما تم احتسابه. فإذا حدث وتوفيت المقترضة فى أى وقت من العام التالى، فسيتم تغطية إجمالى قيمة قرضها المتبقى من واقع صندوق التأمين، حيث يتم توفير الأموال اللازمة لذلك من قيمة الفوائد المتحققة على حساب التأمين على القروض. وعلاوة على ذلك، تسترد أسرتها المبلغ الذى قامت بإيداعه فى حساب التأمين على القروض. لقد أحببت المقترضات جميعهن هذا النظام؛ فقد رأين فيه كراماً يصعب عليهن تصديقه.

والآن تصل القيمة الإجمالية للودائع المخصصة لصندوق التأمين على القروض إلى ٣٢١, ٥٥ مليون تاكا (أى ما يعادل ٥, ٥٥ مليون دولار). وقد توفيت ٢١٥, ٤ مقترضة منذ تبنى بنك جرامين الثانى لهذا النظام فى عام ٢٠٠١م، ووصلت قيمة القروض غير المسددة مضافاً إليها سعر الفائدة إلى نحو ٩٩, ٢٥ مليون تاكا، والتى تولى البنك تسديدها من حساب صندوق التأمين. وكل عام تتراوح قيمة المبالغ التى تستردها عائلات المقترضات المتوفيات من بنك جرامين من ٨ - ١٠ مليون تاكا تدفع من الفوائد المتحققة فى صندوق التأمينات؛ بحيث تسترد كل أسرة مبلغاً يصل إلى ٢, ٠٠٠ تاكا كحد أقصى.

ومنذ عام ١٩٨٣م، توفيت ٦٥٣, ٦١ مقترضة، ووصل إجمالى ما حصلت عليه عائلاتهن إلى ٨٦, ١٢٤ مليون تاكا (أى ما يعادل ٣, ٠٤ مليون دولار). إن مقترضات جرامين لسن مطالبات بدفع أية أقساط لحساب التأمين هذا؛ فهن يحصلن على التغطية التأمينية بموجب كونهن مالكات لأسهم البنك.

* * *

لم يسبق لى قط أن رأيت هذا الكم من الطاقة والحماس الذى أصبح يتوقد فى طاقم العمل بجرامين إلا منذ أن تبنيها نظام الـ GGS؛ لقد كانوا جميعاً مأخوذين بفكرة خلق بنك

جرامين الثانى ، وقد لاحظت أن مستوى الطاقة الآن لدى طاقم العمل هو عند حدوده القصوى ؛ ففى كل مرة أتناول فيها حديثاً مع فرد منهم أستشعر منه كما لو كان يؤدى أكثر الأدوار مرحاً وترفيهاً منذ عمله بالبنك - لا أحد ولا شىء يمكن أن يوقف تيار حماسهم .

وفى الواقع ، لقد سحر لبهم وشحذ من هممهم فكرة التسابق للوصول بالخدمة إلى أعلى مستوى (خدمة خمسة نجوم) فى الفروع كلها . فكان بنك جرامين يمنح شعاراً مكوناً من خمسة نجوم ملونة لأى فرع يثبت فيه تحقيقه لأهدافه بنسبة ١٠٠٪ - فالنجوم الخمسة تعنى أن الفرع قد نجح فى الوصول بأدائه إلى أعلى مستوى . ومع نهاية عام ٢٠٠٢م ، أظهرت فروع البنك النتائج التالية :

* حصل عدد ٦٩٦ فرعاً من إجمالى ١٧٨ , ١ فرع على خمسة نجوم خضراء نظير تحقيقها معدل سداد وصل إلى ١٠٠٪ .

* حصل ٤٣٧ فرعاً على نجوم زرقاء نظير تحقيقها للربح (يحقق بنك جرامين بشكل عام أرباحاً من جراء العوائد التى يحصل عليها من فوائد الأقساط التى تحققها الفروع على قيمة التمويل الذى تحصل عليه من المركز الرئيسى) .

