

العمليات المصرفية

الموجهة

إلى الشباب

دليل تطوير برامج ادخار شبابية مبتكرة

يعدّ هذا الكتاب دليلاً موجّهاً للمؤسسات التي تتلقى إيداعات مالية، في أي مرحلة من مراحل تطوير برامج ادخار شبابية، ابتداءً من المؤسسات التي تستكشف إمكانية تقديم خدمات ادخار شبابية، وصولاً إلى تلك التي تقدم خدمات ومنتجات شبابية لكنها تبحث عن أفكار واستراتيجيات جديدة من أجل تطوير الأداء.

تقييم
البرنامج

التطبيق: المرحلة التجريبية
ومرحلة طرح المشروع

تصميم
البرنامج

دراسة جدوى
الادّخار الشبابي

مقدمة

جيل الادخار التالي

يشهد العالم النامي طفرة شبابية⁽¹⁾. وتقول تقديرات الأمم المتحدة إن نحو ثلاثين بالمئة من مجموع سكان أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي، أو ما يقارب 1.7 مليار إنسان، كانوا في 2010 تحت سن الخامسة عشر عاماً، غالبيتهم العظمى من ذوي الدخل المنخفض. وإذ تترك هذه الطفرة أثرها على مستقبل المؤسسات المالية في هذه الأسواق، فإنّ هذا الكتاب يعدّ دليلاً إلى كيفية الاستفادة على الأمدين القصير والبعيد من هؤلاء الشباب باعتبارهم عملاء محتملين.

وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى سوق الشباب باعتبارها الجيل التالي للمؤسسات المالية، وذلك سواء من حيث العملاء المستقبليين الفعليين، أو من حيث النمو المؤسساتي المستقبلي. كما تمثّل الفتيات سوقاً ذات أهمية خاصة لدى مؤسسات مالية عديدة تركّز على النساء، كما هو الحال لدى كثير من مؤسسات التمويل متناهي الصغر تعزيزاً للاداء المالي والاجتماعي⁽²⁾.

فضلاً عن ذلك، يمتلك الشباب جميع المقومات اللازمة لأن يمثّلوا جبهة العمل المقبلة فيما يتصل بالأثر الاجتماعي. إذ يغدو تزويد الشباب بفرص ادخار ملائمة، آمنة، مقبولة التكلفة، أمراً مفيداً يتعدّى بكثير مجرد قيمة المبلغ الذي راكموه في حساباتهم. إذ يمكن للشباب أن يكونوا السباقين في تعلّم كيفية التعامل مع النظام المالي الرسمي؛ أما بالنسبة لمن يتعرض منهم إلى صدمات اقتصادية، فإن اعتمادهم على مدخراتهم يمثل بديلاً لطرق أخرى أكثر خطراً للحصول على المال في الحالات الطارئة. وعندما توفّر المؤسسات المالية التعليم المالي ضمن تصميم منتجاتها وتسويقها، أو حتى عندما تقدم برامج تعليم مالي منفصلة، فإنها تمتلك المقومات اللازمة لترك أثر إيجابي مباشر على مواقف الشباب، وعاداتهم في إدارة أموالهم.

المنهجية

يوضّح هذا الكتاب المنهجية التي تعتمدها "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة- Women's World Banking's" في تصميم برامج ادخار شبابي وتنفيذها وتطبيقها وتقييمها، بالاستناد إلى خبرتها في توفير مساعدات تقنية قدّمتها إلى برامج أطلقتها ثلاث مؤسسات مالية في ثلاثة بلدان. تعتمد هذه الوثيقة أيضاً على [مطبوعات "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" التسويقية](#)، لما فيها من مواضيع كثيرة قابلة للتطبيق على الادخار الشبابي.

تري "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" أن أكبر فائدة تحققها برامج الادخار الشبابي تتمثل في بناء القدرات المالية⁽³⁾، وبالتالي حين تتكوّن من:

- حسابات ادخار يتحكّم بها الشباب.
- تعليم مالي عملي مكمل.
- استراتيجية تسويق وانتشار ملائمة للشباب.
- انسجام مؤسساتي حيال خدمة الشباب.

ويستند كتابنا هذا على تلك المبادئ. إن لكل مؤسسة مالية نقاط قوتها ومكامن ضعفها، إضافة إلى موقعها في السوق، وأهدافها المستقبلية، وغير ذلك من الخصائص التي تجعل، بمجموعها، وضع المؤسسة فريداً. يقدم هذا الكتاب منظومة آليات عامّة تتطلب بعض التعديل أو التكيف لتلبي احتياجات مؤسساتكم المالية، وظروفها الخاصة.

1. تستخدم كلمة "شباب" في هذا الكتاب للإشارة إلى أي شخص دون 24 عاماً من العمر.

2. انظر النشرة المجانية الصادرة عن "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة- Women's World Banking" بعنوان "منع انحراف المهمة- Stemming the Tide of Mission Drift"، وهي متوفرة على الرابط: <http://www.swwb.org/expertise/publications>.

3. يقصد بالقدرة المالية: النفاذ إلى الخدمات المالية، بالإضافة إلى زيادة المعرفة المالية.

لمزيد من المعلومات، انظر جونسون، إ.، وشيرادين م. س.، "من المعرفة المالية الأولية إلى القدرات المالية لدى الشباب- 145 - وكذلك زولمان، ج. وكولينز، د. (2010)، "القدرات المالية والفرق: هل نفقد السوق؟- Financial Capability and (FSD Insights) "the Poor: Are We Missing the Mark?"، العدد 02.

طريقة استخدام هذا الكتاب الإلكتروني

يعدّ هذا الكتاب دليلاً موجّهاً للمؤسسات التي تتلقى إيداعات مالية، في أي مرحلة من مراحل تطوير برامج ادخار شبابي، ابتداءً من المؤسسات التي تستكشف إمكانية تقديم خدمات ادخار شبابي، وصولاً إلى تلك التي تقدم خدمات ومنتجات شبابية لكنها تبحث عن أفكار واستراتيجيات جديدة من أجل تطوير الأداء. وهو مصمم ليفيد مجموعة واسعة من المؤسسات المالية، بدءاً من مؤسسات التمويل متناهي الصغر ذات الموارد المقيّدة، وصولاً إلى المصارف الراسخة التي تتعامل مع الأفراد والتي تهتم بسوق الشباب ذوي الدخل المنخفض. كما أنه مصمم للتطبيق على سياقات متنوعة، بدءاً من الأسواق التنافسية في الاقتصادات الأكثر تطوراً، وصولاً إلى البلدان الأقل تطوراً حيث تنخفض كثيراً معدلات انتشار الخدمات المالية الرسمية.

وبالتالي، فإن هذا الكتاب لا يصف منظومة واحدة من الإجراءات، لكنه يضع الخطوط العامة لخيارات متعددة، ويطبق مستويات مختلفة من التعقيد ومن الموارد على كل خطوة رئيسية من خطوات عملية تطوير المنتج.

فصول هذا الكتاب منظمة على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول مرحلة التخطيط، ويعرض للقارئ منهجية "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة- Women's World Banking" فيما يتعلق بتطوير المنتج؛ ويعرض الاستراتيجية الموجهة إلى الشباب وأسبابها؛ ويناقش بالتفصيل الأعمال والظروف الاجتماعية المحيطة بتقديم منتجات الادخار الشبابية؛ كما يتناول مختلف أنماط وقطاعات الادخار الشبابي؛ ويوضح البحوث الأولية التي يجب إجراؤها في هذه المرحلة. وينتهي الفصل بمناقشة نقطة الحسم الضرورية في اتخاذ القرار، ووضع خطة تطوير برنامج ادخار شبابي.

الفصل الثاني: يعرض تفاصيل مرحلة تصميم البرنامج. حيث يبدأ بشرح شامل لعملية التخطيط والتقييم ودراسة السوق. تستطيع المؤسسات المالية استخدام هذا الفصل كي تتوصل إلى فهم جيد لسوقها وللتنافسة التي تواجهها، وكذلك لعوامل البيئة المحيطة، وللشراكات المحتملة. كما يركز الفصل أيضاً على تحديد وتطوير الشراكات، وخاصة في مجال التعليم المالي. وأخيراً، يبيّن الفصل كيفية تصميم نموذج أولي لبرنامج ادخار شبابي، واختباره، قبل وضع اللامسات النهائية على تصميمه.

الفصل الثالث: يتناول مرحلة التطبيق، ويقدم توجيهات تتعلق بتطوير مقترح برنامج تجريبي، ومراقبة هذا البرنامج وتقييمه، وكذلك الإعداد للخطوات اللاحقة التي يمكن أن تشتمل على استمرار المشروع التجريبي، أو إيقافه، أو اعتماده وطرحه. كما يورد هذا الفصل تفاصيل تتعلق بأهمية المراجعة المستمرة للبرنامج من أجل تقييم التقدم المحرز، وتحديد مجالات التطوير، وكذلك تقييم أثر البرنامج.

الفصل الرابع: يتناول تقييم البرنامج، سواء على مستوى العميل أو على مستوى المؤسسة، بما يشمل على تقييمات تجريها جهات خارجية. ومع أن هذا الفصل يأتي في النهاية، لكنّه لا يعني أن التقييم يجب أن يحدث في النهاية؛ فالتقييم يجب أن يجري خلال جميع مراحل عملية إطلاق البرنامج وتنفيذه.

الملحق: يوفر أدوات قابلة للتحميل، وموارد إضافية، **ومخططاً لمقارنة** منتجات الادخار الشبابي، قدّمتها المؤسسات المالية المذكورة في هذا الكتاب.

انتقل إلى البداية

انتقل إلى الفصول

أغلق هذه النافذة

تشغيل الفيديو



الانتقال إلى الرابط أو إلى ملف PDF



إضاءة



نصيحة



عودة إلى الصفحة الأولى



عودة إلى العرض السابق



عودة إلى الصفحة السابقة



انتقال إلى الصفحة التالية



لمستخدمي الآي باد وغيره من أجهزة التابلت
يمكن التكبير والتصغير باستخدام الإصبعين



الشبكة المصرفية العالمية للمرأة (Women's World Banking) مؤسسة نايكي (Nike Foundation)

استثمرت **مؤسسة نايكي** بشكل واسع في الفتيات المراهقات باعتبارهن أكبر قوة من أجل التغيير وتخفيف الفقر في العالم النامي. وقد صُممت استثمارات المؤسسة بشكل خاص لشمول الفتيات ضمن الأجندة العالمية، ولتوجيه الموارد إليهن. تتلقى مؤسسة نايكي دعم شركة نايكي (Nike, Inc.) ومؤسسة نوفو (NoVo Foundation)، وهو تعاون أدى إلى توسعة مهمة في "أثر الفتيات- Girl Effect".

يروي موقع **GirlEffect.org** قصة فتيات أحدثن أثراً واضحاً على التغيير الاجتماعي والاقتصادي في عائلتهن ومجتمعاتهن المحلية وبلادهن. يستند عمل (أثر الفتيات- Girl Effect) على فتيات لعبن دوراً بطولياً في مختلف أنحاء العالم. وقد أطلقت مؤسسة نايكي حركة (أثر الفتيات- Girl Effect) بمساهمات مالية وفكرية مهمة قدمتها مؤسسة نوفو إلى شركة (Nike, Inc.)، بالتعاون مع شركاء رئيسيين، من بينهم "مؤسسة الأمم المتحدة" و"التحالف من أجل الفتيات المراهقات- Coalition for Adolescent Girls".

برنامج (YouthStart) لدى صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال (UNCDF)

أطلق صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال في 2010 برنامج **YouthStart** بدعم من مؤسسة ماستر كارد (MasterCard Foundation)، كاستجابة لمشكلة قلة الفرص المتاحة أمام العدد المتنامي من الشباب في العالم، وخاصة في منطقة جنوب الصحراء الكبرى، وكذلك من أجل زيادة اشتغال الشباب مالياً. يهدف برنامج (YouthStart) إلى الوصول إلى ما لا يقل عن 200 ألف عميل شاب جديد نهاية 2014، عبر مجموعة من الخدمات المالية وغير المالية.

كانت (PEACE MFI S.CO)، العضو في "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" في إثيوبيا، إحدى مزودي الخدمات المالية الأحد عشر في منطقة جنوب الصحراء الأفريقية الكبرى ممن تم اختيارهم للمشاركة في برنامج (YouthStart). تقدم "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" المساعدة الفنية الاستراتيجية إلى (PEACE MFI S.CO)، في مجال تصميم منتجات الادخار الشبابي، واختبارها، وطرحها، وتقييمها.

شركاء الشبكة المصرفية العالمية للمرأة

مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر- Microfinance Opportunities"

مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر" هي منظمة غير ربحية تركز جهودها لتطوير فهم عميق لواقع الأسر منخفضة الدخل في العالم النامي، واحتياجاتها المالية. تضطلع المؤسسة بدور مهم في تطوير الأفكار والحلول التي تساعد القطاع المالي على تقديم خدمة أفضل للمستهلكين ذوي الدخل المنخفض. وتشجع من خلال أبحاثها وخبراتها على تصميم وتقديم منتجات وخدمات ملائمة، بالشراكة مع مقدمي الخدمات المالية.

وبدعم من مؤسسة نايكي، قامت شراكة بين "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" وبين "فرص التمويل متناهي الصغر" في عدد من الجوانب الرئيسية من مبادرة (Girl Effect) التي أطلقت لدى كل من مصرف هاس - XacBank في منغوليا ومصرف أدوبيم في جمهورية الدومينيكان. بادرت مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر" إلى تصميم وتنظيم أبحاث سوق تتعلق بالتعليم المالي في منغوليا وجمهورية الدومينيكان؛ كما طورت منهاج التعليم المالي في البرنامج، والمواد الخاصة بتدريب المدربين؛ وأجرت تقييمات تجريبية؛ وتقييمات خط الأساس وخط النهاية في برنامج ادخار الشباب لدى مصرف هاس في منغوليا.

المؤسسات الداعمة

مجلس السكان الدولي- Population Council

تأسس مجلس السكان الدولي في 1952. وكانت مهمته إجراء أبحاث حيوية-طبية، وأبحاث علوم اجتماعية وصحة عامة، والمساعدة في بناء القدرات البحثية في البلدان النامية. يقع مقر المجلس في نيويورك، ولديه 18 مكتباً في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، كما يعمل في أكثر من ستين بلداً. وتشتمل مجالات عمله الرئيسية الثلاثة على الصحة الإنجابية، وفيروس عوز المناعة البشري/ الإيدز، والفقر والنوع الاجتماعي (الجنس) والشباب.

عمل مجلس السكان الدولي بالشراكة مع مؤسستين ماليتين في كينيا هما مصرف "K-Rep Bank" ومؤسسة "Faulu Kenya"، ومع مؤسستين ماليتين في أوغندا هما "Finance Trust" و"FINCA-Uganda"، من أجل إطلاق برنامج حمل اسم: "خدمات الادخار الآمنة والذكية للفتيات المراهقات الضعيفات في كينيا وأوغندا". يقوم هذا البرنامج على نموذج الفضائات الآمنة (Safe Spaces Model) من أجل بناء الأصول الاقتصادية والبشرية والاجتماعية للفتيات. حيث تعقد مجموعات من الفتيات، تتألف كل مجموعة منها من 20 إلى 25 فتاة، لقاءات أسبوعية في مكان آمن توفره المؤسسات المالية الشريكة. فيما يدير مرشدون ممارسون هذه اللقاءات، ويقدمون تعليماً مالياً وتدريباً صحياً، ويساعدون الفتيات على فتح حسابات ادخار فردية في المؤسسات المالية الشريكة.

وفي إثيوبيا، أطلق مجلس السكان الدولي برنامج "قاعدة الحياة- Meserete Hiwot" في شمال منطقة أمهرا حيث تعتبر معدلات زواج الطفلات من أعلى المعدلات في العالم. ويعقد مراقبون من المجتمع المحلي لقاءات أسبوعية للمجموعات، تشتمل على منهاج تعليمي يتعلق بسبل العيش. وقد اشتركت "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" وعضو شبكتها في إثيوبيا "PEACE MFI S.CO" مع مجلس السكان الدولي من أجل تقديم برنامج "Lenege" الادخاري للشباب خلال هذه اللقاءات.

شكر وتنويه

يمثل هذا الدليل حصيلة المعارف والخبرات التي جمعها مجمل الفريق الدولي للشبكة المصرفية العالمية للمرأة في نيويورك، بما فيه موظفوه واستشاريوه. ويود مؤلفا هذا الدليل الإشارة خاصة إلى مساهمات كل من إينيز موراوي وسيلينا كاواس وجانوس جرين وآلان فاينروب وريكاردو ليون وإنجالي بانثيا وسيف الإسلام ومريم أشكروف. كما يتعيّن التنويه على نحو خاص بمساهمة آنا غينشرمان التي أطلقت وقادت عمل "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" كله فيما يتعلق بادّخار الشباب. ويود المؤلفان أيضاً التنويه بجولي سلاما وكارين ميلر وفريق التواصل في "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة"، نظير تحويل كلماتنا وتصوراتنا إلى هذا الكتاب في شكله الأخير.

جاء تمويل القدر الأعظم من خبرات "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" في مجال الادّخار الشبابي، حتى هذا التاريخ، بالإضافة إلى تمويل هذا الكتاب، من مؤسسة نايكي. وقد ساهم دورهم القيادي في توفير وعي جديد بقطاع التمويل متناهي الصغر، وتشخيص التحديات التي تواجهها الفتيات، والفرص المهمة التي تمثلها باعتبارهن عميلات مدّخرات.

