الفصل السابع

ميلاد بنك الفقراء

رغم أن تعداد السكان ببنجلاديش يصل إلى ١٢٠ مليون نسمة، إلا أن إدارة شئون البلاد متركزة فى يد حفنة من الأفراد معظمهم كانوا زملاء لى منذ أيام الدراسة الجامعية. وقد ساعد كل من التوقيت وذلك النمط المؤسف للنظام الاجتماعى والسياسى السائد فى بنجلاديش، تجربة جرامين فى التغلب على العقبات البيروقراطية المستعصية. فعلى سبيل المثال كان «م. مغيث» هو المستشار الاقتصادى للسفارة الپاكستانية فى واشنطن، وكنت أنا حينها أقوم بالتدريس فى الولايات المتحدة. وفى أثناء حرب التحرير، تجمعنا لتكوين لوبى فى محاولة للتأثير على الحكومة الأمريكية، وكذا محاولة خلق مساندة شعبية لقضيتنا بالولايات المتحدة، ومن هنا كانت معرفتى بـ «مغيث» ومن ثم أصبحنا أصدقاء.

فى عام ١٩٨٢م، حدث أن تقابلنا ثانية فى الأكاديمية البنجالية للتنمية الريفية بـ «كوميللا»، وكنت حينها أقوم بتقديم ورقة بحثية تتناول مستقبل مشروع بنك جرامين فى أحد المؤتمرات التى تعقدها الأكاديمية، فالتقيت و«مغيث» فى قاعة المؤتمر، حيث كان يتم إذاعة أن انقلابًا مفاجئًا قد أطاح بالحكومة المدنية، وأن رئيس الأركان بالجيش ـ اللواء حسين محمد إرشاد ـ قد اعتلى الحكم، وتم إعلان العمل بالحكم

obeikan.com

العسكرى. وخلال الوقت الذى كنا ممنوعين فيه من مغادرة المبنى وتَوقُف جميع أعمال المؤتمر، ذهبت و«مغيث» إلى الكافيتريا التابعة للأكاديمية فاجتمعنا بآخرين ممن حذوا حذونا، فجلسنا نتجاذب أطراف الحديث ونتبادل وجهات النظر.

وجدت أن «مغيث» كان من أشد المعجبين بتجربة بنك جرامين الذى سمع به عندما كان يعمل كموظف بالحكومة، ومن فرط إعجابه بالتجربة تمنى لو أقدم على تجربة مماثلة بقريته. وبينما نحن ما نزال محبوسين داخل قاعة المؤتمر، قضيت النهار شارحًا لـ «مغيث» حلمى فى أن أجعل من جرامين بنكًا مستقلا، وكيف أن مجموعة الموظفين الحكوميين والبيروقراطية العقيمة فى البنك المركزى تقف أمامى لتحول دون تحقيق حلمى. ومع نهاية اليوم، خففت الحكومة العسكرية من تحفظاتها بشأن الحركة العامة بالبلاد، فعدنا إلى دكا.

وفى الأيام التى أعقبت هذا الانقلاب، وعلى غير توقع، تم تعيين «مغيث» وزيرًا للمالية فى الحكومة الجديدة. وبهذا تكشف لى أن اليوم الذى اعتبرته كمضيعة للوقت فى الأكاديمية تحول لأن يكون ذا أثر بالغ على جرامين. وبعد عدة شهور قابلت «مغيث» وطلبت منه المساعدة، فاقترح وضع قضية جرامين ضمن أجندة أعماله فى اجتماعه الشهرى التالى مع قيادات البنك المركزى. وكانت جلسة صعبة؛ فقد قوبل «مغيث» بعاصفة من الاعتراضات من قبل جميع مديرى البنوك المملوكة للدولة، الذين ساقوا العشرات من الأسباب التى تدعو إلى رفض تحويل بنك جرامين إلى بنك مستقل، واعتبارها حركة تتنافى مع الحكمة والمنطق السليم.

وبعد الاجتماع، أخذنى «مغيث» جانبًا وسألنى: «يونس، هل تتحلى بالصبر؟».

فأجبته: « بالطبع، فهو كل ما أملك».

فرد قائلاً: «حسنًا إذن، دعنى أتعامل مع الموضوع بطريقتى».

وبعد شهرين من هذا اللقاء، عقد «مغيث» اجتماعًا آخر مع سبعة من مديرى البنوك التجارية التى تساند فروعها مشروع بنك جرامين. ومرة أخرى أثار «مغيث» معهم قضية مستقبل بنك جرامين، وأجمع كل الحضور على أن ما يقوم به جرامين من أعمال

تعد مذهلة بجميع المقاييس، ولكنهم رأوا أن تحويل جرامين إلى بنك مستقل من شأنه أن يكون له عواقب وخيمة.

ومن ضمن المبررات التى ساقها أحد المديرين أن قال: «إن استقلال البنك يعنى قيام يونس بالكثير من الأعمال الإدارية وما يستتبعها من نفقات؛ الأمر الذى يمكن أن نقوم به نحن نيابة عنه فى فروعنا ـ وهو ما يحدث بالفعل الآن. إنه بالتأكيد لا يدرك جيداً كم الوقت والتكلفة التى قد يتطلبها ذلك النمط من العمليات البنكية التى تتعامل مع الفقراء».

وفى تبرير آخر قال أحد المديرين: «لماذا لا تقوم يا د. يونس بخلق إدارة جديدة ضمن بنكنا؟ وبالتالى تتعامل مع الفقراء من خلالنا؟ أليس هذا حل جيد وأكثر ملاءمة لك؟».

فأجبته: «لا، لن يكون هذا حلاّ مناسبًا؛ حيث سيتحتم علىّ حينها الخضوع للقوانين واللوائح الحاكمة لبنككم. وقد لمستم بأنفسكم كم كان هذا صعبًا للغاية فى تانجال، إن الأمر يكاد يكون مستحيلاً».