* حصل ٢١٣ فرعاً على نجوم بنفسجية نظير تحقيقها لفائض فى قيمة الودائع يربو على قيمة القروض التى لم يتم تسديدها بعد فى تلك الفروع . إن هذه الفروع لم تنجح فقط فى القيام بمهامها اعتماداً على تمويلها الذاتى ، ولكنها نجحت أيضاً فى المساهمة بما حققته من فائض لمقابلة احتياجات الأفرع التى لديها عجز فى الأموال المتاحة للتمويل .

* تقدم ٦١ فرعاً للحصول على نجوم بنية اللون مقابل قيامها بتأمين خدمة التعليم لنسبة ١٠٠٪ من أطفال عائلات جرامين . وسوف يتم توثيق حصولها على تلك النجوم بمجرد الانتهاء من عمليات التحقق من تلك النتائج .

* تقدم ٢١ فرعاً للحصول على نجوم حمراء بما يشير إلى نجاحها فى رفع مستوى معيشة ١٠٠٪ من مقترضيها إلى ما فوق خط الفقر . ولن يتم توثيق الحصول على تلك النجوم إلا بعد الانتهاء من عمليات التحقق من تلك النتائج .

* تسلم ٧٧٢ فرعاً (أى ما يوازي ثلثى عدد الفروع) على إجمالى ٣٤٦ , ١ نجمة ؛ أى بمتوسط ٧٤ , ١ نجمة للفرع الواحد .

وشهرًا بعد شهر كانت جميع الفروع تبرز تقدمًا، بحيث تصبح أكثر قربًا من تحقيق المزيد من النجوم. وكان جميع أفراد طاقم العمل فى كافة فروع جرامين يأملون فى تحويل فروعهم إلى فروع خمسة نجوم. وإضافة إلى تطبيق أسلوب النجوم على مستوى الفرع ككل، فقد كان يطبق على مستوى الأفراد داخل كل فرع أيضًا؛ فكل عضو كان بإمكانه أن يحصل على النجوم مقابل استيفائه للشروط نفسها المطلوب من الفروع تحقيقها، حتى وإن كان فرعه لم يحصل على أى منها بعد.

وكثيرًا ما يقوم أعضاء جرامين باستعراض تلك النجوم بفخر أثناء اجتماعاتهم الرسمية. إن فكرة الحصول على النجوم قد أدت إلى توقد الحماس والطاقة فى أرجاء المكان، فالدافع للأفراد نحو تطوير الأداء لم يكن حافزًا ماديًا، وإنما كان دافعهم هو روح المنافسة - بمعنى أن يكونوا فى الصدارة مقارنة بزملائهم، وأن يحققوا إنجازًا ينسب إلى فروعهم، بل منطقتهم بل والأكثر من ذلك ينسب إلى إقليمهم.

وينصرف دافع المنافسة أيضًا إلى إسهامهم الذاتى فى تغيير الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للعائلات الفقيرة التى يقومون بخدمتها، بل والأهم من ذلك تدفعهم روح المنافسة إلى الشعور بالقيمة الذاتية والتقدير الذاتى لدورهم فى المجتمع ولما يقومون به من عمل. ومن خلال ملاحظة تلك الظاهرة، لا يملك أحد إلا أن يتعجب كيف أنه يمكن للظروف البيئية المحيطة أن تجعل من الأفراد أناسًا يائسين وعاطلين عن العمل، وفجأة وبمجرد تغيير تلك الظروف يتحول نفس الأفراد إلى فعّالين وعلى مستوى من الكفاءة منقطع النظير.

إن بنك جرامين الثانى تمكن من صياغة نموذج جديد للقروض متناهية الصغر يعمل وفقًا لضوابط بسيطة؛ فالبنك تبنى منهجية قوية من أجل تحقيقه لمهامه. والسنوات القادمة ستكون خير شاهد على ما للبنك من أثر على حياة الفقراء سواء فى بنجلاديش أو فى العالم أجمع. وقد ثبت بالفعل أن جرامين يمثل تجربة مثيرة ورائعة سواء بالنسبة للعاملين فيه أو بالنسبة للمقترضين؛ فلقد نجح جرامين الثانى فى الارتقاء بمستوى الأداء إلى مستويات جديدة تتفق ومعايير الكفاءة والفعالية.

* * *