يستند هذا الدليل إلى عمل "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" وجهودها الرامية إلى دعم المؤسسات المالية في البلدان النامية التي تخدم السكان ذوي الدخل المنخفض وغيرهم من جماعات السكان المعرضة للمخاطر. ويتعيّن القول إننا ما كنّا لنتمكّن من كتابته لولا ما تتحلّى به كوادر هذه المؤسسات من رؤية وعمل دؤوب مثابر. ويود المؤلفان خاصة أن يعربا عن جزيل شكرهما إلى التالية أسماؤهم، لقاء تفانيهم في خدمة الشباب، وانفتاحهم على مشاركة ما تعلموه:

- **مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM:** مرسيديس كانالدا دو بيراس- غويشل، وإيفا كارفاجال دو تيريبو، وسيسيليا رامون، وجوليسا كاماستا، ولورا ترويبا، وخوسيه لويس غونزاليس.
- **مؤسسة "أدوبيم غير الحكومية- ADOPEM NGO":** كلاريل دياز، ولورا منديز.
- **مصرف هاس - XacBank:** بولد ماغفان، ومونسهيان جاركالسايهان، وأونستسيغ شولوانبات، وآرلسينباتار ناتساغدوري، ودينسما توغتوه، ومونتهستيغ باتمونه.
- **مؤسسة "التحالف المنغولي للتعليم- Mongolian Education Alliance":** إنهتويا ناتساغدوري، وباسانجاف جامسران، وأنوجاركال كومبوشورن.
- **مركز "الخطوة المتساوية- Equal Step Center":** آريونتولغاللاغ تيسند.
- **بنك تمويل المرأة الكينية- Kenya Women Microfinance Bank:** موانجي غيثايفا، وواويرو غوتشيمو، وكريستين مويبا، وجوليانا وانجيرو.
- **مؤسسة "PEACE MFI S.CO":** تيجيرا كييدي، وتيشومي تاديسي، وإيجو إيرينا.
- **مصرف "Hatton National Bank":** تشاندولا أبيوكريما، وسوبون دياز، وأوشالا بندارا.

ورشة عمل "الابتكارات في مجال ادّخار الشباب": الاستفادة من خبرة "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" وغيرها من المؤسسات المالية

جمعت "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" 12 مؤسسة مالية في سريلانكا في شهر أبريل 2012 خلال ورشة العمل الأولى التي أقامتها تحت عنوان: "الابتكارات في مجال ادّخار الشباب".

استضاف مصرف "Hatton National Bank- (HNB)" ورشة عمل نظمتها "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة"، بدعم من مؤسسة ناكي، في الفترة من 23 حتى 26 أبريل 2012 في مدينة كولومبو في سريلانكا. حضر الورشة أكثر من 30 مشاركاً، من بينهم ممثلون عن المؤسسات المالية، وخبراء قطاع الادّخار الشبابي، وممثلون عن خمس مؤسسات مالية من جنوب الصحراء الأفريقية، وخمس مؤسسات آسيوية، ومؤسسات من أمريكا

اللاتينية، وواحدة من منطقة الكاريبي⁽¹⁾، بعضها يقدّم خدمات ادّخار شبابي، وبعضها يخطط لتقديمها في المستقبل القريب. حضر الورشة خبراء وممثلون عن مجلس السكّان الدولي، أتوا لمناقشة برنامجهم المبتكر "منتجات ادّخارية ذكية آمنة من أجل الفتيات المرهقات المعرضات للأخطار في كينيا وأوغندا"، وكذلك ممثلون عن صندوق (D2D)، قدّموا عرضاً عن عملهم في مجال جوائز المدّخرات، والتعليم الترفيهي المالي.

أقيمت الورشة بعنوان "الابتكارات في مجال ادّخار الشباب"، وسلّطت الضوء على برامج ادّخار شبابي تقدّمها المؤسسات الأعضاء في الشبكة والمؤسسات الشريكة، كما وقّرت فرصة تبادل الخبرات. ناقش المشاركون أسباب إطلاق ودعم برامج الادّخار الشبابي؛ وسبل تطويرها، وتدارسوا مختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها المؤسسات المالية المشاركة؛ واطلعوا على استراتيجيات التعليم المالي وآخر مبتكراتها وأقنية إيصالها؛ وقيّموا البرامج الحالية وأثرها.

كما أزاحت "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" النقاب خلال الورشة عن فكرة هذا الكتاب الإلكتروني الخاص بادّخار الشباب، وخطوطه العامة، وأتيحت للمشاركين خلال الورشة فرصة مناقشة محتواه، وتقديم ملاحظاتهم المفيدة فيما يتعلق بإطلاق برامج ادّخار شبابي. يشتمل الكتاب على عدد من المواد المهمة المفيدة التي أخذت من جلسات ورشة العمل، منها عروض تقديمية، وتسجيلات فيديو، وملحقات تسويقية، وغير ذلك. وعبر هذه المنهجية، فقد تم تعزيز الكتاب بمدخلات مباشرة ومنظورات عملية استقيناها من المؤسسات المالية نفسها التي تشارك في برامج ادّخار شبابي.



1. من أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى: (Diamond Bank) نيجيريا؛ (PEACE MFI S.CO) أثيوبيا؛ (Equity Bank) كينيا؛ (KWFT) غينيا؛ (Finance Trust) أوغندا. ومن آسيا: (XacBank) منغوليا؛ (SEWA Bank) الهند؛ (HNB) سريلانكا؛ (SEEDS) سريلانكا؛ (Janashakti) سريلانكا. ومن أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي: (Banco ADOPEM) جمهورية الدومينيكان؛ (Caja Arequipa) البيرو.

دراسة
حالة

دراسة حالة

سوف نشير على امتداد هذا الكتاب إلى تجارب ثلاثة مؤسسات مالية أعضاء في شبكتنا، ممن عملنا معهم على تصميم برامج ادخار شبابي وإطلاقها. وسنورد تفاصيل خبرات هذه المؤسسات في نقاط رئيسية في الكتاب، بغية توضيح آليات تطور برنامجها.

نعتقد أن دراسات الحالة هذه سوف تساعد في فهم وتطبيق الخطوات التي ترد تفاصيلها في هذا الكتاب.

يمكن العثور على تفاصيل إضافية عن سمات المنتجات الادخارية الشبابية لدى هذه المؤسسات المالية، في [الجدول المقارن](#) الموجود في الملحق.

مصرف (XacBank) في منغوليا

مصرف هاس - XacBank مؤسسة منغولية عضو في "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة". وهو مصرف رائد حائز على جوائز يقدم خدماته للأفراد، ويعمل في محافظات منغوليا كلها، ويعدّ رابع أكبر مصرف في منغوليا إذ يبلغ عدد عملائه 400 ألف عميل ولديه 72 فرعاً في أنحاء البلاد، كما أن تركيزه منصب على أصحاب المشاريع المتناهية الصغر والشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. يقدم هذا المصرف خدمات الادخار منذ 2001، مع الالتزام بالمنتجات الشبابية. كما يقدم قروضاً وتحويلات للأموال، وتسوية للمدفوعات المالية، وخدمات إيجار، وتصل خدماته إلى السكان في المناطق الريفية النائية، بما في ذلك القبائل البدوية، عن طريق خدماته المصرفية المتنقلة.

وقبل أن يقدم (XacBank) خدمات ادخار يتحكم بها الشباب، قدم المصرف ومازال يقدم خدمة حسابات ادخار بعيد الأمد، واسمها "مليونير المستقبل"، للأهالي الذين يريدون الادخار من أجل تعليم أطفالهم، وهي أول منتج مصرفي للودائع لأجل يتجاوز سنة واحدة؛ قدم من خلالها المصرف معدل فائدة مرتفعاً بالمقارنة مع بقية منتجات الودائع لأجل. وقد صار هذا النوع الجديد من الحسابات بمثابة المنتج الرائد الخاص بالودائع لدى المصرف، وصار مصرف (XacBank) معروفاً بأنه صديق للأطفال.

وقد أظهرت دراسات السوق الأولية في منغوليا أن المنتجات الادخارية ذات الأجل الأطول (ومنها برنامج مليونير المستقبل) لم تكن جذابة للمراهقين؛ وقد أرادت الفتيات، بدلاً من ذلك، حساباً مصرفياً يستطعن التحكم به بأنفسهن، وليس عن طريق ذويهن. واستجابة لذلك، صمّم كل من مصرف هاس و"الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" برنامجاً باسم "تيموليل - Temuulel" (وتعني "الإلهام" في اللغة المنغولية)، بحيث يجتذب السوق الأساسية المستهدفة، والمتمثلة في الفتيات بين 14 و17 عاماً.

وفيما بعد، اتخذ (XacBank) قراراً وسّع هذا البرنامج ليشمل الفتيان والشباب حتى عمر 24 عاماً، كي يتمكن المراهقون من المحافظة على حساباتهم بعد بدء دراستهم الجامعية. وفي نهاية 2009، كان المصرف قد وسع برنامج "تيموليل - الإلهام" بحيث شمل فروعه كلها في مختلف أنحاء البلاد. ويمكن العثور على معلومات أكثر تفصيلاً عن هذا المنتج المصرفي في القائمة المقارنة الموجودة في الملحق.

وفي سبتمبر 2010، بدأ (XacBank) تطبيق برنامج "أفلاتون - Aflatoun"، وهو برنامج اجتماعي ومالي موجه إلى الفتيات والفتيان من عمر 7 حتى 13 سنة. يتألف المنهاج التعليمي في هذا البرنامج من 10 جلسات تشتمل على حقوق الفتيات، ووضع الأهداف، والادخار. ويقدم ممثلو مؤسسة (XacNGO) تدريباً للمدربين، وذلك للمعلمين في مختلف مناطق الريف المنغولي ممن يقدمون البرنامج بدورهم إلى الطلبة. وأما الطلبة الذين يشاركون في برنامج أفلاتون، فإن مصرف (XacBank) يقدم لهم حسابات "مليونير المستقبل" مع ذويهم.

دراسات حالة

مصرف (Banco ADOPEM) جمهورية الدومينيكان

مصرف أدوبيم- Banco ADOPEM، هو المؤسسة العضو في "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" في جمهورية الدومينيكان، مصرف رائد فائز بجوائز، يقدم قروضاً وخدمات تمويل متناهي الصغر، مع التركيز على النساء منخفضات الدخل. ومن خلال أكثر من 30 فرعاً في أنحاء البلاد، يقدم المصرف منتجات القروض، والتحويل، والتأمين، والادخار. وقبل مشروع "أثر الفتيات- Girl Effect" لم يكن لدى هذا المصرف منتجات ادخارية موجهة خصيصاً إلى الشباب.

وبعد دراسة معمقة للسوق وتصميم النماذج الأولية للمنتج، أطلق الفريق المشترك بين "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" ومصرف أدوبيم مشروعاً تجريبياً لمنتجين ادخاريين تحت اسم "ميا- Mia" (وهي تعني "لي" باللغة الإسبانية). وكان هذا المنتج مقسماً إلى قطاعات بحسب العمر، واتخذ المصرف قراراً بتقديم الحساب إلى الفتيات والفتيان. كما طرح المصرف برنامجاً للتعليم المالي من خلال المدارس، أوائل 2010، بالشراكة مع مؤسسة (ADOPEM NGO). وبنهاية 2011، كان المصرف قد طرح هذا المنتج عبر جميع فروع في أنحاء البلاد. تعدّ "ميا- Mia" المصرفية أوّل خدمة ادخارية موجهة إلى الأطفال والشباب تقدمها مؤسسة للتمويل متناهي الصغر في منطقة الكاريبي. الوديعة الأولية اللازمة لهذه الحسابات منخفضة، وشروط فتح الحساب ميسرة، ولا توجد رسوم إضافية طالما أن العميل يجري عملية واحدة على الأقل خلال ستة أشهر. يمكن العثور على مزيد من المعلومات التفصيلية عن خدمة "ميا- Mia" المصرفية في الجدول المقارن الموجود في الملحق.

مؤسسة (PEACE MFI S.CO) أثيوبيا

تأسست مؤسسة "PEACE MFI S.CO" للتمويل متناهي الصغر في نوفمبر 1999، ولديها شبكة تقارب عشرين فرعاً في أنحاء أثيوبيا، وهي عضو "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" في أثيوبيا.

تقدم المؤسسة برنامجاً شاملاً لادخار الشباب، وذلك بدعم من (YouthStart)، مبادرة صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال بالشراكة مع مؤسسة ماستر كارد؛ والتي تهدف إلى زيادة الوصول إلى الخدمات المالية بالنسبة للشباب منخفض الدخل في منطقة جنوب الصحراء الأفريقية. وقد كانت المؤسسة واحدة من عشر مؤسسات مالية جنوب الصحراء اختيرت للمشاركة في برنامج (YouthStart) لمزيد من المعلومات [انظر إلى فقرة \(الممولون\)](#).

تتلقى المؤسسة دعماً مالياً من "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" لدراسة وتصميم وتنفيذ برنامجها لادخار الشباب. وبعد دراسة معمقة للسوق وتصميم النماذج الأولية للمنتج، طوّرت المؤسسة بالتعاون مع "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" برنامج ادخار شبابي باسم (Lenege) ("من أجل المستقبل" باللغة الأمهرية). أطلقت المؤسسة هذا البرنامج في ديسمبر 2011، وهو يتألف من حسابات ادخار يتحكم بها الشباب في المناطق شبه الحضرية، تتوفر لطلبة المدارس وللشباب خارج المدارس أيضاً. وقد استُكمل هذا البرنامج بمنهاج تعليم مالي عملي يقدمه موظفو فروع المؤسسة. وستطلق المؤسسة أواخر 2012 المرحلة الثانية التجريبية من برنامج "من أجل المستقبل" لادخار الشباب، ولكن للمراهقين الريفيين المتزوجين في منطقة أمهرا في أثيوبيا. وسيحظى بحساب "من أجل المستقبل" وبالتعليم المالي المتمم، الأشخاص الذين شاركوا في برنامج "قاعدة الحياة- Meserete Hiwot" الذي أطلقه مجلس السكّان الدولي، وهو برنامج لقاءات أسبوعية للمجموعات، يشرف عليها موجه مرشد، ويغطي منهاجاً دراسياً شاملاً يتعلق بسبل العيش (الصحة الإنجابية، والنوع الاجتماعي، وفيروس عوز المناعة المكتسب/ الإيدز، والنظافة، وغير ذلك).

المؤسسات المالية المدروسة

بدأ المصرف كشركة خاصة محدودة المسؤولية في 1991، ثم صار مصرفاً شاملاً في 2001، ثم شركة عامة محدودة في 2005. يقدم المصرف مجموعة من المنتجات والخدمات المالية تشمل: قروض الشركات، عروض ادخارية للبالغين والشباب، إدارة رؤوس الأموال، خدمات إدارة الأموال، خدمات تحويل الأموال، خدمات خاصة، وخدمات تجارية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقدم خدمات مصرفية للأفراد، وخدمات للشركات، وخدمات مصرفية وطنية للشركات الكبرى، وخدمات مصرفية للقطاع العام.

مصرف (Equity Bank) * كينيا

افتتح هذا مصرف "مصرف إيكويتي- Equity Bank" في 1984، وتطور من جمعية للبناء إلى مؤسسة للتمويل متناهي الصغر إلى مصرف تجاري مسجل لدى سوقي نيروبي وأوغندا للأوراق المالية. يمتلك المصرف ثمانية ملايين حساب، أي ما يعادل نصف مجموع الحسابات المصرفية في كينيا كلها، وهو أكبر مصرف في المنطقة من حيث قاعدة العملاء. وهو يعمل في كل من أوغندا وجنوب السودان ورواندا وتانزانيا، ولديه استراتيجية للتوسع في أفريقيا كلها. يحظى المصرف بالتقدير والإعجاب بسبب نموذج أعماله التحويلي الفريد. ومن المعروف أن هذا المصرف يقدم خدماته المصرفية من خلال عمليات مصرفية مرنة، مناسبة، مقبولة التكلفة، يسهل الوصول إليها.

وتتمثل رؤية المصرف في "ريادة الازدهار الاجتماعي-الاقتصادي من أجل شعوب أفريقيا"، وذلك من خلال تقديم خدمات مالية تشمل الجميع وتتركز على العملاء، بحيث تمكن العملاء وغيرهم من المعنيين اجتماعياً واقتصادياً.

مؤسسة (Caja Arequipa) * البيرو

تعدّ مؤسسة (Caja Arequipa) مؤسسة رائدة في مجال التمويل متناهي الصغر في البيرو. تقدّم خدماتها منذ أكثر من 24 عاماً لأصحاب الدخل المنخفض. تتمثل مهمة المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات التمويل متناهي الصغر رفيعة الجودة إلى عملائها، بما يشمل: قروض رواد الأعمال الصغيرة والأصغر، القروض الزراعية، قروض الضمانات، بالإضافة إلى برامج الادخار الطوعية لأعضائها الشباب والبالغين. ولدى هذه المؤسسة أكثر من 150 ألف مقترض و350 ألف مودع، كما لديها 56 فرعاً، و200 نقطة خدمات على امتداد البلاد. عملت المؤسسة، منذ انطلاقتها في 1986، وفق هدف واضح يتمثل في خدمة السكان أصحاب الدخل المنخفض الذين لا يتمكنون تقليدياً من الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية، تشجيعاً لتنمية قوة العمل المنتجة وتطورها في البيرو.

مصرف (Diamond Bank) نيجيريا

يعتبر "مصرف دايموند- Diamond Bank" أحد المصارف القائدة في نيجيريا، وهو يحظى بالاحترام نتيجة التقديم المتميز للخدمات والتوجه المبتكر لديه. وقد حاز المصرف حتى الآن على جوائز متعددة من بينها جائزة "مصرف نيجيريا لعام 2009" المرموقة، وجائزة "أكثر المصارف تطوراً في 2007"، و"أفضل المصارف في مجال الاندماج والاستحواذ في 2006"، وكل هذه الجوائز مقدمة من (This Day Annual Awards).