فقال مدير آخر محذراً: «لن تستطيع السيطرة على مجريات الأمور؛ ستخسر أموالاً كثيرة».

وقال آخر: «لن يستقيم الأمر إذا ما استقل جرامين؛ سيبدأ العاملون معك فى غشك وخداعك، لا يمكنك إدراك معنى أن تتوفر لديك رقابة داخلية، فأنت لست رجلاً مصرفيّا؛ لم تقم بإدارة بنك من قبل، أنت فقط أستاذ جامعى».

ولحسن الحظ، كان الأستاذ «سيد الزمان» ـ مساعد وزير المالية ـ من أنصار بنك جرامين، فحصل «مغيث» على مصادقة منه بالمشروع، وأخذ بمشروعى المقترح وصعّد الموضوع إلى رئيس الدولة مباشرة، وكحاكم عسكرى مطلق، فإنه قد لا يكون متمتعًا بالشرعية السياسية؛ ولذلك فربما ارتأى الرئيس فى جرامين فرصة محتملة لكسب بعض النقاط السياسية لصالحه. وأيّا كان تفكيره، وأيّا كانت أهدافه، فقد كان ذلك فى صالحنا. وبحصولنا على تصديق من الرئيس، كان تمرير الموضوع لكى تتم الموافقة عليه فى مجلس الوزراء أمراً شكليّا محضًا؛ حيث وافق عليه المجلس دون إثارة أية تحفظات جديدة. وتم تخويل وزارة المالية مسئولية تنفيذ المشروع.

لطالما أردت أن أجعل من بنك جرامين بنكًا مملوكًا بالكامل من قبل المقترضين؛ الأمر الذى عبرت عنه مرارًا وتكرارًا فى طرحى للقضية. ولكن «مغيث» ـ وزير المالية ـ كانت له وجهة نظر مغايرة؛ فقد كان مقتنعًا أن اقتراحى سيكون له فرصة أكبر للمصادقة عليه إذا ما طرحت جزءًا من أسهمه لتكون مملوكة للدولة. وطلبًا للمساعدة توجهت إلى الدكتور «كمال حسين» ـ وزير الخارجية الأسبق والمستشار الأقرب للرئيس البنجالى الأول، والذى لعب دورًا محوريًا فى صياغة الدستور البنجالى.

ونظرًا لإعجابه الشديد بتجربة جرامين، أخذ «حسين» على عاتقه صياغة تفاصيل الإطار القانونى لجرامين. فاقترح طرح ٤٠٪ من أسهم البنك للحكومة، والاحتفاظ بالـ ٦٠٪ المتبقية للمقترضين. وقمنا بمراجعة أعداد لا تحصى من مسودات القانون، وناقشنا كافة الجزئيات فقرة فقرة، بل ناقشنا كل خط وكل كلمة بالتفاصيل المملة. وفى النهاية تقدمنا بمقترحنا إلى وزارة المالية.

ومع نهاية شهر سبتمبر لعام ١٩٨٣م، وبينما كنت فى طريقى إلى «رانجابور»، تلقيت مكالمة هاتفية علمت فيها أنه قد تم التصديق على مشروع القانون من قبل الرئيس، وبهذا يكون بنك جرامين قد ظهر رسميًا إلى الوجود. . . . إنها ولادة بنك جرامين. لقد كان هذا يوم النصر، فمشروعى الصغير الذى بدأته فى چوبرا نما وأصبح مؤسسة مالية رسمية!

ولكن عند عودتى إلى دكا، تمكنت أخيرًا من الاطلاع على الصياغة الكاملة . . . . . ولكن كم كانت صدمتى شديدة وذلك عندما وجدت أن نسب ملكية الأسهم قد عُكست ـ فاحتفظت الحكومة بنسبة الـ ٦٠٪ من إجمالى الأسهم، بينما أنعم على المقترضين بـ ٤٠ ٪ فقط من الأسهم. فى الواقع، لقد أصبح جرامين بنكًا مملوكًا للحكومة. . . . لقد شعرت بالخديعة.

كان أول شىء فعلته هو الاتصال بوزير المالية، وكم كان «مغيث» صبورًا ومتعاطفًا مع موقفى، فبادرنى قائلاً: «يونس، أدرك مدى غضبك منى، ولكنك أردت أن تنشئ بنكًا، أليس كذلك؟ لقد كانت تلك هى الطريقة الوحيدة التى تمكنت بها من تحقيق حلمك».

فأجبته: «ولكن هذا الوضع هو خلاف ما كنت أسعى إليه على الإطلاق».

فرد قائلاً: «لا، إن الوضع ليس بهذا السوء، فلدىّ تصور واضح لما سيكون عليه الحال فى بنكك. لم أكن أرغب فى المغامرة برفض مقترح مشروعك؛ فإننى أدرك تمامًا أننى إذا كنت قد أقدمت على تقديم مقترحك بالطريقة التى صغته بها، فإن فرصة التصديق عليه من قبل الحكومة كانت شبه مستحيلة؛ لذا قمت بتغيير المقترح على النحو الذى يسهّل تمريره من أيدى الحكومة. والآن، ابدأ فى تنفيذ مشروعك، وبمجرد الانتهاء من تأسيسه يمكنك الرجوع إلى وزارة المالية مرة أخرى للمطالبة بتغيير شكل الملكية، وستكون حينها مهمتنا سهلة. وأعدك يا يونس أنه فى غضون عامين سأعيد لك أنصبة الملكية إلى سيرتها الأولى؛ هذا وعد منى بذلك».