إضافة إلى دراسات الحالات في المؤسسات المالية التي تلقت مساعدة فنية مباشرة من "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" فيما يتعلق بادخار الشباب، يلقي هذا الكتاب الضوء على تجارب ادخار الشباب لدى مؤسسات مالية أخرى، سواء كانت هذه المؤسسات أعضاء في "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" أو لا. توفر هذه المؤسسات المالية خبرة ثمينة أيضاً من حيث توفير إطار لمختلف مراحل تطوير البرنامج المعروضة في هذا الكتاب. وقد حضرت المؤسسات المالية المذكورة أدناه ورشة عمل "الابتكارات في مجال ادخار الشباب- Innovations in Youth Savings"، في أبريل 2012.

يمكن العثور على مزيد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بخصائص المنتجات الادخارية الشبابية التي تقدمها هذه المؤسسات المالية، وذلك في [الجدول المقارن](#) الموجود في الملحق.

المؤسسات المالية المدروسة

مصرف (Hatton National Bank) سريلانكا

يعتبر مصرف "هاتون- Hatton National Bank" من مصارف القطاع الخاص الأولى في سريلانكا، وله حضور دولي أيضاً. وقد أشادت به مجلة المصارف الآسيوية باعتباره أفضل مصرف للأفراد في سريلانكا لخمس سنوات متتالية، بفضل أدائه من 2007 حتى 2011.

يقدم المصرف عدداً من المنتجات والخدمات الموجهة للأفراد والشركات. إذ يقدم للأفراد حسابات ادخار بالروبية وبالعملات الأجنبية، كما يقدم خدمات ادخارية للشباب والقصر، وخدمات ادخارية للبالغين، وودائع لأجل بالروبية والعملات الأجنبية، وقروضاً وتأجيراً للأصول. أما فيما يخص ادخار الأطفال والشباب، فإن المصرف يعدّ في طليعة المصارف المبتكرة حيث أدخل خدمة (HNB Jumbo Till)، ومفهوم الأعمال المصرفية للمدارس، وجمعيات الطلبة والمديرين، وطرح مبادرة رائدة لتطوير منتجات تهتم بقطاعات محددة: (Singithi Kiriketiyo)، و(Singithi Lama)، و(Teen)، و(Yauwanabhimana)، وهو برنامج لتمكين الشباب يعتبر النسخة الأخيرة من مجموعة منتجات المصرف. أما بالنسبة للشركات، فإن المصرف يقدم رأس المال العامل، وقروضاً قصيرة إلى متوسطة الأمد، وتمويلًا تجارياً، وإقراضاً للمشاريع، وتمويلًا من أجل القروض الجماعية، وخطابات اعتماد، وتأجيراً للأصول، وخدمات الوصاية، وخدمات صرافة النقد الأجنبي.

مؤسسة

مؤسسة (Kenya Women Microfinance Bank) كينيا

تأسست مؤسسة "صندوق تمويل المرأة الكينية- KWFT- DTM" في 1981، على يد مجموعة من المحاميات ورائدات الأعمال والنساء المشتغلات في مجال المصارف، كمؤسسة مالية مكرسة لمعالجة احتياجات النساء المالية، وتعدّ مصرفاً يخدم النساء وتقوده النساء. تطورت المؤسسة لتكون من أنجح مؤسسات التمويل متناهي الصغر في كينيا، والمصرف الأوسع وصولاً إلى العميلات إذ تخدم أكثر من 400 ألف مودعة، وقرابة 600 ألف مقترضة، سواء في المناطق الريفية أو الحضرية في كينيا. وبما أنها المؤسسة المالية الوحيدة التي تركز على النساء في كينيا، فإن نجاحها قائم على الإيمان بتمكين العائلات من خلال النساء. تقول د.جينفر ريريا، المديرية التنفيذية في مجموعة "المرأة الكينية" القابضة: "عندما يتعلق الأمر بالفقر، فإن علينا معرفة أن أحداً لا يستطيع اجتثاث الفقر بشكل كامل. لكن علينا أيضاً أن نتمكن من توفير فرص تمكين من أجل إنقاذ الأرواح. ولكي ننقذ الأسرة، فإن علينا أن نبدأ بإنقاذ النساء من خلال تمكينهن حتى يصبحن قادرات على إطعام الأسرة.. وذلك من خلال مساعدة النساء في توفير الأصول ومن خلال تمكينهن من التحكم بأنفسهن عن طريق التوليد الذاتي للدخل".

تقدم مؤسسة "صندوق تمويل المرأة الكينية" قروضاً جماعية وقروضاً للأفراد، وتشتترط أن تبادر المرأة إلى الادخار عندما تطلب قرضاً. معظم القروض التي تقدمها المؤسسة هي قروض أعمال، مع نسبة صغيرة من أجل التعليم والرعاية الصحية. كما تقدم مجموعة من الحسابات الادخارية للشباب والبالغين.

مؤسسة "Finance Trust" *أوغندا

بدأت مؤسسة "صندوق التمويل الأوغندي- Finance Trust Ltd MDI" عملها في 1984، ما يجعلها من أقدم مؤسسات التمويل متناهي الصغر في أوغندا. تعدّ المؤسسة جزءاً من القطاع المالي الرسمي في أوغندا، وهي مرخصة ومنظمة من قبل مصرف أوغندا المركزي، حتى تستطيع قبول الودائع. تملك الشركة واحدة من أكبر شبكات الفروع في أوغندا، إذ أن لديها 30 فرعاً مترابطاً. وهي تخدم أكثر من 160 ألف عميل من خلال مجموعة متنوعة من حلول الادخار والقروض، تشمل قروض الأعمال، وقروض الرواتب، وقروض رسوم المدارس، وحسابات ادخار البالغين والشباب، والودائع الثابتة، وخدمات تحويل الأموال.

الفصل الأول

بدء العمل على

دراسة جدوى الادخار الشبابي

لمحة عامة

يركّز هذا الفصل على البدء في عمل دراسة جدوى الادخار الشبابي وعرض أسبابه، بما يمكن مؤسساتكم المالية من اتخاذ قرار مدروس سواء بالمضي قدماً نحو إطلاق "برنامج ادخار شبابي"، أو بعدم التحرك في ذلك الاتجاه.

نتناول في بداية هذا الفصل أهمية استراتيجية الادخار الشبابي كجزء من عروض دورة حياة منتجات المؤسسة المالية. يتبعها منهجية "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة- Women's World Banking" التي اتبعتها في تطوير برامج ادخار شبابية، إضافة إلى كيفية ملاءمة المواضيع المدرجة في هذا الفصل مع العملية المتكاملة.

نوضح بعد ذلك مسوّغات عروض الادخار الشبابي، ونبيّن جدواها، ونشرح ما يمكن لهذه العروض أن تحقق لأعمالكم ولعملائكم. ثم نناقش سبل بناء دراسة جدوى الادخار الشبابي في مؤسساتكم المالية من خلال البحث التمهيدي، بغية تحديد العقبات والفرص المتاحة في السوق، ثم عبر صياغة مقترح البرنامج لتقديمه إلى إدارتكم.

وبالمجمل، يضع هذا الفصل إطاراً عاماً يساعدكم على تحديد ما إذا كانت مؤسساتكم المالية مستعدة للانتقال إلى الفصول اللاحقة.

سوف يساعد هذا الفصل الممارسين على:

- ✓ فهم المنهجية التي تتبعها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة في تصميم برامج الادخار الشبابية.
- ✓ بناء دراسة جدوى الادخار الشبابي لدى مؤسساتكم المالية.
- ✓ إعداد مقترح برنامج ادخار شبابي لمؤسساتكم المالية.

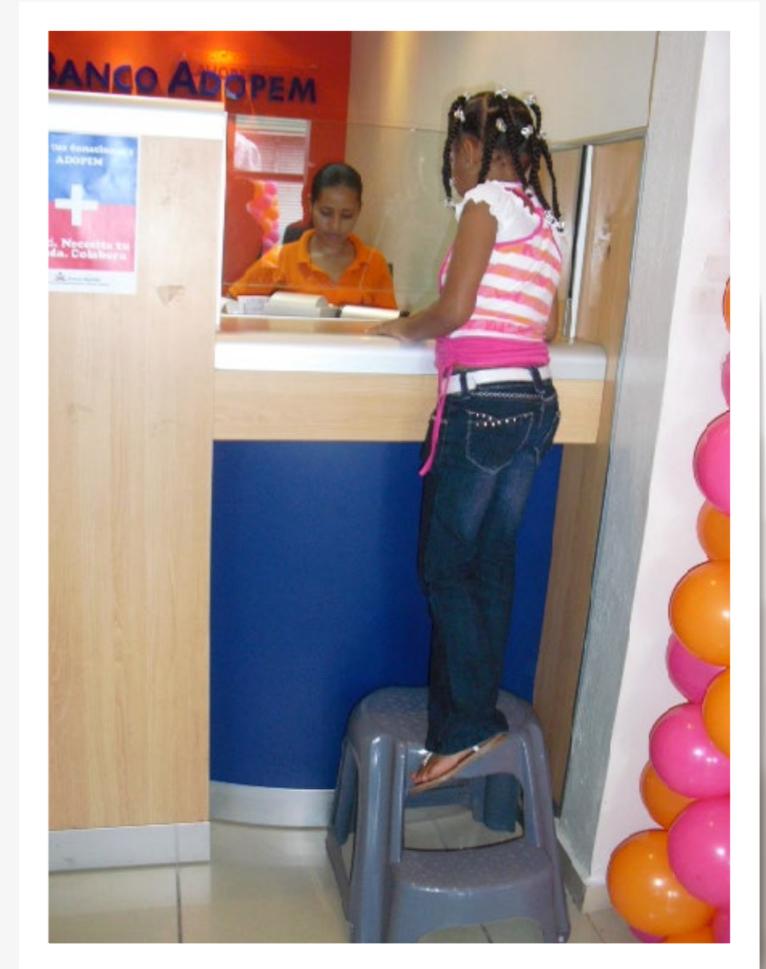
استراتيجية شبابية

أجرت "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" دراسات مكثفة تناولت الادخار الشبابي ضمن بيانات منخفضة الدخل في مختلف أنحاء العالم. ووجدنا أن الشباب، اعتباراً من عمر 10 سنوات، يذخرون المال على نحو منظم، ويديرونه بفعالية، ويودون العثور على مكان آمن لحفظه. لكن المؤسسات المالية تتوجه عادة إلى البالغين باعتبارهم عملاء لها، ولا ترى في الشباب سوقاً مستهدفة حقيقية، ولا قطاعاً متميزاً من قطاعات العملاء، وتتنظر إلى الشباب باعتبارهم بالغين "صغاراً" أو "مستقبليين" بدلاً من النظر إليهم باعتبارهم قطاعاً له احتياجاته ومتطلباته الخاصة. وفي وقت إصدار هذا الكتاب، كانت المنتجات الادخارية المصممة للشباب، كي يستخدموها ويديروها، محدودة جداً.

تعدّ حسابات ادخار البالغين التي تشجع الآباء على الادخار من أجل أطفالهم حالة شائعة لدى المؤسسات المالية التي تقدم الخدمات إلى الأفراد في العديد من البلدان النامية. وقد يكون استهداف الآباء ذا أثر أكبر من ناحية الأعمال، والقدرة على الادخار، ويمكنهم الانتقال إلى منتجات أخرى. لكن ثمة جدوى مالية واجتماعية فيما يتعلق بخدمة الشباب.

بالنسبة للمؤسسة المالية، فإن من شأن وجود استراتيجية شاملة تشمل دورة حياة المؤسسة كلها وتلبي احتياجات العملاء من مرحلة الشباب إلى مرحلة البلوغ، أن تعمل على بناء قاعدة عملاء أوفياء على الأجل البعيد. وحين تمتلك المؤسسات المالية استراتيجية شبابية شاملة، فإنها توفر منتجات لكل مرحلة رئيسية من مراحل الحياة، منذ الطفولة إلى البلوغ، بما في ذلك حسابات الأطفال، وحسابات المراهقين، وحسابات البالغين الصغار، والقروض الجامعية، وغير ذلك من الاحتياجات. إن هذه المنتجات مصممة لضمان جذب العملاء في مرحلة مبكرة إلى مؤسسة مالية معيّنة، والاحتفاظ بهم كعملاء أوفياء طيلة حياتهم، بالإضافة (في بعض الحالات) إلى التعامل مع حاجات الآباء المالية المتعلقة بالأطفال. وفي كل سوق من الأسواق التي عملت بها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، يعدّ الأطفال من أهم هموم النساء وعائلاتهن، ومن أهم عناصر المسؤوليات المالية.

لا يتوجّب على الاستراتيجية الشبابية أن تزيد فقط من قدرة وصول الشباب إلى الخدمات المالية، بل عليها أيضاً أن تبني قدرتهم المالية من خلال خدمات ادخارية مصحوبة بتعليم مالي عملي مكمل. إن إدراج التعليم المالي أمر بالغ الأهمية من أجل تزويد الشباب بالموارد والمعارف اللازمة لمواجهة تحديات مرحلة البلوغ. ولذلك السبب، يتناول هذا الكتاب تفاصيل استراتيجية الادخار الشبابي، ويركز على مراكمة الأصول وتطوير المهارات.



مكونات برنامج الادّخار الشبابي

حسابات ادّخارية يتحكم بها الشباب

- ✓ القدرة على الإيداع على نحو مستقل
- ✓ قيود منخفضة على السحب
- ✓ انخفاض المبلغ اللازم لفتح الحساب
- ✓ انخفاض المبلغ اللازم لاستمرار الحساب

تعليم مالي مجّاني مكمل

- ✓ تقدّمه المؤسسة المالية، أو شركائها، أو مؤسساتها التابعة، من خلال قنوات متنوعة
- ✓ صيغ متنوعة ومحتوى متنوع، وفق خصائص السوق
- ✓ ذو توجه عملي يربط بين المعرفة المالية المتزايدة وبين سلوك مالي إيجابي محسّن

استراتيجية تسويق وانتشار ملائم للشباب

- ✓ مواد تسويقية
- ✓ دفاتر توفير
- ✓ حوافز
- ✓ مشاركة مجتمعية

انسجام مؤسّساتي حيال خدمة الشباب

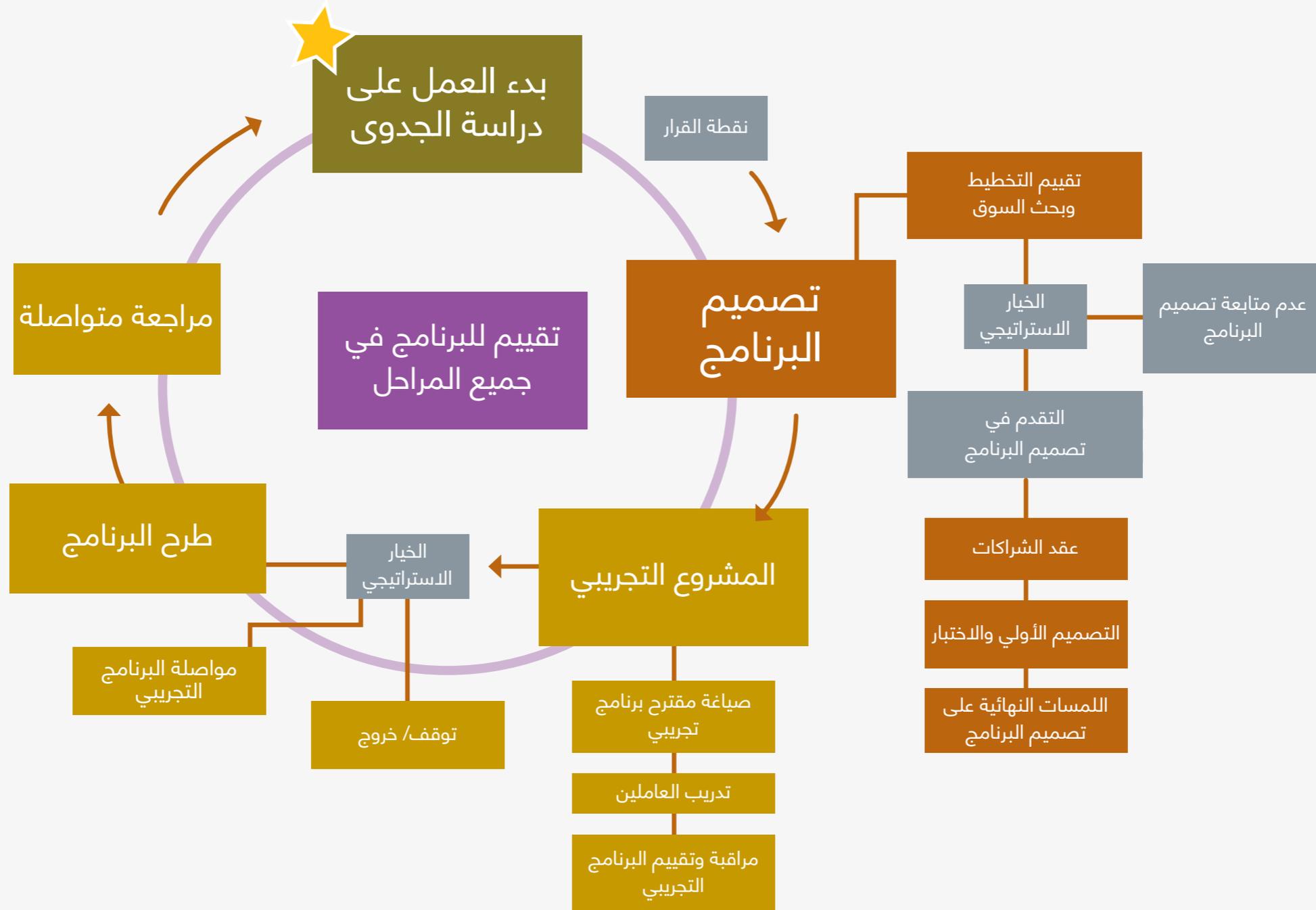
- ✓ تدريب العاملين
- ✓ قنوات التقديم
- ✓ البيانات وإدارة نظم المعلومات
- ✓ إدارة الأداء



إنّ وجود استراتيجيات متنوعة تخدم الفتيان والفتيات يكتسي بأهمية متزايدة مع تقدمهم في السن، ويمكن أن يصبح أساسياً مع مرور الزمن وبلوغهم مرحلة المراهقة. تساعدكم أداة التقييم والبحث المعروضة في **الفصل الثاني** في تحديد سوقكم المستهدفة.

آلية "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" لتطوير البرامج

تُعرض آلية تطوير المنتج على هيئة عملية دوارية، لأن المؤسسة ستجري عملية مراجعة مستمرة لبرنامج اذخار الشباب، وقد تكتشف أنّ عليها إعادة النظر في مراحل محددة من سير العملية، وخصوصاً عند حدوث تغيير في السوق أو المؤسسة.



بدء العمل على دراسة الجدوى

من المفيد، حين بدء العمل على دراسة جدوى الادّخار الشبابي في مؤسساتكم المالية، أن تطرحوا على أنفسكم سؤاليين مترابطين في غاية الأهمية:

اسأل

ما الذي يمكن أن يحققه الادّخار الشبابي لأعمالي؟
الأثر على المؤسسة

اسأل

ما الذي يمكن أن يحققه الادّخار الشبابي لعملائي؟
الأثر على العملاء

تعرف على الأسباب التي دفعت المؤسسات المالية التي يدرسها هذا الكتاب الإلكتروني إلى توفير برامج ادّخار شبابية

الأثر على المؤسسة

الأثر على دخل المؤسسة وميزانيتها العمومية

- تحقيق إيداعات بما يؤدي إلى تقليل تكلفة الأموال
- تماسك الأموال وديمومتها (أو طول أجل الاستحقاق)، بما يحقق مزيداً من الاستقرار ومزيداً من القدرة على التنبؤ فيما يتعلق بالميزانية
- زيادة النفقات: تطوير المنتجات، والفوائد، والعروض الترويجية، والمبيعات
- زيادة الربحية

كسب ولاء الجيل المقبل من العملاء البالغين

إن من شأن تجربة إيجابية يجريها العميل لأول مرة مع مؤسسة مالية رسمية، وخاصة في سن مبكرة من عمره، أن تبقى عميلاً للمؤسسة لسنوات كثيرة. وإذا حافظت التجربة على إيجابيتها، فمن المحتمل أن يواصل استخدام هذه المؤسسة المالية عندما يصبح بالغاً، ليس للدّخار فحسب، بل لجميع احتياجاته المالية. وحتى إذا لم تكن تجربته مع تلك المؤسسة المالية إيجابية جداً، فإن أي شخص يفتح حساباً لدى مؤسسة مالية ويصبح على ألفه معها، يتردد كثيراً في تغييرها، وفي تعلم أساليب وقواعد جديدة، وهذا ما يمكن أن يكون حافزاً مهماً للاستمرار في حسابه القديم. كما أن توفير البرامج الادّخارية والتعليم المالي للشباب يمكن أن يضمن لهؤلاء العملاء أن يكونوا مدخرين أفضل عندما يبلغون سنّ البلوغ، ما قد يقلل المخاطر الائتمانية للمؤسسات المالية أيضاً.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على المؤسسة

1. الأثر على دخل المؤسسة وميزانيتها العمومية
2. كسب ولاء الجيل المقبل من العملاء البالغين
3. ممارسة المسؤولية الاجتماعية
4. توطيد مكانة المؤسسة المالية كمؤرّ للحلول المالية، وليس فقط كمؤرّ للمنتجات العامة
5. تلبية متطلبات عملائكم وأسرههم من خلال استراتيجيات بيع منتجات إضافية وطرح منتجات "لصوقة/ متماسكة"
6. استقطاب نسبة أعلى من "المحفظة الادّخارية" للأسرة

ممارسة المسؤولية الاجتماعية

حين توفّر المؤسسة المالية عروضاً لمنتجات الادّخار الشبابي، وتجربة شفافة ملائمة ومفيدة اجتماعياً للشباب، فإنها تكتسب سمعة طيبة باعتبارها مؤسسة تهتم بالمجتمع. وهذا يؤدي في النهاية إلى تعزيز مكانتها في السوق. وفي بعض الأسواق، قد تحتاج مؤسساتكم المالية إلى توفير برامج ادّخار شبابي للمحافظة على سمعتها في المجتمع، أو لبناء هذه السمعة، إذا كانت المؤسسات المالية المنافسة توفّر خدمات ادّخار شبابية.

توطيد مكانة المؤسسة المالية كموفر للحلول المالية، وليس فقط كموفر للمنتجات العامة

بدلاً من كونها مجرد مؤسسة تباع أي نوع من أنواع المنتجات لعملائها، فإنّ عمل المؤسسة المالية على دمج التعليم المالي في الخدمات والعروض الترويجية والتفاعل مع العملاء، أو حتى توفير برامج تعليم مالي مستقلة، يُكسبها وضع المؤسسة المتفهمة التي توفر الحلول المالية اللازمة لعملائها. تبين أبحاث السوق التي أجرتها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة في أسواق كثيرة مدى اهتمام الآباء والأمهات بأن يتعلم أطفالهم كيف يديرون المال جيداً. وعندما تظهر المؤسسة المالية أنها تساعد الآباء في تعليم أولادهم الادّخار، فإنها تضع نفسها في مكانة المؤسسة التي توفر حلولاً مالية. قد ينطوي هذا الأمر على نقلة ثقافية مهمة تحتاجها بعض المؤسسات المالية، لكن الأرباح الناتجة عن ذلك يمكن أن تكون مهمة أيضاً. إن من السهل استبدال المنتجات وتحويلها إلى سلع في نهاية الأمر؛ لكن الأكثر صعوبة هو تغيير سمعة المؤسسة ونمط أعمالها، على نحو يفهم الشباب ويوفر لهم حلولاً شخصية مصممة وفق ما يناسبهم.

تلبية متطلبات عملائكم وأسرههم من خلال استراتيجيات بيع منتجات إضافية وطرح منتجات "لصوقة/ متماسكة"

تستطيع المؤسسات المالية استخدام الادّخار الشبابي ليكون بوابة الوصول إلى أسر جديدة، ومن ثم طرح منتجات متعددة لأفراد متعددين في هذه الأسر. إن زيادة التفاعل هذه تفضي إلى مستوى أعلى من الاحتفاظ بالعملاء ومستوى أقل من الحسابات الخاملة.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على المؤسسة

1. الأثر على دخل المؤسسة وميزانيتها العمومية
2. كسب ولاء الجيل المقبل من العملاء البالغين
3. ممارسة المسؤولية الاجتماعية
4. توطيد مكانة المؤسسة المالية كموفر للحلول المالية، وليس فقط كموفر للمنتجات العامة
5. تلبية متطلبات عملائكم وأسرههم من خلال استراتيجيات بيع منتجات إضافية وطرح منتجات "لصوقة/ متماسكة"
6. استقطاب نسبة أعلى من "المحفظة الادّخارية" للأسرة

مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM (جمهورية الدومينيكان)

دراسة
حالة

أثناء القيام بالأبحاث في جمهورية الدومينيكان تمهيداً لتقديم خدمة "ميا- Mia" للادّخار الشبابي، رأينا أمثلة جديدة لنساء لم يسبق أن امتلكن حساباً مصرفياً رسمياً، لكنهن فتحن حسابات مصرفية للأطفالهن. تتحكم الأمهات إلى حد كبير بحسابات ادّخار الأطفال هذه، كما أن المال الذي يودع في هذه الحسابات يأتي من الأمهات في بداية الأمر، لكن الأمهات لم يعتبرن أنفسهن مستعدات للادّخار في المصرف من أجل احتياجاتهن الخاصة. ومع اتباع استراتيجية تسويق ومبيعات فعالة، تستطيع مؤسسات مصرفية مثل "مصرف أدوبيم- Banco ADOPEM" أن تستفيد من دخول الشباب إلى النظام المالي الرسمي كي تعرض أيضاً منتجات وخدمات مالية تلائم آباء هؤلاء الشباب وأولياء أمورهم.

بالإضافة إلى ذلك، فعندما يستخدم هؤلاء العملاء منتجات متعددة، أو عندما يجري استخدام منتجات متعددة ضمن أسرة واحدة متعاونة مالياً، فإنّ النتيجة قد تتمثّل في إيجاد حافز يدفع هذه الأسرة إلى عدم تغيير المؤسسة التي تقدم لها الخدمات المالية. إن هذا الالتصاق والتماسك مع المؤسسة مهم بشكل خاص في البيئات التي تمكّن الناس من التعامل مع حسابات متعددة من خلال زيارة واحدة لأحد فروع المؤسسة المالية، أو الوقوف في صف انتظار واحد، وهذا ما يحقق مكتسبات حقيقية من حيث كفاءة التشغيل. إنه يقلل فعلياً من تكلفة تعاملات الحساب الواحد، وهي التكلفة التي تبيّن في بعض الأسواق أنها دافع مهم لنشاط الحساب نفسه.

استقطاب نسبة أعلى من "المحفظة الادّخارية" للأسرة

تبيّن الدراسات التي أجرتها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة في كثير من الأسواق منخفضة الدخل أن النساء يفضلن استخدام آليات متعددة للادّخار. وقد تبيّن أنهن يفعلن ذلك لتقليل المخاطر والاستفادة من الخصائص التي توفرها كل أداة من الأدوات المتوفرة. وهن يستخدمن كل أداة لغاية بعينها، وذلك من قبيل استخدام المدخرات المصرفية لاستخدامها كضمانات، أو اللادّخار مع "جمعيات الادّخار والإقراض الأهلية- ROSCA⁽¹⁾" لشراء هدايا العيد. وبالتالي فإن المال الموضوع في أداة محددة يمكن أن يكون محدوداً بحسب الغاية المحددة، إذ يمكن للمرأة مثلاً أن تدخر في المصرف بالقدر اللازم للحصول على القرض الذي تريده فحسب. فإذا تمكّنت المؤسسة المالية من تصميم حسابات ادّخارية توفر أسباباً أكثر إغراءً للادّخار فيها، كالادّخار من أجل مستقبل الأطفال أو للفوز بفرصة منحة دراسية، فإن عملاء هذا المؤسسة يمكن أن ينقلوا نسبة أكبر من محفظتهم اللادّخارية إلى تلك المؤسسة المالية. إن توفير حوافز جديدة للادّخار، إلى جانب آليات اللادّخار الفعالة التي يسهل الوصول إليها، يمكن أيضاً أن يوسع حجم هذه المحفظة عن طريق مساعدة الناس على اللادّخار أكثر مما كانوا يفعلون من قبل.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على المؤسسة

1. الأثر على دخل المؤسسة وميزانيتها العمومية
2. كسب ولاء الجيل المقبل من العملاء البالغين
3. ممارسة المسؤولية الاجتماعية
4. توطيد مكانة المؤسسة المالية كموثّر للحلول المالية، وليس فقط كموثّر للمنتجات العامة
5. تلبية متطلبات عملائكم وأسره من خلال استراتيجيات بيع منتجات إضافية وطرح منتجات "لصوقة/ متماسكة"
6. استقطاب نسبة أعلى من "المحفظة الادّخارية" للأسرة

المحفظة الادّخارية:

إجمالي كمية النقود التي يخصصها الناس للادّخار.

(1) تعبر الأحرف (ROSCA) عن جمعيات اللادّخار واللاقراض الدوارة، وهو اسم عام يستخدم للإشارة إلى مجموعة من الآليات غير الرسمية المستخدمة في اللادّخار واللاقراض ضمن مجموعة من الأشخاص. يسدّد كل عضو في المجموعة مساهمته المالية الثابتة في كل لقاء، ويأخذ أحد أعضاء المجموعة المبلغ كله في كل مرة. وهو الدور الذي يتناوب عليه مختلف أعضاء المجموعة.

الأثر على العملاء

يمكن تقسيم القيمة المضافة (بيان القيمة) أو أثر ادّخار الشباب الاجتماعي إلى آثار اجتماعية مباشرة، وإلى آثار بعيدة الأجل، أو آثار اجتماعية ثانوية، قد يكون قياسها وتوقعها أكثر صعوبة على العملاء وغيرهم من المعنيين.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على العملاء

الأثر الاجتماعي المباشر

1. طريقة آمنة بسيطة مقبولة التكلفة للاحتفاظ بالمال
2. الشمول المالي
3. إدارة أفضل للمال

الأثر الاجتماعي الثانوي

1. استخدام أفضل للنظام المالي الرسمي في مرحلة البلوغ
2. زيادة الثقة بالنفس
3. تعزيز الأوضاع وتحسين الصحة
4. الآثار على الفتيات

الأثر الاجتماعي المباشر

طريقة آمنة بسيطة مقبولة التكلفة للاحتفاظ بالمال

هذه هي الفائدة الرئيسية من أي حساب ادّخار في الأسواق منخفضة الدخل، ومن المهم أن تترجم هذه القيمة للعملاء في شروط وأحكام شفافة بسيطة، إضافة إلى انخفاض الرسوم المترتبة عليها.

الشمول المالي

إن إدماج الشباب في القطاع المالي الرسمي من خلال حسابات يتحكم بها الشباب أنفسهم، يعدّ جزءاً من جدول أعمال الشمول المالي الأوسع نطاقاً. تستطيع هذه المنتجات المالية أيضاً أن تكون بوابة تستقطب ذوي هؤلء الشباب ممن لم يسبق لهم الاستفادة من الخدمات المالية الرسمية أو من المنتجات الادّخارية، لكنهم ينتهزون فرصة الادّخار من أجل مستقبل أطفالهم كي يفتحوا حسابات ادّخار شبابي.

إدارة أفضل للمال

يمكن للمؤسسات المالية، من خلال إدخال التعليم المالي ضمن تصميم المنتج وتسويقه، عبر المساعدة في تحديد الأهداف ووضع الخطط، وعبر الحوافز التي تدفع في اتجاه تنمية عادات ادّخارية منتظمة، أن تساعد الشباب وذويهم في ادّخار المزيد، وفي تحقيق أهدافهم المالية. بل من الممكن أيضاً أن يكون للتعليم المالي أثر أكبر إذا ترافق مع الوصول إلى الحسابات الادّخارية وممارسة استخدامها عملياً. ومن الممكن أن يحبذ الآباء تلك المساعدة في إكساب أطفالهم هذه المهارات الحياتية المهمة تحبيذاً خاصاً، ما يعزز صورة المصرف ومكانته باعتباره جهة تقدم حلولاً مالية.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على العملاء

الأثر الاجتماعي المباشر

1. طريقة آمنة بسيطة مقبولة التكلفة للاحتفاظ بالمال
2. الشمول المالي
3. إدارة أفضل للمال

الأثر الاجتماعي الثانوي

1. استخدام أفضل للنظام المالي الرسمي في مرحلة البلوغ
2. زيادة الثقة بالنفس
3. تعزيز الأوضاع وتحسين الصحة
4. الآثار على الفتيات

الأثر الاجتماعي الثانوي

الآثار الاجتماعية الثانوية هي تلك الآثار التي يمكن أن تظهر خلال شهور أو سنوات، وربما تظهر من غير إعلان صريح من قبل الجهات التي أحدثتها. إن معظم الآثار المذكورة أدناه لا تأتي فقط نتيجة القيام باستخدام حسابات الادّخار البسيطة، بل أيضاً نتيجة دمج التعليم المالي ضمن تصميم الحساب وتسويقه، أو نتيجة خدمات إضافية غير مالية توفرها المؤسسة بالتوافق مع تقديم الحساب الادّخاري.

استخدام أفضل للنظام المالي الرسمي في مرحلة البلوغ

إذا بادرت مؤسسة مالية إلى إشراك الشباب على نحو مباشر باعتبارهم عملاء لديها، وبذلت جهداً في شرح واقع المؤسسة ومنتجاتها على نحو ملائم للشباب، فمن الممكن أن يتكوّن لدى الشباب فهم أعمق، وارتياح أكبر تجاه النظام المالي الرسمي. وهذا ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى استخدام ذلك النظام على نحو أفضل عندما يكبرون. إن هذا الأثر الاجتماعي الثانوي على العملاء يعدّ أثراً أيضاً على أعمال المؤسسة المالية المحتملة، ذلك إذا ظل هؤلاء الشباب على ولائهم للمؤسسة نفسها عندما يكبرون. إن مجرد معاملة الشباب باعتبارهم عملاء وتشجيعهم على الادّخار من قبل المؤسسة المالية يمكن أن يكون ذا أثر إيجابي على موقفهم من إدارة الأموال، وأن يساعدهم في بناء خبراتهم ومهاراتهم.

زيادة الثقة بالنفس

يكتسب الشباب مزيداً من النضج والثقة في أنفسهم وفي قدرتهم، ليس فقط من خلال مشاركتهم في النشاطات التي تعدّ من بين نشاطات الكبار عادة، بل أيضاً من خلال تنمية خبرتهم فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحقيقها.