لم أكن مقتنعًا تمامًا بما سمعت، فعدت إلى زملائى لمناقشة الأمر معهم. فشعرنا جميعًا أنه لا بديل آخر أمامنا ـ فسواء شئنا أم أبينا فقد ولد بنك جرامين. فالأفضل لنا الآن أن نستفيد من المتاح لنا، ونقوم بتوجيهه فى المسار الصحيح.

وفى الحال، تم البدء فى القيام بعمليات بنك جرامين المستقل والحديث الولادة؛ فقمنا بتوقيع اتفاقية مع جميع البنوك التجارية التى كانت تساندنا فيما مضى لكى تقوم بحذف نصيبنا من أرصدتها وقوائم سيولتها، وذلك بتاريخ الأول من أكتوبر من عام ١٩٨٣م. وبدأنا اليوم الأول من عملنا كبنك مستقل فى اليوم التالى مباشرة ـ الثانى من أكتوبر ـ وقررنا تنظيم احتفالية بمناسبة الافتتاح.

وقمنا بتوجيه الدعوة إلى «مغيث» ليكون ضيف الشرف فى الاحتفالية، ولكن عندما أخبرنا سكرتارية الوزير بأن الاحتفال سيكون مقره أحد الفروع الموجودة فى القرية، أخبرونا أن المكان لن يكون ملائمًا وأن مراسم الاحتفال لا بد وأن تقام فى دكا، وذلك لكى يتسنى مشاركة جميع المسئولين البارزين بالحكومة. وحاولت إخبارهم أن جرامين لا يعمل على مستوى المناطق الحضرية، وبالتالى فلا قيمة من عمل احتفال فى منطقة ليس لنا فيها عملاء.

فأجبت شارحًا وجهة نظرى: «لو أن الاحتفال أقيم فى دكا، فسوف يستثنى من الحضور المقترضون المتعاملون معنا، والذين يملكون حصة من أسهم البنك تصل إلى

٤٠٪، لا يمكن نقلهم جميعًا إلى المدينة، وما الداعى لذلك؟ لأن السبب ببساطة يعود إلى عدم رغبة المسئولين الحكوميين فى القدوم إلى القرية!».

تمسكنا بموقفنا، فنحن نريد للاحتفال أن يقام فى منطقة ريفية، منطقة نقوم بالعمل فيها فعلاً، وأن نكون محاطين بعملائنا من المقترضين، وبالقرب من منازلهم وقراهم. فنحن بنك يملكه أبناء الريف، ويعمل لأبناء الريف، والقيمة الرمزية لمكان عقد الاحتفالية لا ينبغى تفويتها على أى من أبناء الريف هؤلاء.

قام المسئول عن بنك جرامين فى وزارة المالية بتحذيرنا من احتمال عدم حضور الوزير للاحتفالية إذا ما أصررنا على عقدها فى القرية. فأجبته بأن الأمر يعود إلى الوزير نفسه لكى يقرر ما إذا كان لديه الوقت للمشاركة معنا أم لا، ولكننا مصرون على المضى قدمًا فى عقد الاحتفال فى المكان المزمع. ولأقطع أى خط للرجعة، اتصلت بـ«مغيث» وأخبرته عن الموعد والمكان الذى حددناه، وكذا ترتيب الأحداث التى خططنا لها. وفى الحال صرح الوزير بنيته للحضور، كما أعطانى قائمة بأسماء بعض الأصدقاء الذين ينبغى دعوتهم للحضور. وبهذا أصبح الأمر جليّا بالنسبة لى أن الاعتراض على مكان إقامة الاحتفالية فى الريف لم يكن للوزير أى شأن به؛ وإنما كان الأمر كله متعلق بمسئول مكتبه الذى رأى أن الاحتفال لا بد وأن يعقد فى المدينة. وعندما ذكرت الأمر لـ«مغيث» رد قائلاً: «إنه شخص مجنون، فما الداعى لأن تقام احتفالية بنك جرامين وهو بنك ريفى فى المدينة؟ أنا لا يمكننى حتى أن أتخيل حدوث مثل هذا العته».

* * *

وبينما كنا نحاول صياغة الإطار القانونى للبنك، كنت أحاول فى الوقت نفسه الوصول إلى شعار لجرامين. وخلال الاجتماعات كنت دائمًا أقوم بلا وعى برسم بعض الأشكال الكروكية وأحتفظ بها فى مسودتى، والآن أصبح لرسوماتى العابثة قيمة؛ فقد يستغل أحدها كشعار للبنك. وتملكتنى ثلاث أفكار جميعها من وحى الريف. الأولى تتضمن تموجات من عيدان القصب؛ والتى رأيت فيها رمزًا لحقيقة أن العيدان البسيطة من الممكن أن تتجمع مكونة حزمة قوية لا يمكن كسرها. وحاولت

تصميم أشكال عديدة للطريقة التى ينبغى أن تكون عليها العيدان، ولكن أيّا منها لم يفلح. فكرة أخرى كانت فى اتخاذ رقم (٥) كشعار للبنك؛ على خلفية أن الفريق المقترض لا بد وأن يكون من خمسة أعضاء. وجربت تصميمات عديدة بحيث تشمل كلها الرقم (٥) مثل: خمسة عيدان... خمسة أفراد... خمسة أياد.... خمسة وجوه. أما الفكرة الثالثة فكانت رسمًا لكوخ ريفى؛ إنه تصميم يتسم بالبساطة ويعبر عن كل ما هو ريفى.

وفى خلال تلك الفترة، كنت دائمًا عندما أزور أية قرية يعمل بها جرامين أقوم بملاحظة ما يفعله أهل القرية بعناية فائقة؛ فكنت ألاحظ المنتجات المصنعة من عيدان القصب فى صورتها قبل التشطيب، وعمليات تقشير الأرز، وغيرها من الأعمال التى يقوم بها الأفراد، مثل بناء مساكنهم وإضافة اللمسات التجميلية لها ـ وكنت أهدف من هذه الملاحظة الدقيقة التقاط بعض التفاصيل التى قد تساعدنى فى تصميم شعار البنك. وبينما كنت أشارك فى إحدى الندوات العلمية فى بانكوك خطر فى ذهنى تصور لما يمكن أن يكون عليه الشعار؛ فبدلاً من أن أنتبه لما يقال فى المحاضرة كنت أحاول تجريب بعض الرسومات التى تدور حول فكرة الكوخ الريفى. وفجأة توصلت إلى تصميم، فقمت برسم عدة أشكال منه حتى أعجبنى أحدها، فأدركت أنى قد توصلت إلى الشعار المنشود، وفى الحال كنت قد حددت حتى الألوان المكونة له.

وبمجرد عودتى إلى دكا، رسمت الشعار ولونته وعرضته على زملائى لأخذ انطباعاتهم عنه، فعرضته على كل من «مزمل» و «محبوب» و «ديبال» و«نورجهان» و«ديان». وجاءت انطباعاتهم حذرة نوعًا ما؛ ووجهوا لى العديد من التساؤلات مثل: «إلى ماذا يرمز هذا الشكل؟» و«ماذا يعنى استخدامك لهذه الألوان بالذات؟» فقمت بإعطائهم تحليلى للشعار؛ فشكل «الكوخ» قد يرمز إلى كل ما هو ريفى، أو قد يُقرأ على أنه سهم موجه إلى الأعلى، ومع الأخذ فى الاعتبار لونه الأحمر فإنه قد يشير إلى السرعة، بينما اللون الأخضر فى منتصف السهم أو الكوخ قد تشير إلى الحياة الجديدة؛ وهذا هو الهدف الذى من أجله استخدمت شكل السهم.

فى البداية لم يكن زملائى مقتنعين كلية بالشعار الذى صممته. ولكنى اقترحت أن يتم تبنيه فى الحال بحيث يتم استخدامه فى كل ما يخص البنك؛ فى مقدمة المكاتبات

والأظرف والمنشورات وكافة الأدوات المكتبية ـ بحيث يصبح الشعار جزءًا مكملاً للمشروع وجزءًا أصيلاً لكل فرع جديد للبنك. ولكى يكون الشعار جزءًا لا يتجزأ من جرامين، اقترحت أن يتم استخدامه مع بدء اليوم الأول للافتتاح خلال الاحتفالية. واقترحت أن يتم تصميم شكل مجسم ومكبَّر للشعار، بحيث يصنع من عيدان البامبو والأوراق الملونة، ويتم وضع ذلك الشعار المجسم فى المدخل، بحيث يمر من خلاله جميع القادمين إلى فرع جرامين.

أقيمت الاحتفالية فى أحد الحقول الواسعة بقرية «جاموركى» فى تانجال. وامتلأ الحقل بمن قمنا بدعوتهم للمشاركة فى الاحتفالية من جماعات المقترضين وجميع أفراد طاقم العمل فى كافة الفروع الأخرى. بعض ضيوفنا قدموا من دكا. وجلست أنا ووزير المالية «مغيث» وأحد الممثلين عن المقترضين على المنصة، لقد كان يومًا رائعًا ومفعمًا بأشعة الشمس المشرقة. وبدأ الاحتفال بتلاوة بعض آيات من القرآن الكريم ـ كما هى العادة فى مثل تلك المناسبات ـ تلاها إلقاء بعض الخطب التى لا تنقصها العاطفة والحماس من قبل بعض النساء من المقترضات. لقد شهد هذا اليوم تتويجًا لكل من عمل بجد وإخلاص ودأب فى انتظار هذا النصر؛ لقد رأينا فيه حلمًا يتحقق.

طفت بناظرى بين هؤلاء النسوة الجالسات فى حللهن البهية الملونة بالأخضر والأحمر والوردى ممن حضرن الحفل لمشاركتنا فرحتنا، كما لو كن بقدومهن هذا يصوتن لصالح البنك؛ فليس هناك شك فى قوة انتمائهن وصلابة عزيمتهن لتحطيم حياة الفقر التى اعتدن أن يحيينها. لقد كان الحضور مذهلاً وقويّا بجميع المقاييس.

* * *

كان التحدى المتمثل فى تحويل جرامين من مشروع تجريبى يعمل فى إطار نظام مصرفى معاد إلى بنك مستقل للفقراء ـ تحديًا مثيرًا لى ولزملائى وللمقترضين على حد سواء. لقد اعتدنا على مواجهة الاعتراضات والمضايقات من رجال البنوك بشكل مستمر، ولكن منذ تاريخ الثانى من أكتوبر لعام ١٩٨٣م، أصبحنا كيانًا مستقلاّ يعمل جنبًا إلى جنب مع تلك البنوك، بل ويفوقها أداءً من الناحية المالية. والأكثر أهمية، أن هذا الاستقلال قد أتاح لنا فرصة للنمو؛ فأضفنا إلينا فروعًا جديدة بشكل متلاحق. لقد

كانت قناعتى التامة بأساليبنا التدريبية وبأساسيات عملنا المعتمدة على القروض متناهية الصغر من العوامل التى شجعتنى على المضى قدمًا فى عملية التوسع؛ فليست بنا من حاجة إلى الإبطاء فى هذه المرحلة.