تعزيز الأوضاع وتحسين الصحة

إن لوجود مقدار مخزّن من المال في مكان آمن لوقت الحاجة، ولمعرفة المرء بذلك، أثراً مهماً من حيث تقليل إحساس الشباب بهشاشة وضعهم، عبر تمكينهم من الاستثمار أكثر في أنفسهم، وتقليل تورطهم في نشاطات خطيرة، ما يسمح لهم بمعالجة النكسات والتحديات على نحو أكثر فعالية. وعندما يتم دمج ادّخار الشباب والتعليم المالي ضمن برنامج واحد يتعامل مع المسائل الاجتماعية الأخرى التي يواجهها الشباب، فإن الأدلة الأولية التي يقدمها "مجلس السكان" توجي بأن هشاشة قطاع الشباب يمكن أن تصبح أقل من ذي قبل، عبر البناء الاجتماعي للأصول، ما يمكن أن يؤدي في نهاية الأمر إلى التحسن في مجال الصحة.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على العملاء

الأثر الاجتماعي المباشر

1. طريقة آمنة بسيطة مقبولة التكلفة للاحتفاظ بالمال
2. الشمول المالي
3. إدارة أفضل للمال

الأثر الاجتماعي الثانوي

1. استخدام أفضل للنظام المالي الرسمي في مرحلة البلوغ
2. زيادة الثقة بالنفس
3. تعزيز الأوضاع وتحسين الصحة
4. الآثار على الفتيات

نتائج الأبحاث

في منغوليا، أثبت القائمون على تقييم أجرته مؤسسة فرص التمويل متناهي الصغر (MFO) أن الفتيات اللواتي فتحن حسابات ادّخار كن أكثر راحة في مناقشة المسائل المالية مع ذويهن، ومع المعلمين، والعاملين في المؤسسات المالية، وفيما بينهن أيضاً، بالمقارنة مع وضعهن قبل فتح الحسابات، وكذلك بالمقارنة مع الفتيات اللواتي لم يفتحن حسابات.

الآثار على الفتيات

لا تتوفر الخدمات المالية لقسم كبير من فتيات البلدان النامية. وغالباً ما تواجه الفتيات تحديات متنوعة تفوق ما يواجهه الفتيان، وذلك عندما ينتقلن من مرحلة المراهقة إلى مرحلة البلوغ. وغالباً ما تشهد هذه المرحلة معدلات أكبر في ترك الدراسة، إلى جانب ازدياد القيود المفروضة على حركة الفتيات، وازدياد مطالبتهن بتخصيص وقت لخدمة الأسرة، ما يقلل من فرصة تطويرهن شبكة علاقات اجتماعية قوية. أما الفتيان فهم يحظون غالباً بفرص أكبر من حيث تعلم كيفية كسب المال وإدارته، في حين تتعلم الفتيات كيف يقمن بأعمال منزلية غير مدفوعة الأجر. وإذا احتاجت الفتاة إلى المال، فإنها تعتمد على أهلها، أو تضطر إلى الانخراط في نشاطات خطيرة. ما يزيد من ضعف الفتيات.

لكن القدرة على الوصول إلى المنتجات الادخارية وإلى برامج التعليم المالي المصممة خصيصاً للفتيات ذوات الدخل المنخفض تحمل آثاراً مهمة من حيث تمكينهن اقتصادياً واجتماعياً. ومن خلال فهم أهمية الادخار، وبناء عادات الادخار، وفتح حسابات ادخارية تستطيع الفتيات التحكم بها، تطوّر الفتيات مهارتهن المتعلقة بتراكم الأصول وإدارة المخاطر ووضع الأهداف، ما يجعلهن مؤهلات على نحو أفضل للتخطيط للمستقبل. وتعتقد الشبكة المصرفية العالمية للمرأة أن زيادة الشمول المالي يؤدي إلى زيادة ميل الفتيات إلى متابعة التعليم العالي، والزواج في سن أكبر، والإنجاب في سن متأخر. ولهذا كله أثر أكبر في الحدّ من الفقر.

وبالنسبة للمؤسسات المالية التي تركز على النساء ذوات الدخل المنخفض، فإن من شأن التركيز على الفتيات سواء من حيث المنتجات الادخارية أو البرامج الإضافية، أن يفيد في التعامل جوهرياً مع بعض أسباب عدم تمكين الفتيات وافتقارهن إلى القدرة المالية، وهو ما يميز القسم الأكبر من قاعدة العملاء، من النساء البالغات لدى هذه المؤسسات.

بدء العمل على دراسة الجدوى

الأثر على العملاء

الأثر الاجتماعي المباشر

1. طريقة آمنة بسيطة مقبولة التكلفة للاحتفاظ بالمال
2. الشمول المالي
3. إدارة أفضل للمال

الأثر الاجتماعي الثانوي

1. استخدام أفضل للنظام المالي الرسمي في مرحلة البلوغ
2. زيادة الثقة بالنفس
3. تعزيز الأوضاع وتحسين الصحة
4. الآثار على الفتيات

نتائج الأبحاث

في برنامج "منتجات ادخارية ذكية آمنة للفتيات المراهقات ذات الأوضاع الضعيفة" في أوغندا، وهو برنامج أطلقه مجلس السكان بالشراكة مع (ميكروسيف- MicroSave) ومؤسستين ماليتين هما (FINCA-Uganda) و(Finance Trust)، فتحت الفتيات حسابات وانضممن إلى مجموعات الأقران، تحت قيادة مشرفين أكبر سناً. تلتقي هذه المجموعات مرة في الأسبوع في مكان آمن على امتداد سنة كاملة. يدعم المشرفون من خلال هذه المنصة تعلم الفتيات ونقاشاتهن فيما يتعلق بالتعليم المالي، والصحة الجنسية والإنجابية، والمسائل الاجتماعية. وتبين نتائج تقييم المشروع التجريبي الأولية وجود أثر إيجابي أكبر على الفتيات المشاركات بالمقارنة مع الفتيات اللواتي لديهن حسابات ادخار فقط أو بالمقارنة مع مجموعة مقارنة من الفتيات اللواتي ليس لديهن حسابات ادخار ولا لقاءات المجموعات. تشتمل هذه النتائج على أن الفتاة صارت تمتلك موازنة، ومصدراً يمكنها للاقتراض منه في الحالات الطارئة، شعوراً أقل "بانعدام القيمة"، وهدفاً مستقبلياً في الحياة، ومزيداً من المعرفة والتوجه الإيجابي فيما يخص الصحة الجنسية والإنجابية.

كلير تومويسيجي من
مؤسسة (Finance Trust)-
أوغندا، تشرح سبب قيام
المؤسسة بخدمة الفتيات.

دراسة جدوى الادّخار الشبابي في مؤسستكم المالية

التواصل الداخلي

تتمثل الخطوة الأولى في دراسة جدوى برامج الادّخار الشبابي في التحقق من انخراط الأطراف المعنية المناسبة في هذه العملية منذ البداية. تضمّ هذه الأطراف، بالحد الأدنى، العاملين في أقسام تطوير الأعمال والمسؤولية الاجتماعية (إن وجدت)، والمالية، وتعزيز الإيداعات، وإدارة المخاطر.

يجب أن يشارك هؤلاء جميعاً في بناء دراسة الجدوى، وفي إجراء البحث التمهيدي وتحليله، وكذلك في تخطيط تطوير البرنامج. وعند ذلك، أي عندما تتوصل مؤسستكم المالية إلى نقطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتحرك في اتجاه برنامج ادّخار الشباب، أو عدم التحرك، فإنكم تضمنون أن المعنيين الملائمين كلهم كانوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار.

استطاعت مؤسسة "PEACE MFI S.CO" أن تبني قناة مؤسساتية داخلية من خلال إنشاء مجموعة عمل برنامج "لينيج- Lenege" التي تولت توصيل فكرة أهمية ادّخار الشباب وأناطت بكبار الموظفين أدواراً محددة. لعبت مجموعة العمل هذه دوراً تمهيدياً في مختلف جوانب دراسة الجدوى وإعدادها، ثم تولّت مسؤوليات محددة في مراحل إعداد التصميم التجريبي والإطلاق والطرح. كان هؤلاء العاملون الرئيسيون خاضعين للمساءلة، تبعاً لدور كل منهم في البرنامج، سواء ضمن مجالات التشغيل والتنسيق والتمويل والتدريب وإدارة نظم المعلومات، والدراسة الاستثمارية الرئيسية والمعلوماتية أو في التسويق والتدقيق والمراجعة القانونية.

دراسة
حالة

دراسة تشخيصية: البحث التمهيدي الأولي والثانوي

وإذا انتقلتم إلى تصميم البرنامج، وهو ما ترد تفاصيله في [الفصل الثاني](#)، فسوف تجرون مزيداً من البحث الثانوي والأولي الأكثر اتساعاً. أما في هذه المرحلة التمهيديّة، فإن عليكم أن تدرسوا على الأقل ما يلي:

- البيئة القانونية والتنظيمية.
- المعلومات السكانية الخاصة بالشباب، والحجم المحتمل للسوق.
- المؤسسات الشبابية.
- طلب العملاء المحتمل في السوق المستهدفة لديكم.

يتعين إجراء بحث تمهيدي، أولي وثانوي، بغية دراسة جدوى الادّخار الشبابي. وننصح بأن تستثمروا بعض الوقت والمال في هذه المرحلة من أجل تأسيس الطلب على ادّخار الشباب، وبالتالي تأمين القناة بالمشروع منذ البداية، وهذا يساعد في ضمان النجاح خلال مرحلتي التصميم والتنفيذ.

بدء العمل على دراسة جدوى الادّخار الشبابي في مؤسستكم المالية

1. التواصل الداخلي
2. دراسة تشخيصية: البحث التمهيدي الأولي والثانوي
3. تحليل رفيع المستوى للربحية ونقطة التعادل
4. تطوير اقتراح برنامج الادّخار الشبابي

البحث الثانوي

يمكن تبني أدوات ترد في [الفصل الثاني](#) في هذا البحث التمهيدي الثانوي.

<ul style="list-style-type: none"> ■ مدى قدرة الشباب على فتح حسابات والتعامل بها، بالإضافة إلى أي عقبات يطرحها ذلك الأمر. ■ الموافقة على البحوث اللازمة والمجالات التي تحتاج إلى دراسات ميدانية لقياس الأثر على مستوى السياسات. 	<p>البيئة القانونية والتنظيمية (يتم تعديله من قبل الفريق القانوني)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تقارير واستطلاعات الإحصائيات الحكومية السكانية المحلية، والوطنية. ■ تقارير معلومات السوق. ■ بيانات العملاء الحاليين الذين يستخدمون المنتج، وكذلك اتجاهات بيانات الحجم المأخوذة من عروض منتجات الادخار الحالية. 	<p>حجم السوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ عروض برامج الادخار الشبابية التي تطرحها مؤسسات مالية أخرى ضمن سوقكم. 	<p>المنافسة القائمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ المشهد العام لمؤسسات الشباب. ■ نوع التعليم المالي، والنشاطات التنموية الشبابية العامة. 	<p>المؤسسات الشبابية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ البرامج القائمة حالياً. ■ وجود تعليم مالي في مناهج التعليم الوطنية. 	<p>السياق التعليمي</p>

بدء العمل على دراسة جدوى الادخار الشبابي في مؤسساتكم المالية

1. التواصل الداخلي
2. دراسة تشخيصية: البحث التمهيدي الأولي والثانوي
3. تحليل رفيع المستوى للربحية ونقطة التعادل
4. تطوير اقتراح برنامج الادخار الشبابي

نصيحة

إذا كانت مؤسساتكم المالية تمتلك موارد إضافية، يمكن للعاملين المشاركين مباشرة في المشروع أن يجروا زيارات اطلاعية إلى مؤسسات مالية أخرى تقدم منتجاً مماثلاً بالفعل، كي يتعلموا بشكل مباشر من تجربتها. يمكن إجراء هذه الزيارة في أي وقت بين بداية مرحلة التخطيط ونهاية المرحلة التجريبية، على الرغم من أن الزيارة ستكون مفيدة أكثر إذا تمت في مرحلة أبكر من هذه العملية. قد تتمكن الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، أو غيرها من شبكات التمويل متناهي الصغر، من ربطكم مع مؤسسات مالية مستعدة لاستضافتكم في زيارة اطلاعية من هذا النوع.

البحث الأولي

ننصح، في هذه المرحلة أيضاً، بإجراء بحث تمهيدي أولي مع العملاء الشباب المحتملين، بغية التوصل إلى فهم أفضل لطلبات العملاء وحاجاتهم. يمكن إجراء هذا البحث على صورة مجموعات نقاش تضم كل واحدة منها من ستة إلى ثمانية شباب، وبحيث تكون مقسمة بحسب العمر والنوع الاجتماعي. ويمكن تبني أدوات ترد في [الفصل الثاني](#) من أجل هذا البحث التمهيدي الأولي.

يجري لاحقاً مزيد من البحث التمهيدي الشامل في مرحلة تصميم المنتج، [وفق ما يرد بالتفصيل في الفصل الثاني](#). لكن من شأن البحث التمهيدي في هذه المرحلة أن يساعد مؤسساتكم المالية على تعزيز دراسة الجدوى وإثرائها بالمعلومات عبر تبيان وجهات النظر الفعلية لدى العملاء الشباب المحتملين.

تحليل رفيفع المستوى للربحية ونقطة التعادل

يتمثل جزء مهم من بناء دراسة الجدوى في إجراء تحليل رفيفع المستوى للربحية ونقطة التعادل، باستخدام أدوات النمذجة المالية والربحية الداخلية. يجب أن يشتمل التحليل على توقعات برنامج الادّخار الشبابي والجدول الزمني لنقطة التعادل القائم على ما يلي:

- الفرضيات المتعلقة بسلوك العملاء، وهي مأخوذة من البحث (الأولي) الذي يتناول العملاء، والذي تجريه مؤسستكم المالية.
 - الفرضيات المتعلقة بمعدل التحويل، وهي مأخوذة من نشاطات التعليم المالي والتسويق.
 - محركات الإيرادات التي تعكس أهداف مؤسستكم المالية والقيمة المضافة التي توّفرها.
 - محركات التكلفة التي تعكس قنوات التوزيع التي تعتمدها (الفروع، الجوّال، شبكة الإنترنت، المدارس، نموذج الوسطاء، إلخ) والقدرة المؤسسية والبنية التحتية التي تدعمها.
- كما ننصح بإجراء تحليلات الربحية والحساسية والتصورات حتى تؤخذ مختلف العوامل المتغيرة بعين الاعتبار، وهي عوامل يمكن أن يكون لها تأثير على توقعاتكم. ومن هذه العوامل:
- تصورات تعكس ردود أفعال العملاء المختلفة إزاء الملامح الرئيسية لخدمة ادّخار الشباب المزمع تقديمها (أي قنوات التقديم المختلفة).
 - تحليل الحساسية لتحديد ومناقشة المحركات الرئيسية للإيرادات والنفقات والاستدامة الإجمالية (إذا تناقص معدل الفائدة أو إذا ازداد معدل التضخم مثلاً، فكيف سيؤثر ذلك على المدة الزمنية اللازمة للوصول إلى نقطة التعادل).
 - تحليل الربحية استناداً إلى إطار الطرح الكامل المخطط (أهداف المؤسسة المالية فيما يتعلق بنموّ عدد العملاء وتوسع قنوات التقديم).

بدء العمل على دراسة جدوى الادّخار الشبابي في مؤسستكم المالية

1. التواصل الداخلي
2. دراسة تشخيصية: البحث التمهيدي الأولي والثانوي
3. تحليل رفيفع المستوى للربحية ونقطة التعادل
4. تطوير اقتراح برنامج الادّخار الشبابي

تطوير اقتراح برنامج الادّخار الشبابي

عند هذه النقطة، يجب أن يكون لديكم معلومات كافية لتكوين اقتراح تمهيدي تقدمونه إلى لجنة تطوير الأعمال في مؤسستكم المالية، وإلى مجلس الإدارة، و/ أو إلى أي لجنة تنفيذية مسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع والمنتجات الجديدة.

قالب الاقتراح

بدء العمل على دراسة جدوى الادّخار الشبابي في مؤسستكم المالية

1. التواصل الداخلي
2. دراسة تشخيصية: البحث التمهيدي الأولي والثانوي
3. تحليل ريفيع المستوى للربحية ونقطة التعادل
4. تطوير اقتراح برنامج الادّخار الشبابي



نصيحة

تنصح الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، قبل تقديم اقتراحكم والنتائج التي توصلتم إليها، بأن تراجعوا الأمر مع أحد المديرين الكبار ممن يحظون بخبرة في عمليات الفروع وفي التسويق وتطوير البرامج الجديدة. يستطيع هذا المدير تزويدكم بملاحظاته وتعليقاته المتعلقة بنوع أسئلة واهتمامات اللجنة أو الهيئة المسؤولة عن الموافقة. وكما تدركون، فإن هنالك جوانب كثيرة ليست محددة تماماً عند هذه النقطة. يجب اعتبار هذا الاقتراح بمثابة وثيقة حية ودائمة التطور؛ كما يجب أن تحظى هذه الجوانب بمزيد من التدقيق مع تقدمكم في عملية تطوير البرنامج. ومن الممكن أن تتغير الأولويات، بل حتى مجالات التأثير، عندما تكتشفون فرصاً أو تواجهون تحديات، أو حتى عندما تتغير السوق أو تتطور أولويات مؤسستكم المالية.