لم يكن توسعنا فقط توسعًا من الناحية الكمية، ولكننا قمنا أيضًا بالعديد من التطويرات فى منهجية عملنا خلال النصف الثانى من الثمانينيات. فحتى هذا الوقت كان يتم تعيين العاملين لدينا على أساس مؤقت؛ ومن ثم كان علينا أن نقلق دائمًا على ما إذا كان سيتم الاستغناء عنهم ويصبحون من دون عمل مجرد أن ينتهى المشروع. ولكن عولجت تلك المشكلة بعد أن أصبح جرامين بنكًا مستقلا، حيث تم تعيينهم تلقائيا كعمالة دائمة لهذه المنظمة الجديدة. وبالتالى عُد هذا التحول بمثابة تحقيق نصر عظيم لهم جميعًا. ومن ضمن التطويرات التى قمنا بها أيضًا إصدار ستة عشر قراراً جاءت نتيجة التوصيات التى تبنتها ورشة العمل التى ضمت مجموعة من المقترضين المحليين (انظرالفصل الثامن)، وشملت هذه القرارت الاعتراف بالقروض المخصصة للإسكان كجزء من برنامجنا، والتوسع فى جهودنا الموجهة للتنمية المجتمعية، والدخول فى مجال منح القروض لمشروعات الرى، وغيرها من القروض المتعلقة بممارسة الأعمال الموسمية.

واجهتنا العديد من المعوقات، منها على سبيل المثال فيضانات عامى ١٩٨٧ و١٩٨٨م وما ترتب عليها من تعثر فى سداد أقساط القروض، وخاصة فى تانجال، ورغم ذلك فإن هذه العقبات لم تمنعنا عن مواصلة النمو والتجديد والثقة فيما نقوم به. كما أننا أدركنا أنه لكى يكون نمونا مستدامًا، فلا بد من معالجة بعض الأمور المتعلقة بشكل الملكية والإدارة، والتى تم غض الطرف عنها فى غمار حملتنا لكى نصبح بنكًا مستقلاً. وكان الأمر الأكثر إلحاحًا هو الصيغة التى قد نتمكن بها من تحويل جرامين من بنك مملوك للحكومة إلى بنك مملوك فى الأساس للأفراد الذين يلجؤون إليه للاقتراض. وكنا نعتمد فى إحداث هذا التحول على «مغيث» فى المقام الأول؛ فهو وحده الذى يمكنه مساعدتنا فى هذه العملية.

ولسوء حظنا، تم إعفاء «مغيث» من منصبه كوزير للمالية فى عام ١٩٨٥م، قبل أن تتاح لنا فرصة فى إلزامه بالوفاء بوعده الخاص بتعديل الشكل التنظيمى لجرامين. ولكن

لحسن حظنا كان السكرتير الدائم لوزير المالية ـ الأستاذ «سيد الزمان» ـ من الأصدقاء المقربين لـ «مغيث»، إضافة إلى أنه كان يشاركه حماسه فيما يخص تعديل وضع جرامين. لقد كان «سيد الزمان» على علم بالوعد الذى قطعه «مغيث» لى، وبالتالى عندما قمت بتذكيره بهذا الموضوع المعلق، طمأننى بأنه سوف يقف إلى جانب قرار «مغيث».

وبالفعل، وبهدوء تام، قام «سيد الزمان» بتغيير هيكل الملكية لجرامين، وذلك بتخصيص نسبة ٧٥٪ من أسهمه للمقترضين، والاحتفاظ بالنسبة المتبقية – ٢٥٪ – للحكومة التى كانت تملك بنك «سونالى» وبنك «بنجلاديش كريشى» (البنك الزراعى) فى ذلك الوقت.

ولكن ظهرت لنا تعقيدات جديدة ناجمة عن وضعنا الحكومى؛ ففى عام ١٩٨٦م تم تغيير مجلس إدارة البنك ليصبح غالبية أعضائه من حاملى الأسهم من المقترضين. والآن ـ وبعد تغيير «سيد الزمان» لشكل ملكية البنك ـ فقد وجدنا أنفسنا فى موقف غريب؛ فجرامين قد أصبح بنكًا خاصّا ولكن يتم إدارته من قبل «موظفين حكوميين». وبالنظر إلى الإطار القانونى الذى يحكم عملنا، فقد أصبحت أنا «مديراً حكوميّا» معينًا من قبل الحكومة. وبالتالى فإن علىّ أن أتبع اللوائح والقوانين الحاكمة لنظام الخدمة المدنية؛ فيتحتم علىّ مثلاً أن أحصل على موافقة الرئيس قبل أن أغادر البلاد، وكذا قبل أن أقوم بالمشاركة فى أية اجتماعات. وزاد الأمر سوءًا، ما حدث فى عام ١٩٨٥م، عندما لم أتمكن من المشاركة فى مؤتمر المرأة الذى تنظمه الأمم المتحدة فى نيروبى؛ فطلب السماح لى بمغادرة البلاد قد تم رفضه من قبل الرئيس، الذى كان مبرره: «لماذا ينبغى أن يشارك رجل فى مؤتمر للمرأة؟».

أضف إلى ذلك أن منصبى كمدير للبنك معلق بخيط رفيع للغاية؛ فالقرار الرسمى لتعيينى ينص على: «أن أقوم بشغل منصب المدير إلى حين إشعار آخر». وبعبارة أخرى فإن بقائى فى منصبى مرهون بأن تكون الحكومة راضية عن أدائى. فقد يحدث مثلاً أن أصحو من نومى فى يوم من الأيام وأقرأ فى الصحف أن شخصًا آخر قد أصبح مديراً لبنك جرامين بدلاً منى. والحكومة عندئذ لن تكون مجبرة على تقديم أية تبريرات لفصلى من منصبى، أو شرح ما المتوقع منى فعله إذا ما حدث هذا.