وعندما تصبحون مستعدين لتقديم اقتراحكم، فإن هدف العرض يجب أن يتمثل في تقديم أهم المعلومات المتوفرة اللازمة لاتخاذ قرار بشأن المنتجات وقطاعات السوق التي يجب التحرك صوبها. وننصحكم بإدراج معلومات من مختلف أقسام هذا الفصل، إضافة إلى توضيح آلية اعتمادكم أولويات الآثار المحتملة، وكيف درستم السياق الداخلي والخارجي من أجل توليد مجالات فرص محتملة لمؤسستكم، ومن أجل ترتيب أولويات هذه المجالات.



Women's World Banking

العمليات المصرفية

الموجهة

إلى الشباب

دليل تطوير برامج ادخار شبابية مبتكرة



XacBank
Зөв Банк

"مصرف هاس- XacBank (منغوليا)"

دراسة
حالة

إلى تصميم المنتج نفسه. تابع "مصرف هاس" مسيرة الابتكار ضمن سوق منغوليا من خلال أنواع جديدة من "البنائيب"، وعبر عروض ترويجية أخرى حول برنامج مليونير المستقبل. وقد حظي هذا المصرف، بالمصادفة تقريباً، بشهرة واسعة باعتباره صديقاً للأطفال. لكن الإدارة لم تترك هذه السمعة تذهب هباءً، فقد اعتبرت الأطفال عنصراً مركزياً حيويًا لعلامة المصرف التجارية، وراحت تبحث عن طرق مبتكرة للاستفادة من هذه السمعة. وفي العام 2008، بدأ المصرف تعاونه مع الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، ما أفضى إلى طرح مجموعة جديدة من المنتجات الإبداعية المخصصة للمراهقين، وذلك تحت اسم الطموح: "أسباير- Aspire". كان هذا المنتج مخصصاً أصلاً للفتيات، ثم شمل الفتيان أيضاً. كما تابع المصرف، بالتزامن مع ذلك، عملية التسويق لحساب مليونير المستقبل، لدى الآباء وأطفالهم الأصغر سناً. كما طرح أيضاً "قرض الأعمال للطلبة" بدعم من الحكومة المنغولية. وهو منتج مصمم لمساعدة الطلبة الجامعيين في تشكيل مجموعات لتأسيس شركات. وبعد ذلك، طرح المصرف قروضاً تعليمية تساعد الأسر في تغطية نفقات الدراسة الجامعية. وبحلول عام 2011، صار قطاع الخدمات المالية المنغولي أكثر تنافسية وتعقيداً بكثير. ومع أن "مصرف هاس" لم يعد يحوز على الكمية الأكبر من الحسابات أو الودائع الخاصة بالشباب والبالغين صغار السن، لكنّه لا يزال محتفظاً بموقعه في مقدمة المنتجات المبتكرة الخاصة بهاتين الفئتين من العملاء.

كان المصرف في حاجة شديدة إليه من أجل الوفاء بالشروط التي يفرضها المصرف المركزي. وإذا لم يأت رأس المال، فإن المصرف الجديد سيواجه خطر الإغلاق.

ومع اقتراب نهاية السنة، ازدادت محفظة الإيداعات لدى المصرف، بالإضافة إلى العدد الإجمالي للعملاء، بأكثر من خمسة أضعاف. إذ استطاع المصرف بفضل أدائه إشاعة جو من الثقة لدى المستثمرين، ووجد أنه أصبح قادراً على تلبية شرط الحد الأدنى لرأس المال. وكان الفضل في هذا النجاح يعود إلى منتج واحد. "مليونير المستقبل" هو أول حساب ادخاري جديد يجري طرحه في البلاد، وقبل تواجد هذا المنتج كانت جميع المصارف تعرض حسابات الودائع تحت الطلب والودائع لأجل فقط. وكان برنامج "مليونير المستقبل" أيضاً أول حساب ادخاري للودائع لأجل يتجاوز سنة واحدة في السوق المنغولي. صُمم برنامج "مليونير المستقبل" بحيث يتيح للآباء توفير من أجل مستقبل أطفالهم؛ وكان استحقاق الحساب يحل عندما يبلغ الطفل 18 عاماً.

في ظل أوقات اقتصادية حرجة، كان الآباء يشعرون بقلق شديد إزاء توفير المال الكافي لدفع نفقات دراسة أطفالهم الجامعية، وهو ما كان هدفاً شبه عام في البلاد. عرض المصرف معدل فائدة أعلى بشكل واضح مما كانت تعرضه المصارف الأخرى على الودائع لأجل سنة واحدة. وسرعان ما اكتسب المصرف عملاء مودعين جددًا، وتمويلًا على الأجل البعيد، رغم كون هذا التمويل مرتفع التكلفة. كان هذا هو ما يحتاجه "مصرف هاس" ليحجز نفسه مختلفاً، ويمنح المصرف الجديد فرصة للإلهام الجمهور والمستثمرين. صار هذا الحساب هو المنتج الإيداعي الرئيسي لدى المصرف، لدرجة دفعت في النهاية كل مصرف رئيسي في البلاد

يعدّ "مصرف هاس" رابع أكبر مؤسسة مالية في منغوليا. لكن هذا المصرف لم يكن دوماً يحظى بهذا الحجم.

تأسس "مصرف هاس" في أواخر عام 2001، نتيجة دمج مؤسستين صغيرتين للإقراض: الأولى هي مؤسسة (Gobi-Start)، التي تأسست قبل ذلك بسنتين، وكانت تقدم القروض للشركات وتقودها مؤسسة (Mercy Corps) وتلقى دعم برامج المساعدة الأمريكية (USAID). والثانية هي مؤسسة (Golden Fund for Development) للإقراض متناهي الصغر، والتي كان يقودها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتأسست قبل ذلك بثلاث سنوات. وفي ظل توفر أصول إجمالية تناهز 3.4 مليون دولار أمريكي في وقت الاندماج، كان المصرف الجديد بحاجة إلى إعفاء خاص من شرط الحد الأدنى لرأس المال الذي يفرضه المصرف المركزي على المؤسسات المصرفية، كي يستطيع الوجود في السوق.

في العام 2002 انطلق "مصرف هاس" بأهداف نمو طموحة، وخطط لأن يموّل معظم النمو في مجال القروض من جمع الإيداعات. لكن الإطار التمهيدي للإيداعات لديه كان مخيباً للآمال، إذ لم يكن الجمهور المنغولي، ولا عملاء القروض الموجودين لدى المصرف، مهتمين كثيراً بإيداع المال في أحدث مؤسسة للودائع في البلاد. وسرعان ما أعلنت الحكومة أن البلاد سوف تعاني من شتاء قاس ثاب على التوالي سيؤدي إلى نفوق أعداد كبيرة من الماشية وإلى توجيه ضربة شديدة إلى مزارعي المحاصيل الريفيين الذين يشكلون العمود الفقري للاقتصاد المنغولي. وتزايد قلق إدارة المصرف فيما يخص قدرتها على تحقيق الأهداف المتوقعة، وبالتالي تحفيز المستثمرين على توفير رأس المال الذي

الفصل الثاني

تصميم البرنامج

لمحة عامة

يقودكم هذا الفصل عبر مرحلة تصميم البرنامج، بدءاً من إجراء أبحاث سوق أكثر تعمقاً، وصولاً إلى تصميم النماذج الأولية للمنتجات، ووضع استراتيجيات التسويق والتعليم المالي.

- ✓ في نهاية هذا الفصل، سيتمكن الممارسون من:
 - ✓ إجراء أبحاث سوق أولية وثانوية معمقة، وتقييم نتائجها.
 - ✓ تطوير المنتج، وتسويقه، وتطوير النماذج الأولية للتعليم المالي.
 - ✓ تأسيس شراكات لتنفيذ البرنامج.
 - ✓ اختبار وتدقيق النماذج الأولية من أجل اختبار البرنامج التجريبي، ووضع اللمسات النهائية عليه.
 - ✓ إعداد مقترح تجريبي كامل لتقديمه إلى الإدارة للموافقة عليه.

تكوين الفريق

كما بيّن **الفصل الأول**، فإن من المهم مواصلة إشراك الأطراف المعنية المناسبة في مؤسستكم المالية. تصبح هذه الأطراف المعنية الآن جزءاً من فريق تصميم البرنامج لأنها تغني العملية بمنظورات وآراء مختلفة، لكنها ضرورية. إن من شأن تعزيز التواصل الداخلي القوي منذ البداية أن يساعد في ضمان نجاح برنامجكم.

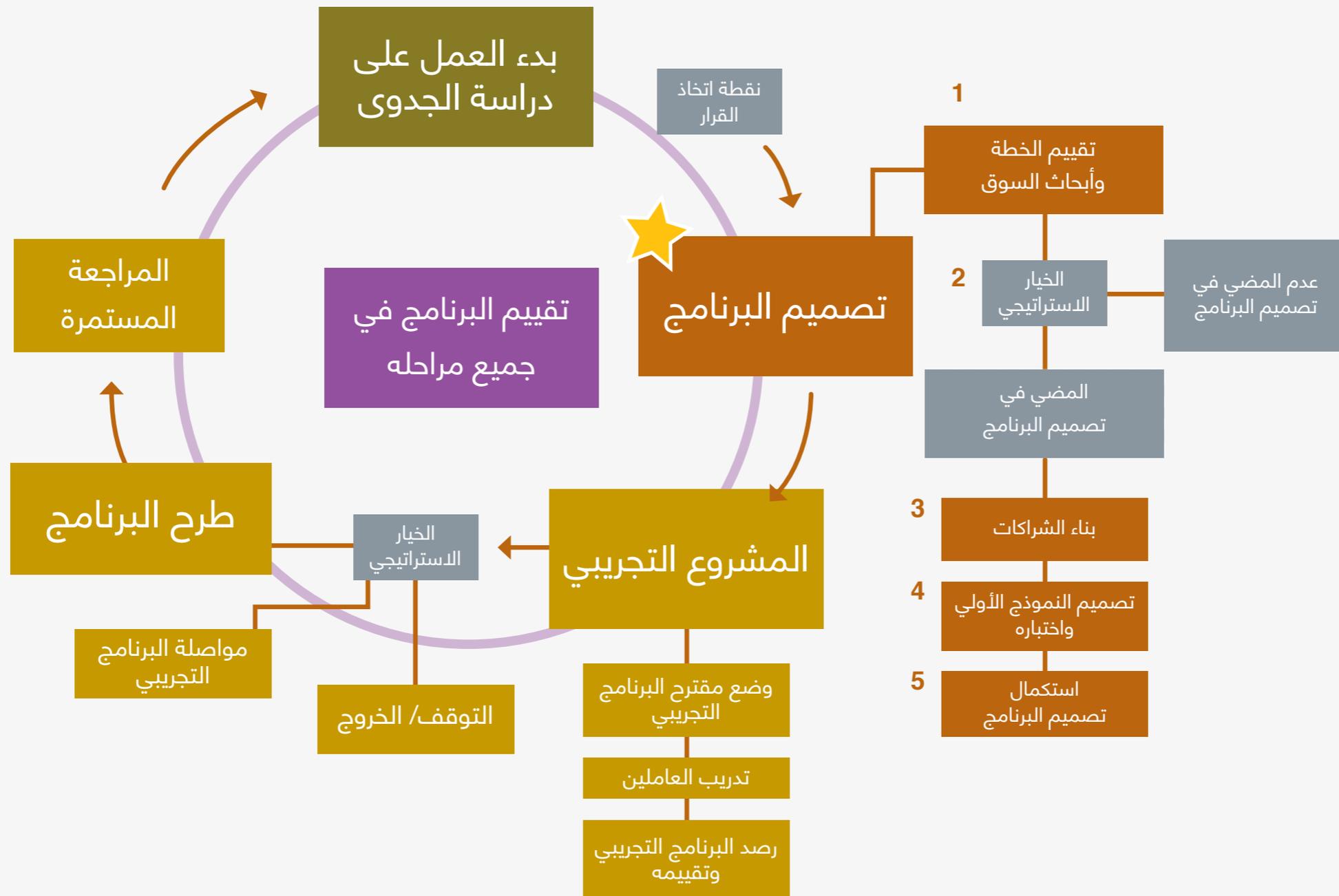
الأعضاء	المسؤوليات
مدير المشروع (عادةً أحد أفراد فريق تطوير المنتج)	<ul style="list-style-type: none"> الترويج لطرح برنامج الادّخار الشبابي، ضمن المؤسسة نفسها، وخارجها. توجيه استراتيجيات إدارة التخطيط وإدارة برنامج الادّخار الشبابي. تحديد مؤشرات قياس التقدم. تقديم تقارير عن التقدم المنجز إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. إدارة موازنة المشروع وأهدافه وآجاله.
مسؤول الإيداع للمنتج	<ul style="list-style-type: none"> تطوير سياسات وإجراءات الحسابات الجديدة. تقديم آليات تضمن فعالية عمليات فتح الحساب والإيداع فيه والسحب منه وإغلاقه.
مسؤول إدارة نظم المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> تصميم الحقول المناسبة من أجل جمع البيانات المتعلقة بادّخار الشباب. ضمان سلامة إجراءات جمع البيانات وتقديم التقارير على نحو منتظم.
مدير إقليمي/ مدير فرع	<ul style="list-style-type: none"> الإشراف على تنفيذ البرنامج التجريبي، والتدريب، والحوافز، في الفروع التجريبية. ضمان عمل الفرع على نحو يلائم الشباب.
مسؤول التسويق/ مدير التسويق	<ul style="list-style-type: none"> تطوير استراتيجية تسويقية ملائمة للشباب، تشمل على المواد والحوافز والحملات والترويج. إدارة المناقصات وآليات اختيار الموردين. المحافظة على مخزون المواد الترويجية ضمن الموازنة المقررة.
التدريب/ الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تطوير جميع مواد تدريب العاملين في برنامج الادّخار الشبابي الجديد. تنفيذ التدريب. تطوير حوافز مناسبة للعاملين.
مسؤول المخاطر/ الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> ضمان الالتزام بإجراءات إدارة المخاطر. ضمان امتثال المنتج للمعايير الداخلية والخارجية.
الاستشاري القانوني	<ul style="list-style-type: none"> تنسيق أي موافقات تنظيمية لازمة. إعداد الوثائق التعاقدية. التحقق من امتثال المنتج للتشريعات ذات الصلة.

بنود الموازنة التي يجب التفكير فيها خلال تصميمكم برنامج الادّخار الشبابي

- ✓ أبحاث السوق (يرد أدناه شرح الإطار العام لنفقات تنقلات العاملين + تنفيذ البحث).
- ✓ صياغة النموذج الأولي (التصميم البياني وتطوير العلامة التجارية، بالإضافة إلى وضع منهاج التعليم المالي، إذا كان ذلك مناسباً).
- ✓ اختبار النموذج الأولي.
- ✓ نفقات تنقلات الزيارات الاطلاعية، إذا كان ذلك مناسباً.

آلية "الشبكة المصرفية العالمية للمرأة" لتطوير البرامج

يشتمل هذا الفصل على الخطوات الخمس الأولى من المخطط البياني، التي تفضي إلى تصميم برنامج ادخار شبابي مناسب في مؤسستكم المالية.





الخطوة الأولى

تقييم التخطيط وبحث السوق

تحليل القطاع

تشتمل مرحلة التخطيط والتقييم وأبحاث السوق على أربعة أنواع من التحليل:



من المهم، قبل تصميم النماذج الأولية واختبارها، فهم المشهد الحالي للخدمات المالية المقدمة للشباب.

يجب أن تركز مؤسستكم المالية، من خلال البحث الثانوي الدولي، على اكتساب معرفة بأفضل الممارسات والدروس المستفادة من تنفيذ برامج ادخار الشباب في المناطق الأخرى. وعليكم أن تحلوا منتجات شبابية مختلفة، ونماذج شراكات مختلفة. لمزيد من المعلومات، يمكنكم [تحميل هذه القائمة الشاملة لموارد الادخار الشبابي](#).

يجب التركيز، من خلال البحث الثانوي المحلي، على البيانات السكانية، وعلى المؤسسات التي تقدم خدماتها بالفعل للشباب، وكذلك على الأطراف المجتمعية المعنية، وعلى السياق القانوني لتقديم الخدمات الشبابية. لمزيد من المعلومات، يمكنكم تحميل [قائمة المواضيع المحتملة](#) في البحث الثانوي المحلي، وتحميل دليل لنموذج المقابلات، لاستخدامه في اللقاءات مع [محللي القطاع](#) و [مؤسسات الشباب](#).

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا) [يمكنكم تحميل العرض التقديمي](#) الذي أعدته الشبكة المصرفية العالمية للمرأة و(PEACE MFI S.CO) عن مشهد المؤسسات التي تعمل مع الشباب في إثيوبيا، بالإضافة إلى السياق القانوني والتنظيمي.

دراسة
حالة



ملاحظة عن السياق القانوني والتنظيمي

تعدّ دراسة السياق القانوني والتنظيمي أمراً مفيداً في تحديد خصائص المنتج استناداً إلى مقدار التحكم الممكن في الحسابات من جانب العملاء الشباب وذويهم. وعليكم في الحسابات الادخارية المصممة ليتحكم بها الشباب، أن تحددوا السن التي يسمح القانون عندها للشباب بفتح الحسابات وإجراء التعاملات بشكل مستقل، وخاصة من حيث تعاملات السحب، وغالباً ما تكون هذه السن هي نفسها سن "البلوغ" وفقاً للقانون.

ومن أجل التحديد القانوني "لسن القصر"، أي السن الذي لا يستطيع الشاب امتلاك حساب قبل الوصول إلى سن البلوغ، تظل هناك خيارات أمام العميل الشاب لفتح حساب مع وصاية أحد والديه. يمكن أن تحدد اللوائح الحد الأدنى لسن القصور سويةً مع الآباء أو أولياء الأمور. وفي بعض الحالات التشريعية، يمكن الحصول على استثناءات خاصة ببعض القاصرين في ظروف خاصة، وذلك في حالة الأطفال العاملين مثلاً، أو في حالة الحصول على موافقة صريحة من الآباء. وفي حالات أخرى، قد لا يكون هناك محددات للحد الأدنى للسن وبذلك يعود للمؤسسة المالية أن تقرر ذلك بنفسها.

وفي الأمور القانونية، فقد يكون من المفيد طلب رأي صريح من الجهة التنظيمية المالية، أو من الوزارة أو الإدارة الإقليمية المعنية. وفي الأسواق حديثة العهد بعروض ادخار الشباب (أو التي لا توجد فيها هذه العروض) فإن القراءة الدقيقة والتفسير المستنير يمكن أن يسمحا لكم بابتكار جوانب رئيسية في تصميم المنتج، بحيث تحققون ميزة تنافسية.

مؤسسة "Caja Arequipa" بيرو

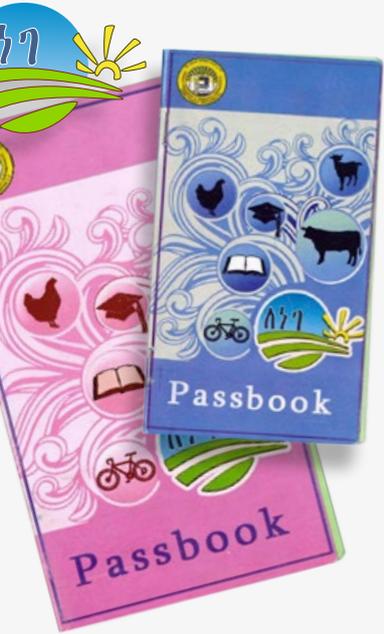
في بيرو، يرفض القانون المدني مشاركة القاصرين في أي عقد قانوني قبل بلوغ سن 18 عاماً. وبالتالي فهم لا يستطيعون فتح حساب باسمهم. وقبل أن تطلق مؤسسة "Caja Arequipa" برنامج الادخار الشبابي لديها، أجرت مراجعة قانونية تبين من خلالها أن الشباب يستطيعون إبرام "عقود يومية" أو إجراء تعاملات. ومن خلال هذه القراءة للقانون، عملت مؤسسة "Caja Arequipa" مع الجهات التنظيمية على صياغة عقد من أجل هذا الحساب الجديد لديها يحمل اسم (Cuenta Junior)، وذلك للشباب الذين تتراوح أعمارهم من 13 إلى 17 عاماً. يتطلب هذا العقد توقيع ولي الأمر، لأنه يستطيع إبرام العقد من الوجهة القانونية. لكن العقد يكون باسم العميل الشاب نفسه، وعندما يبلغ 18 عاماً، فإن الحساب يصبح تلقائياً باسمه هو على نحو كامل. وأيضاً فإن البطاقات الدائمة المتصلة بهذا الحساب لا يمكن إصدارها للعميل الشاب إلا ضمن حدود سحب يقرها ولي الأمر. لقد شقت مؤسسة "Caja Arequipa" في بيرو الطريق أمام مبتكرات مستقبلية أخرى لادخار الشباب.

غابرييل ريبازا مانريكي يشرح كيف عملت مؤسسة "Caja Arequipa" مع الجهات التنظيمية في بيرو لترويج الادخار الذي يتحكم فيه العملاء الشباب.

دراسة
حالة

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

في إثيوبيا، عملت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بالتعاون مع مؤسسة "PEACE MFI S.CO" على إنجاز دراسة الجدوى الخاصة بتقديم خدمات مالية للشباب. وكانت الإجابة الأولى من المحامي الذي تمت استشارته هي أن الشباب تحت 18 عاماً لا يستطيعون إدارة حسابات خاصة بهم. لكن، ومع دراسة الفريق احتمال وجود أي تفسيرات أخرى، أشار المحامي إلى حالات استثنائية يحق فيها للشباب تحمل مسؤوليات قانونية، وخاصة في العمل والزواج. يسمح قانون العمل في إثيوبيا للشباب اعتباراً من سن 14 عاماً بالعمل في "الوظائف الثانوية". ومن هنا، وبما أن الشاب يستطيع إبرام عقود عمل لوظائف ثانوية اعتباراً من سن 14 عاماً، فإنه يستطيع أيضاً أن يبرم أنواعاً أخرى من العقود، بما في ذلك العقود الخاصة بفتح وإدارة حسابات ادخار في مؤسسة مالية. وبالتالي، فإنه يمكن للشباب بين 14 و 17 عاماً أن يثبتوا أن لديهم "وظيفة ثانوية" حتى يتمكنوا من فتح حسابات ادخار شبابي من غير تدخل ذويهم أو الوصي عليهم.

دراسة
حالة

"مصرف هاس - XacBank" (منغوليا)

مع تقدم الشبكة المصرفية العالمية للمرأة و"مصرف هاس" في مرحلة تصميم المنتج، وجد فريق العمل أن قانون العقود المنغولي لا يسمح للأشخاص دون 16 عاماً بإبرام العقود على نحو مستقل. وقد كان هذا القانون مفسراً في الأصل بمعنى أن الشباب تحت هذا السن لا يستطيعون فتح حسابات ادخارية، ولا التحكم فيها، بأنفسهم. لكن فريق العمل كان تواقاً إلى الاستجابة إلى النتائج التي أظهرتها دراسة السوق والتي قالت إن الفتيات المراهقات لديهن رغبة في إدارة حساباتهن الخاصة بهن، وبأنهن لم يكن مهتمات بالحسابات التي يتحكم بها آبائهن. بحث محامي مصرف هاس - وهو عضو في الفريق المشترك - في القانون المدني أيضاً، فتبين له أن من حق الشباب قانونياً بأن يجرؤوا بعض المعاملات (الصغيرة المحلية) اعتباراً من سن 14 عاماً. وقد اعتبرت عمليات فتح حسابات الادخار وإغلاقها، إضافة إلى عمليات الإيداع والسحب فيها، واقعة ضمن هذه الفئة من التعاملات. وبالتالي، وبسبب هذه القراءة المتمعنة للقانون، أصبح مصرف هاس أول مصرف في البلاد يقدم منتجات ادخارية للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 14 و 15 عاماً.





وخلال إجراء تحليل المنافسين،
تتعين دراسة المجالات التالية:

■ **المشهد العام للمؤسسات المالية**

- لمحة عامة عن القطاع المصرفي والقطاع متناهي الصغر.
- أنواع المؤسسات المالية وعددها.

■ **المؤسسات المالية التي تستهدف الشباب**

- سجلات منتجات ادخار الشباب، وأسعارها، وشروط فتح الحساب.
- الجوانب التشغيلية ومدى انتشار الفروع.
- سجلات العملاء.
- المواد التسويقية وتصميم مقر الفرع.
- الحوافز والحملات الترويجية.
- خدمة العملاء.
- الشراكة مع المجتمع.
- الخدمات غير المالية المقدمة.

دراسة حالة
يمكن تحميل عرض تقديمي أعدته الشبكة المصرفية العالمية للمرأة و"مصرف أدوبيم" يتعلق بتحليل المنافسين، تم إجراؤه في جمهورية الدومينيكان عام 2009.

يمكن تحميل نموذج "الدليل المقابلة" عند زيارة هذه المؤسسات المالية.



نصيحة

يمكن غالباً الحصول على معلومات أساسية عن منتجات ادخار الشباب، بما في ذلك الشروط والأحكام، من خلال شبكة الإنترنت، أو عن طريق الاتصال الهاتفي بقسم خدمة العملاء لدى المؤسسات المنافسة، أو من خلال زيارة فرع لها. كما يمكن الاطلاع على المعلومات القيمة التي توفرها دراسات سابقة شملت القطاع المصرفي، وأية بحوث متعلقة بالمنافسين أجرتها مؤسساتكم المالية نفسها. إن المعلومات مفيدة في فهم المقارنات التي يمكن أن تجريها السوق المستهدفة نفسها عندما تطرحون عروض منتجاتكم. وبعد جمع هذه البيانات، يمكنكم تجميعها ضمن وثيقة واحدة تكون بمثابة أساس للمقارنات وتحديد النقاط المرجعية.

تحليل المنافسين

يمكن لبرامج ادخار الشباب أن تمثل أسلوباً لتنويع المنتجات، والابتكار، واكتساب العملاء بتكلفة منخفضة. وحتى ضمن البلد الواحد، فإن المناطق التي تتسم بمنافسة أقل من حيث الخدمات المالية، كالمناطق الريفية مثلاً، يمكن أن تحقق مزيداً من النجاح بتكاليف أقل. ومن الممكن لبرامج ادخار الشباب أيضاً أن تكون جذابة خصوصاً للمؤسسات المالية عندما تؤدي المنافسة إلى رفع تكلفة كسب العملاء، وعندما تصبح مستويات اختراق سوق البالغين مرتفعة، وعندما تكافح المؤسسات المالية لاستكشاف مجالات نمو في سوق التجزئة.





تحليل القدرات

قبل إطلاق برنامج الادّخار الشبابي، عليكم تحديد مدى رغبة مؤسستكم المالية وقدرتها على إدارة البرنامج وتسويقه. إن التفاصيل الدقيقة والمتطلبات التشغيلية ستعتمد على نتائج البحث والاختبار في المراحل اللاحقة. أما في مرحلة التخطيط هذه، فمن المفيد أن يكون لديكم فكرة عامة عن مستوى الموارد البشرية والمالية على حد سواء، اللازمة لتحقيق مختلف الآثار المؤسسية والاجتماعية المذكورة أعلاه.

ومن المهم للمؤسسات المالية أن تدرس أين يقع المكان المناسب لادّخار الشباب ضمن استراتيجيتها العامة وضمن خطة طريق تطوير منتجاتها. إن الإجابة على الأسئلة التالية مفيد في تحديد مدى استعداد مؤسستكم المالية واستعداد السوق المستهدفة:



1 ما مدى خبرة ونجاح مؤسستكم المالية في منتجات ادّخار الأفراد المخصصة للبالغين؟

توصي الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بأن تنتظر المؤسسات المالية قبل أن تعرض منتجاتها الادّخارية الشبابية ريثما تحقق درجة مهمة من النجاح، والاستدامة، والخبرة في حسابات ادّخار البالغين. قد يتطلب الوصول إلى الشباب أن يكون ذوهم والأوصياء عليهم قد فهموا مؤسستكم ووثقوا بعروضها الادّخارية.

2 ما مدى خبرة ونجاح مؤسستكم المالية في إدارة مخاطر استحقاق ودائع الأفراد طويلة الأجل؟

يمكن جزئياً تقديم منتجات ادّخارية شبابية بغية ضمان تمويل طويل الأجل، خاصة إذا كانت هناك حدود للسحب في هذه المنتجات. وإذا لم تكن مؤسستكم تمتلك خبرة في هذا النوع من المنتجات، فمن المهم أن تضمنوا قدرة موظفي الإدارة المالية أو الخزينة لديكم على تصميم أنظمة توضح أجل الاستحقاق الفعلي للأموال (مع أخذ نسبة السحوبات "المبكرة" بعين الحسبان) وإدارة السيولة تبعاً لذلك. لمزيد من المعلومات، [يرجى مراجعة](#)

"أدوات إدارة المخاطر المالية للشبكة المصرفية العالمية للمرأة- Women's World Banking Financial Risk Management toolkit".

3 ما هي النفقات التشغيلية في منتجاتكم الادّخارية الحالية (تكاليف المنتج)؟

من المفيد أيضاً أن تفهموا تكلفة عرض المنتجات الادّخارية الحالية كي يكون لديكم خط أساس ترجعون إليه في إنجاز أهدافكم المتعلقة بادّخار الشباب. إن عملية حساب تكاليف المنتج، هي امتداد للتحليل رفيع المستوى للربحية ونقطة التعادل المذكورة في الفصل الأول، وقد تشمل هذه العملية على التحدث مع الفروع عن جهود المبيعات والترويج المحلية؛ وكذلك التحدث مع الفروع أو مع الأقسام التشغيلية لفهم النفقات التشغيلية؛ وكذلك التحدث مع قسم التسويق لفهم المصاريف الترويجية. قد يشمل الأمر أيضاً على التحدث مع قسم الخزينة أو المالية لفهم مقدار السيولة الذي يخصصونه لودائع العملاء، مقسمة حسب المنتجات، وحسب الفروع، وغير ذلك من المتغيرات. إن متطلبات السيولة هذه هي التي تحدد مقدار المال الذي تستطيع مؤسستكم المالية استثماره على نحو مربح، بعد جمعه من المدخرات الشبابية.

سوف توفر هذه البيانات مؤشرات على ملامح نجاحكم المالي من حيث الأثر على الأعمال (الأموال المجمعة، تماسك الأموال وأجل استحقاقها، والمصاريف المتنوعة). نحن لا نحاول القول إن ادّخار الشباب يجب أن يحقق مستوى الربحية نفسه الذي تحققه المنتجات الأخرى، لكنه يساعدكم في تحديد مستوى الربحية الفورية المقبول لدى مؤسستكم المالية، وخاصة إذا كان تعريفكم للنجاح يمنح أولوية لآثار بعيدة الأجل يصعب قياسها. سيساعدكم تمرين حساب تكاليف المنتج أيضاً في تقدير مقدار الاستثمار الأولي الضروري لتحقيق الربحية فيما بعد.

تحليل القدرات



4 ما مدى خبرة مؤسستكم في أبحاث السوق؟

تستند الآلية التي ترد تفاصيلها في هذا الكتاب على فهم عملائكم الحاليين والمحتملين، وأجوائهم. لذا، فمن المهم عدم اقتصار التحدث مع موظفي الفروع واستشارة المصادر الثانوية، بل يجب التعلم مباشرة من العملاء، باستخدام أساليب البحث النوعي. خلال عملية تطوير البرنامج، يساعدكم الاتصال مع السوق المستهدفة في زيادة أثر هذا البرنامج مستقبلاً. إن الخبرة في إجراء وإدارة أبحاث العملاء مهمة خصوصاً عند تصميم عروض لقطاعات جديدة من العملاء، ومنهم الشباب. ثمة إرشادات إضافية تتعلق بإجراء أبحاث العملاء ترد تفاصيلها في القسم التالي الذي يحمل عنوان **"تحليل العملاء"**. واستناداً إلى مستوى خبرة مؤسستكم المالية في هذا النوع من التحليل، فقد تكونون بحاجة إلى الاستعانة بمساعدة خارجية.

5 ما مدى خبرة مؤسستكم في المبيعات، ومشاركة المجتمع، والتسويق، وترويج العلامة التجارية، والترويج للدّخار؟

يمكن للمنتجات الادّخارية الموجهة إلى الشباب خصوصاً أن تتطلب مستوى أعلى من الحنكة في المبيعات والتسويق، خاصة إذا كانت مؤسستكم المالية هي أول من يطرح هذه المنتجات في السوق. إن توعية ذوي الشباب ودعمهم بشأن فوائد تحقيق درجة معينة من استقلالية الشباب في إدارة حساباتهم، يمكن أن يمثل تحدياً، وأن يتطلب مستوى أعلى من مشاركة المجتمع. إن البيع المتقاطع من قبل موظفي المبيعات إلى العملاء المحتملين، من الشباب وذوي الشباب معاً، والجهود المبذولة لتشجيع الاستخدام المنتظم للحسابات، يمكن أن تتطلب مزيداً من الوقت بالمقارنة مع ما تتطلبه منتجات البالغين الادّخارية، وخاصة عندما يشتمل الأمر على عناصر تتعلق بالتعليم المالي. كما أن الخبرة في مجال استخدام الأطر التسويقية لدفع عملية كسب العملاء والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى خلق العلامة التجارية وتحليلها، أمران مفيدان جداً، وخاصة عند استهداف بعض قطاعات السوق، كالشباب مثلاً، والتي غالباً ما تكون معرضة لجهود تسويقية منظمة رفيعة الجودة تبذلها الشركات الأخرى.

توصي الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بإيجاد دفاتر حسابات جارية مصممة خصيصاً، وكذلك بطاقات دفع (إذا كان ذلك مناسباً)، ونشرات، وملصقات، وغير ذلك من المواد الترويجية و/ أو الحوافز الخاصة بمنتجات الشباب. وبالتالي فإن خبرة العمل مع مصممي الجرافيك، سواء بشكل مباشر أو عبر شركة متخصصة، سوف يكون أمراً مفيداً أيضاً.

6 ما مدى توجه مؤسستكم المالية إلى تعليم العملاء، سواء كخدمة عملاء أو كبرامج تعليمية محددة؟ وما مدى خبرة مؤسستكم في التعامل مع القضايا التنموية المتعلقة بالشباب؟

كما قلنا في الفصل الأول، فإن توجه الشبكة المصرفية العالمية للمرأة نحو ادّخار الشباب لا يشتمل على حساب ادّخار يتحكم فيه الشباب فحسب، بل أيضاً على تعليم مالي مكمل ومتكامل. ويرد وصف منهجيات مختلفة في التعليم المالي **ضمن القسم الملحق** بهذه الدراسة. لكن قراركم سيعتمد على مستوى المعرفة المالية المتوفر في السوق المستهدفة، ومستوى القدرة المؤسسية، وكذلك مستوى الخبرة في تنفيذ البرامج غير المالية والقدرة على المشاركة مع المؤسسات المحلية ذات الخبرات في هذا المجال، عند الحاجة. كما يتعيّن عليكم أن تفكروا في كيفية اتخاذ التعليم المالي موضعه الملائم ضمن سياق الخدمات غير المالية الأكثر اتساعاً، كبرامج شؤون الحياة التي تعنى بالصحة، والنوع الاجتماعي، والقضايا التعليمية، وأمور أخرى.