إن هذا الشكل التنظيمى لا يكفل تحقيق الاستقرار؛ فالوضع الحالى يجعلنى فى حالة توجس دائم من أن تقوم الحكومة أو غيرها باستبدالى ـ وعلى حين غرة ـ بشخص آخر فى أى وقت؛ وإدخال جرامين بالتبعية فى سلسلة من الأزمات. فما كان منى إلا أن لجأت إلى أحد المحامين للاستشارة، وهو ذاته من ساعدنا فى تأسيس البنك ـ د. كمال حسين. فقمنا بصياغة طلب لتعديل الإطار التشريعى لجرامين، وتقدمنا به إلى البرلمان. ولكى يتم رفع الطلب إلى البرلمان، كان لا بد وأن يمر على وزارة المالية، ولكن المسئولين بالوزارة لم يكونوا فى حال تسمح لهم بقبول طلب التعديل المقدم إليهم؛ فما الذى يدعوهم للمساعدة فى تغيير القرار الذى يعطيهم السلطة الكاملة لإزاحة أحد المديرين الحكوميين؟ فقمت بإرسال طلب التعديل إلى وزارة المالية، ولكن كما توقعت لم يتم الالتفات إليه البتة.

فقمت بتخطيهم فى وزارة المالية ورفعت الطلب إلى سلطة أعلى تدعى: اللجنة التنفيذية للمجلس الاقتصادى القومى؛ والتى تضم فى عضويتها جميع الوزراء. وأوصت اللجنة بقبول طلبى، ومع هذا لم يلتفت السكرتير الدائم فى وزارة المالية للقرار. فلم أجد وسيلة سوى مناقشة الموضوع معه وجهًا لوجه، وعندها أخبرنى أن المجلس القومى ليس ممثلاً عن الحكومة، وأن وزارة المالية ليست مجبرة أن تتلقى تعليمات من المجلس. وكانت هذه الواقعة بالنسبة لى درسًا لا ينسى فى إدراك مدى الأداء المترهل فى آليات عمل الحكومة.

واصلت الطرق على أبواب عديدة لعلى أجد مخرجًا. وفى النهاية، صعدت الأمر إلى الرئيس «إرشاد» بنفسه، فأصدر أوامره إلى وزارة المالية بأن يوضع طلبى فى مقدمة الموضوعات التى ستتناولها الحكومة فى جلستها المقبلة.

ولكن السكرتير الدائم لوزارة المالية أرسل الأوراق الخاصة بطلبى إلى الرئيس مصحوبة بتوصية منه بعدم قبول طلبى. فقمت بشرح قضيتى إلى المسئول عن سكرتارية الرئيس، والذى تصادف أنه كان أحد طلابى فى فصل الرياضيات عندما كنت أقوم بالتدريس بجامعة «كولورادو» فى «بولدر». وعندما طلبت منه المساعدة، وعدنى ببذل قصارى جهده لتحقيق طلبى. فقام بتنظيم جلسة طارئة لبحث الموضوع، ودعا

إليها نائب الرئيس ومحافظ البنك المركزى ووزير المالية وسكرتيره الدائم، وكذلك وزير التخطيط وأنا.

دافعت عن قضيتى بقدر ما أوتيت من قوة، وعبر كل من بالجلسة عن مساندته لموقفى ـ فيما عدا سكرتير وزير المالية والذى بنى دفاعه على الخوف من فقدان الحكومة لسلطاتها فى مراقبة أداء البنك. ورغم تحذيراته، أجمعت اللجنة على الموافقة والتصديق على التعديلات المطلوبة، ومن ثم بات ممكنا تمريرها إلى البرلمان والحصول على الموافقة ـ وشاء القدر أن أحصل على الموافقة قبل أن يتم حل البرلمان مباشرة، وقبل أن يتم إسقاط حكومة «إرشاد» نتيجة ثورة شعبية.

ووفقًا للتعديل التشريعى الجديد، يتم تعيين مدير عام البنك من قبل أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم، وليس من قبل الحكومة. وبمجرد أن قام أعضاء مجلس إدارة البنك باتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتعيينى مديرًا للبنك، عندها فقط توقفت صفة كَونى موظفًا حكوميّا وأصبحت موظفًا لجرامين. والأكثر أهمية فى الموضوع أن جرامين أصبح حرّا فى اختيار مديره التنفيذى الذى سيتولى إدارة مصالح حملة الأسهم، ولن يكون تحت رحمة الحكومة.

لقد مثلت التعديلات الجديدة نقلة جذرية فى الإطار التشريعى لجرامين. ولكن يظل هناك موضوع فى غاية الأهمية لا بد من أخذه فى الاعتبار بالنسبة لمستقبل جرامين؛ ألا وهو ما يتعلق بتعيين رئيس مجلس إدارة البنك، المنصب الذى يشغله حاليّا أحد مسئولى الحكومة. ومرة أخرى ـ وكطبيعة العمل الحكومى ـ فإن المنصب يظل قائمًا «إلى حين إشعار آخر»، وبعبارة أخرى فإن رئيس مجلس الإدارة من الممكن أن تقوم الحكومة بتنحيته من منصبه متى شاءت. إن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يهدد استقرار البنك؛ فمنصب رئيس البنك يعد منصبًا حيويّا، ولا سيما إذا أخذنا فى الاعتبار أن تسعة من بين ثلاثة عشر عضوًا فى مجلس الإدارة هم ممثلون للمقترضين الذين عادة ما يكونون أميين.

* * *

أدى التوسع المطرد فى برنامج جرامين خلال عقد الثمانينيات إلى إضافة ما يقرب من مائة فرع سنويّا. هذه الفروع الجديدة كانت على مستوى عال من الجودة؛ والفضل

فى ذلك يرجع إلى الدروس المستفادة التى تعلمناها فى السنوات الست السابقة من خلال تجربتنا فى كل من قرية چوبرا وتانجال، حيث أتيحت لنا الفرصة لتنقيح وتجديد آليات عمل البنك. وبحلول عام ١٩٨٥م، أصبح لدينا طاقم ضخم يضم متخصصين من أفضل الشباب ممن لديهم خبرة عملية لسنوات عدة بالريف البنجالى، والذين كان فى مقدورهم إدارة وتوجيه المئات ـ بل والآلاف فى مرحلة لاحقة ـ من الموظفين الجدد بكفاءة عالية. وقد واجهتنا بعض الصعاب بالنسبة لفروع البنك القديمة ممثلة فى فرعى شيتاجونج وتانجال؛ حيث كان لزامًا على المقترضين أن يخضعوا إلى سلسلة من التغيرات التى طرأت على سياسة البنك كنتيجة لاتباعنا منهج التجربة والخطأ، أما بالنسبة للفروع التى أنشئت أثناء أو بعد عام ١٩٨٣م فقد كانت تعمل على نحو جيد جدّا.

فى البداية قمنا بتأسيس المقر الرئيسى للفروع المنتشرة فى أنحاء البلاد فى «شيمولى»، التى كانت تعد وقتها إحدى ضواحى دكا، أى بعيدًا عن نطاق تركز التعاملات المالية بالمدينة. ويعود السبب فى ذلك إلى رغبتى فى تأجيل الانتقال إلى العاصمة ـ التى لا يمكن فيها تحاشى التعامل مع فئة كبار البيروقراط وتدخلهم فى إدارة شئون القرى ـ ولكن بحلول عام ١٩٨٣م لم يكن أمامنا من خيار آخر. ومع ذلك فقد تمسكت أن يتعهد كل فرد من العاملين بالبنك بالالتزام بأصولنا وثوابتنا المستمدة من واقع الريف. ومن أجل تحقيق ذلك قررنا ألا يقوم أحد بالعمل فى المقر الرئيسى إلا إذا قضى عدة سنوات يعمل فى أحد فروعنا العاملة بالريف ـ تلك القاعدة التى لم نحد عنها إلا فى مرات قليلة تعد على أصابع اليد الواحدة خلال الخمس عشرة سنة المنصرمة.

وفى أثناء تطورنا كنا نراقب عن كثب التقدم الذى يحرزه المقترضون، وذلك من خلال متابعة دورات القروض المتتالية التى يحصلون عليها. وفى معظم الحالات، لاحظنا أن مقدار القروض تتزايد بتزايد نطاق العمل التجارى الذى يقومون به، وبتزايد ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم أيضًا. كما لاحظنا أيضًا أن بعضًا من المقترضين النابهين استخدموا ما حققوه من أرباح إما لبناء مسكن جديد أو إعادة ترميم القديم. وفى كل مرة كنت أقوم فيها بزيارة القرية وأشاهد منزلاً جديدًا وقد بنى بما تحقق من أرباح كنتيجة

لقروض جرامين، كنت أشعر بالتحدى والفخر، وإن كنت ما أزال أستشعر بعض الندم نتيجة عدم قيام عدد أكبر من الفلاحين بمثل هذه الاستثمارات الضخمة. ومن ثم بدأت التفكير فى كيفية البدء فى تنفيذ نوع جديد من البرامج التى توفر للمقترضين ـ ممن لديهم تاريخ منضبط بالنسبة لتسديد الديون ـ قروضًا طويلة الأجل لاستخدامها فى بناء منازل جديدة أو ترميم القديم منها. وفكرت فى أن أجعل برنامج القروض طويلة الأجل هذا بمثابة نوع من المكافأة للمقترضين المتميزين؛ ولكن طريقة تنفيذ هذا البرنامج لم تكن قد تبلورت بعد فى ذهنى.

وفى عام ١٩٨٤م لفت نظرى أحد الإعلانات الخاصة ببنك بنجلاديش المركزى، والذى يتم الإعلان فيه عن خطة جديدة لإعادة تمويل القروض الخاصة بالإسكان فى المناطق الريفية. وفى استجابة لهذا الإعلان تقدم بنك جرامين إلى البنك المركزى طالبًا المساعدة فى تقديم برنامج قروض الإسكان للمقترضين. وشرحنا للبنك المركزى القيود التى تحكمنا والمتمثلة فى ضعف المستوى المادى للمقترضين لدينا، ومن ثم عدم مقدرتهم على تسديد الأقساط الضخمة المنصوص عليها فى الإعلان؛ فهؤلاء المقترضون ليس فى مقدورهم استقطاع ٧٥,٠٠٠ تاكا (ما قيمته ٢,٠٠٠ دولار) كأقساط للقرض، ولكن ما نرغب فيه هو مساعدتنا لإقراضهم ٥,٠٠٠ تاكا فقط (١٢٥ دولارًا) كقروض سكنية.

قام البنك المركزى برفض طلبنا؛ حيث قرر خبراؤه ومستشاروه أن أيّا كان ما سوف يتم بناؤه مقابل (١٢٥ دولارًا)، فإنه لن يستوف الحد الأدنى لمواصفات المنزل طبقًا للمعايير المتعارف عليها. وأضافوا ـ على وجه التحديد ـ أن مثل هذا المسكن لن يمثل إضافة للثروة العقارية بالدولة. فاعترضت من جانبى على هذا الرأى وقلت: «ومن يهمه مسألة الثروة العقارية بالدولة؟ إن كل ما نحتاجه هو أسقف عازلة تمنع تسرب المطر، وأماكن جافة يستطيع أن يعيش فيها عملاؤنا».

وحاولنا جاهدين أن نجعل مستشارى البنك المركزى يشاركوننا النظر إلى ما سوف تمثله تلك المنازل على تواضعها من تحسن فى الأوضاع الحالية لمقترضينا، ولكن جهودنا كلها ذهبت سدى، فالبنك المركزى لن يقوم بالتمويل.

وعندئذ طرأت لنا فكرة بديلة، فقمنا بإرسال طلب آخر للبنك المركزى قائلين فيه إننا لسنا فى حاجة إلى قروض إسكان، وإنما قروض «إيواء». لقد أرسلنا هذا الطلب آملين ألا يكون لديهم معايير واضحة أو إحصاءات لما قد يطلق عليها «الثروة الإيوائية» ـ كما فى حالة «الثروة العقارية» ـ والتى من الممكن أن يتحججوا بها لاستثنائنا منها. ورغم أن المستشارين المسئولين عن المشروع لم يبدوا أى اعتراض هذه المرة على فكرة قروض الإيواء، إلا أن أعضاء فريقهم من الاقتصاديين رفضوا المشروع بحجة أن المقترضين لن يتمكنوا من تسديد القروض نظرًا لاستخدامها فى نشاط غير مولد للدخل، فجرامين ـ على حد قولهم ـ يقوم بمجهودات طيبة فيما يخص القروض المولدة للدخل أو المستخدمة فى أنشطة إنتاجية، ولكن قروض الإيواء ستكون ذات طابع استهلاكى وليس إنتاجيًا. فالمقترضون إذن لن يتمكنوا من سداد القروض نظرًا لعدم استخدامها فى أنشطة مولدة للدخل تساعدهم على تسديد هذه القروض.

وبهذا عدنا مرة أخرى إلى نقطة البداية، فأرسلنا طلبًا آخر طلبنا فيه من البنك المركزى هذه المرة أن يمدنا بقروض «صناعية»، ووجهة نظرنا التى حاولنا إقناع البنك بها أن الغالبية العظمى من المقترضين لدينا هم من النساء اللاتى يعملن من خلال منازلهن. فقلت شارحًا وجهة نظرى: «إن هؤلاء المقترضات يقمن بمتابعة صغارهن وفى الوقت نفسه يقمن بالعمل ويكسبن رزقهن بهذه الطريقة، ومعظم الأنشطة التى يقمن بها تتم فى منازلهن. وبما أن تلك المنازل أصبحت مكانًا للعمل؛ فإننا نفضل أن نطلق على هذه المنازل مسمى «مصانع»، هذا فضلاً على أن الرياح الموسمية تمثل مصدر إزعاج لهن طيلة خمسة أشهر من كل عام، وخلال هذه الفترة يعجزن عن العمل نظرًا لعدم وجود أسقف عازلة تحمى رءوسهن من المطر. ولكى يتمكن من العمل وتأمين مصدر للدخل فإنهن بحاجة إلى ما يحميهن من الأمطار؛ و لهذا السبب نريد أن نقدم لهن قروضًا صناعية، صحيح أن هذا «المصنع» سيتم استخدامه كمنزل، ولكن الأكثر أهمية هنا هو تأثيره المباشر على قدرتهن على توليد الدخل، حيث سيسمح لهن هذا «المصنع» من العمل طوال السنة بشكل أكثر راحة».

وللمرة الثالثة، رفض مستشارو البنك الطلب، وعندها لجأت إلى ترتيب لقاء بمحافظ البنك المركزى لأطلب منه أن يتخلى موظفوه عن البيروقراطية.

فسألنى المحافظ : « هل أنت متأكد من أن الفقراء سيقومون بتسديد القرض؟» .

« نعم متأكد من ذلك ، فخلافًا لما عرف عن الأثرياء ، لا يمكن أن يخاطر الفقير بعدم السداد ، فهى فرصته الوحيدة التى يملكها» .

فنظر إلىّ محافظ البنك وقال : «آسف لما تعرضت له من مضايقات من بعض المسئولين لدينا ، ومن جانبى سوف أسمح لجرامين ـ على سبيل التجربة ـ بتقديم قروض سكنية لعملائه . حظ سعيد» .

* * *

وإلى وقتنا هذا ، تم التوسع فى منح القروض السكنية لتصل فى إجمالها إلى ١٩٠ مليون دولار ، استخدمت لبناء ٥٦٠ , ٠٠٠ منزل ، مع الأخذ فى الاعتبار أن معدلات السداد تكاد تصل إلى ١٠٠٪ ، وكانت تتم على أساس أسبوعى . والجدير بالذكر أن برامج تمويل الإسكان المقدمة من أكبر البنوك التجارية لا يمكن أن تحقق مثل هذا النجاح ؛ فالقليل فقط من مقترضيها يقومون بسداد ما عليهم من أقساط ، وبالتالى يتعرض البرنامج إلى التوقف بعد ثلاث سنوات فى أغلب الحالات . بينما فى حالتنا فإن قروض الإسكان ممتدة إلى وقتنا الحالى وهى فى ازدياد مطرد .

وفى عام ١٩٨٩م ، قوى مركزنا وثبتت جدارتنا عندما وقع اختيار اللجنة التى تضم مجموعة من أفضل المهندسين المعماريين فى العالم على برنامج جرامين للإسكان لينال جائزة أغاخان العالمية للفن المعمارى . وأثناء حفل التكريم الذى أقيم بالقاهرة ، تكرر كثيراً سؤالى من قبل عدد كبير من أفضل المهندسين المعماريين عن الفنان الذى قام بتصميم النمط المعمارى للمنازل التى نقوم بتمويلها ، والتى يتكلف الواحد فيها ٣٠٠ دولار فقط(*) . فأجبتهم أنه لا يوجد لدينا أى معمارى محترف يقوم بتصميم المنازل التى يقيمها مقترضونا ، إن المقترضين هم من قاموا بتصميم منازلهم بأنفسهم ، كما قاموا بالمثل بتصميم مصيرهم بأيديهم .

* * *

(*) بحلول عام ١٩٨٩م ، أصبح سقف قرض الإسكان ٣٠٠ دولار .