تحليل القدرات



7 ما مستوى الموارد البشرية والمالية المتوفرة؟

إن من المهم، على مستوى الفرع، أن تتعرفوا على مدى خبرة موظفيكم وقدرتهم على بيع المنتجات الادّخارية وتنفيذ برامج ادّخار الشباب. وعلى مستوى الإدارة العليا، فإنّ من المهم أيضاً فهم الموارد البشرية المتوفرة لقيادة عملية تطوير البرنامج. وأخيراً، فإن من المفيد أيضاً فهم حجم الموازنة التي يمكن توفيرها للنفقات المباشرة، من قبيل تطوير تصميمات وعلامات تجارية جديدة (خاصة في حال اللجوء إلى مصممين خارجيين أو شركات خارجية)؛ وإجراء دراسات السوق (سواء تمت بواسطة موظفي المؤسسة نفسها أو عن طريق استشاريين)، وتغطية مصاريف تنقلات موظفي الإدارة العليا اللازمة لتخصيص الوقت في المواقع التجريبية، والترويج لعروض الادّخار الشبابي خلال فترة المشاريع التجريبية ومن ثم طرحها؛ وتنفيذ برامج التعليم المالي أو البرامج الاجتماعية الأوسع نطاقاً.

8 ما مدى تنافسية سوقكم؟

يمكن لبرامج ادّخار الشباب أن تجتذب خصوصاً المؤسسات المالية عندما تؤدي المنافسة إلى رفع تكلفة كسب العملاء، وعندما تكون مستويات انتشار الخدمات في سوق العملاء البالغين مرتفعة، وأيضاً عندما تكافح المؤسسات المالية للعثور على مجالات للنمو في سوق التجزئة. يمكن لبرامج الادّخار الشبابي أن تمثّل وسيلة لتنويع المنتجات، وللابتكار، ولاكتساب عملاء جدد بتكلفة منخفضة. وعلى العكس من ذلك، فإن الأسواق التي تتسم بمقدار أقل من المنافسة في مجال الخدمات المالية، كما في المناطق الريفية مثلاً، يمكن للمؤسسات المالية أن تحقق مزيداً من النجاح بتكلفة أكثر انخفاضاً.



نصيحة

بشكل عام، كلما كانت مؤسستكم المالية أكثر توجهاً إلى تعليم العملاء ومشاركة المجتمع، وكانت السوق أكثر تعقيداً وتنافسية، كانت مؤسستكم المالية أكثر استعداداً لتقديم برامج ادّخار شبابي قادرة على تحسين الأعمال من جهة وتحقيق آثار اجتماعية في السوق المستهدف من جهة أخرى. ومن الممكن للمؤسسات المالية الأقل تقدماً أو خبرة أن تكون في وضع مناسب لطرح برامج ادّخار شبابي أيضاً، لكنها قد تحتاج إلى خبرات وموارد خارجية لاستحداث عروض مستدامة في الوقت المناسب.



تحليل العملاء

ومع قيامكم بإجراء البحث الثانوي والأولي، إضافة إلى تحليل البيانات الداخلي، سوف تبدأون في:

- ✓ تحديد الميول والاحتياجات غير المحققة.
- ✓ تحديد قطاعات العملاء وشرائحهم.
- ✓ فهم متطلبات السوق المستهدفة، وإجباطاتها، ومخاوفها، وتطلعاتها.

يتوجّه القسم الأكبر من المصارف فقط إلى البالغين باعتبارهم عملاء. وهكذا، وحتى يصبح الشباب قطاعاً مستهدفاً حقيقياً، فإن عليكم النظر إلى مؤسستكم المالية من خلال أعين الشباب. يتمثل جزء رئيسي من عملية تصميم البرامج في فهم السوق المستهدفة. ولفهمها، يتعين عليكم تكوين معرفة تفصيلية عن عادات الشباب الادّخارية، والأحداث المهمة في حياتهم، ومدى تنقلاتهم وتوفر وسائل الاتصال لهم، وخاصة بالنسبة للفتيات والنساء الشابات، وكذلك مستويات التعليم. إن من شأن هذا كله أن يساعدكم في أن تكونوا على بينة حين تصميم التعليم المالي وجهود التسويق. وتشمل هذه البحوث الشباب وذويهم أيضاً. إن هدف البحث هو جمع المعلومات الكافية عن السوق المستهدفة كي تتمكنوا من تصميم عروض تلبي احتياجات العملاء والمؤسسات على حد سواء.



نصيحة

كونوا منفتحين على تدارس احتمالات جديدة، من خلال ترك البحث يقودكم في اتجاهات غير متوقعة.



يتعين عليكم، لفهم السوق المستهدفة، إجراء ما يلي:

- البحث الثانوي.
- البحث الأولي.
- مراجعة البيانات الداخلية.



نصيحة

تنصح الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بأن تواظب مؤسستكم المالية على إجراء بحث نوعي خلال مرحلة تصميم البرنامج. وهو يوفّر رؤى ومعلومات كبيرة ثمينة يقدمها العملاء، من شأنها أن تغني البحث الكمي. إذا توفّرت الموارد، يجب أن تجروا أيضاً بحثاً كمياً، لأنه سيعطيكم فكرة عن حجم السوق المستهدفة، ومدى الانتشار المتوقع الذي سيحققه برنامجكم الخاص بادّخار الشباب.

البحث الثانوي

وثائق منشورة تتعلق باحتياجات السوق المستهدفة.

- انظروا في النشرة الصادرة عن صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال (UNCDF) بعنوان: **"Listening to Youth: Market Research to Design Financial and Non-Financial Services for Youth in Sub-Saharan Africa"**
- انظروا في ورقة اتحاد YouthSave بعنوان: **"Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge"**

تقارير من مشاريع بحثية سابقة في مؤسستكم المالية.

البحث الأولي

من هم الذين يجب مقابلتهم

- الشباب
- الآباء
- الإعداد

- تصميم البحث: نوعي أم كمي
- الصيغ النوعية:
 - ◀ مجموعات النقاش
 - ◀ المقابلات المتعمقة
 - ◀ ملاحظات الشباب المشاركين: اطلبوا من الشباب زيارة فرع مؤسستكم والتظاهر بأنهم عملاء، ليرصدوا ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح.
- الوسيط: داخلي أو خارجي.
- توليد الفرضيات
 - ◀ قبل البدء بمجموعات النقاش والمقابلات، عليكم وضع فرضيات بشأن السوق المستهدفة. مثل ملاحظة كيف تنفق السوق المستهدفة المال، وكيف تجني دخلها، وكيف تدخر المال، وكيف تمضي أوقات فراغها، وغير ذلك. يساعدهم هذا التمرين على توجيه أسئلتكم ويضمن أن تكون هذه الأسئلة مفيدة لكم في اختبار فرضياتكم وإجراء بحث فعال.
- تطوير أدلة المقابلات: **"دليل نموذج مجموعة النقاش" و"دليل مقابلات الأفراد"**. ومن المجالات التي يمكن استكشافها عادة:
 - ◀ الخلفية العامة: البيئة المنزلية؛ التعليم؛ الجهات المؤثرة والشبكات الاجتماعية؛ ديناميات الأسرة؛ التطلعات.
 - ◀ المواقف المالية، السلوك وصنع القرار: مصادر الدخل، الآليات الرسمية وغير الرسمية للاحتفاظ بالمال، السلوكيات واتخاذ قرارات الإنفاق والادّخار، السلوكيات المتعلقة بالإنفاق والادّخار. < آليات تقديم المنتج والخدمة.



- يمكنكم تحميل **"دليل التوظيف"** للحصول على إرشادات في التوظيف الفعال.
- إعداد مكان العمل: يجب الحرص على أن يجري عمل مجموعة النقاش، وكذلك المقابلات، في مكان يسمح بخصوصية وسرية الحديث ويوفر الإحساس بالراحة للمشاركين.

التنفيذ

- يجب إجراء البحث باللغات المحلية مع توفير الترجمة الفورية عند الحاجة.
- يجب تسجيل محاضر تفصيلية عن جلسات البحث كلها.
- يجب الحرص على أن يحظى المشاركون في مجموعة النقاش بفرصة التحدث.
- يجب ضمان أن يتلقى كل سؤال إجابتين أو ثلاث إجابات من المشاركين في مجموعة النقاش.

تجميع نتائج البحث

مراجعة البيانات الداخلية

- تستطيعون إجراء دراسة تقديرية للكيفية التي يحتمل أن يستخدم الشباب المنتج الادخاري وفقاً لها، عبر تحليل نماذج تعاملات ومجالات توازن المودعين الحاليين لدى مؤسستكم المالية ممن ينتمون إلى المستوى الاجتماعي-الاقتصادي نفسه. ستفيدكم هذه البيانات في المقارنات المعيارية المتعلقة بادخار الشباب عندما يتم إطلاق المنتج، كما ستساعد في صياغة التوقعات.
- ننصحكم بتحليل البيانات إلى أبسط قدر ممكن مع أخذ الناحية الموسمية بعين الاعتبار بغية فهم تغيرات سلوك المودعين، وفق الحاجة:

- الموقع (مدينة أو ريف)
- النوع الاجتماعي
- الفئة العمرية
- الوضعية كعميل مقترض (مقترض أو غير مقترض) ونوع القروض

دراسة حالة مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا): رؤى العملاء المستمدة من بحث السوق

- يمتلك الفتيان والفتيات أحلاماً كبيرة. وهم يريدون عملاً جيداً، ويريدون تكوين أسرة، كما يريدون صنع حياة أفضل لأنفسهم..
- يفهم الشباب أن الادخار أمر شديد الأهمية من أجل تحقيق أهدافهم...
- ... وهم متآلفون معه من خلال المدرسة والأسرة ومن خلال أشخاص آخرين في مجتمعاتهم...
- يبدأ معظم الأطفال الادخار مع بلوغهم 11 أو 12 عاماً...
- ... لكن الادخار صعب، ولا يتمكن معظم الشباب من الادخار على نحو منتظم.
- إن لدى كل من الفتيان والفتيات مصادر للدخل...
- ... وهم يدخرون، مستخدمين (ekubs) (أموال دوارة مماثلة لـ ROSCA)، في المصارف الصغيرة ولدى الأسرة، وكذلك من خلال شراء الحيوانات والمحاصيل.
- يستوعب الشباب أيضاً فوائد الادخار في مؤسسات التمويل متناهي الصغر وفي المصارف.
- لكن، ومع أنهم يعرفون فوائد مؤسسات التمويل متناهي الصغر والمصارف، فإنهم لا يدركون أنهم يستطيعون الادخار في مؤسسات التمويل متناهي الصغر بأنفسهم.
- إن الوصول إلى العملاء المحتملين سيستعين أيضاً بالنظرة الإيجابية لدى كثير من الناس حيال مؤسسات التمويل متناهي الصغر في إثيوبيا.
- ييدي الشباب (بتشجيع من ذويهم) رغبة كبيرة في امتلاك حسابات ادخار، إذا توفرت هذه الحسابات.
- يرغب كل من الشباب وذويهم في تلقي مزيد من التعليم المتعلق بالأمور المالية.



تقسيم السوق إلى قطاعات

دراسة حالة

"مصرف هاس - XacBank" (منغوليا)

تم تحديد قطاعين من قطاعات العملاء*:

- الفتيات المدينيات (من 14 إلى 24 عاماً).
- الفتيات الريفيات (من 14 إلى 24 عاماً).

دراسة حالة

مصرف أدوبيم (Banco ADOPEM) جمهورية الدومينيكان

تم تحديد أربعة قطاعات من العملاء:

- الفتيات الصغيرات (من 7 إلى 15 عاماً).
- الفتيات الأكبر سناً (من 16 إلى 24 عاماً).
- الفتيان الصغار (من 7 إلى 15 عاماً).
- الفتيان الأكبر سناً (من 16 إلى 24 عاماً).

دراسة حالة

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

تم تحديد خمسة قطاعات من العملاء (من 12 إلى 24 عاماً):

- فتيات شبه ريفيات ملتحقات بالمدارس.
- فتيان شبه ريفيين ملتحقون بالمدارس.
- فتيات شبه ريفيات غير ملتحقات بالمدارس.
- فتيان شبه ريفيين غير ملتحقين بالمدارس.
- فتيات ريفيات متزوجات.

استراتيجية مصرف هاتون الوطني (HNB) في تحديد القطاعات:

وضع مصرف هاتون الوطني استراتيجية تحديد قطاعات تتعلق بمنتجاته الخاصة بالشباب، تمتد من الولادة حتى سن البلوغ، مع انتقال تلقائي من كل منتج إلى المنتج الذي يليه على نحو يشجع العملاء على البقاء، ويشجع آثار الشمول المالي الإيجابية على الأجل البعيد.

(HNB Yauwanabhimana): من 18 إلى 30 عاماً، حسابات ادخار وتمكين الشباب.

(HNB Teen): للفتية من 12 إلى 18 عاماً، المبلغ اللازم لفتح الحساب هو 500 روبية سريلانكية.

(Singithi Lama): حتى سن 12 عاماً، المبلغ اللازم لفتح الحساب هو 500 روبية سريلانكية.

(Singithi Kirikatiyo): حتى خمس سنوات، المبلغ اللازم لفتح الحساب هو 1000 روبية سريلانكية.

لمحة عامة عن حساب ادخار الشباب
لمحة عامة عن (Yauwanabhimana)

* تم اختيار أحد الفئات العمرية بحيث تمكّن "مصرف هاس" من عرض إمكانية فتح حساب لا يحتاج إلى وسيط.



الخطوة الثانية

الخيار الاستراتيجي

عند اكتمال مرحلة التخطيط والتقييم ودراسة السوق، يتعيّن على مؤسستكم المالية تقديم النتائج إلى الإدارة، التي يفترض في هذه المرحلة أن تكون قد توفرت لديها المعلومات الكافية لاتخاذ قرار المضي قدماً في آلية تخطيط برنامج أكثر شمولاً، أو التوقف.

المضي في تصميم البرنامج (الخطوة التالية)



عدم المضي في تصميم البرنامج



الخطوة الثالثة

بناء الشراكات

تتسم الشراكات بأهمية كبرى في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تشمل تسويق الادخار الشبابي، وانتشاره ووصوله، وما يرافقه من تعليم مالي. وانطلاقاً من تجربة الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، فإن من الواجب التذكير بتجارب المؤسسات التالية والتواصل معها حيث يكون ذلك مناسباً:

الشراكات	الفوائد المحتملة
الحكومة (الوزارات المختصة، والجهات التنظيمية، والجهات المالية التنظيمية)	<ul style="list-style-type: none"> إدخال التعليم المالي ضمن المناهج الوطنية التعليمية السماح بوجود المؤسسات المالية في المدارس وجود إطار قانوني ملائم لتقديم الخدمات المالية إلى الشباب
القادة المجتمعيون/ المعنيون الرئيسيون	<ul style="list-style-type: none"> الدعم واللاقنتاع المحليين ببرنامج الادخار الشبابي. السماح بتنفيذ استراتيجيات التسويق والانتشار في المجتمع السماح بإشراك الشباب، حسب الحالة
المدارس	<ul style="list-style-type: none"> السماح بتقديم التعليم المالي في المدارس السماح بتنفيذ استراتيجيات التسويق والانتشار في المدارس السماح باستلام الإيداعات في المدارس، وفي الأماكن البعيدة
المنظمات غير الحكومية/ مؤسسات (ذات صلة بالتعليم وتنمية الشباب والتعليم المالي)	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التعليم المالي عندما لا تتوفر لدى المؤسسة المالية القدرة أو الخبرة في تقديمه بنفسها المساعدة في تطوير النموذج الأولي بالمنهاج التعليمي (يجب اختباره)، والمنهاج التعليمي النهائي (بعد اختباره)، وتدريب المدربين
مصممو الجرافيك أو المسوقون/ وكالة علاقات عامة	<ul style="list-style-type: none"> تطوير النماذج الأولية للتسويق (يجب اختبارها) والمواد النهائية (بعد اختبارها) تطوير استراتيجيات التسويق والانتشار، عندما يكون ذلك مناسباً وفق السوق
المنافذ الإعلامية	<ul style="list-style-type: none"> الإعلانات، والحضور على شبكة الإنترنت، والتغطية التلفزيونية، والمقالات الصحفية، إلخ، وذلك كجزء من استراتيجيتكم الواسعة النطاق للتسويق والانتشار

يمكن قراءة المزيد عن كيفية تمكّن مصرف هاتون الوطني في سريلانكا من تطوير نموده المبتكر للشراكة مع المدارس.



الخطوة الرابعة

تصميم النموذج الأولي واختباره

بناء الشراكات

بعد إنجاز بحث السوق **📌 (كما ورد بالتفصيل في الخطوة رقم 1)** تصبح مؤسستكم المالية مستعدة لوضع النماذج الأولية الخاصة بالمنتج والتسويق وسياسة الانتشار والتعليم المالي، والتي سيجري اختبارها في السوق.

يجب أن تشتمل النماذج الأولية على ما يلي، مع نماذج بصرية حيث يلزم:

المنتج

يجب أن يشتمل **📌 نموذج المنتج الأولي** على خصائص المنتج المقترحة، بالإضافة إلى الشروط والأحكام، والتي يجب أن تستند على علم كبير من بحث السوق. وعليكم أن تأخذوا بالاعتبار السياق القانوني والتنظيمي، وأهداف مؤسستكم وحالة المنافسة. ستساعدكم مداخلات السوق المستهدفة وقرارات تحديد القطاعات في تحديد خصائص المنتج، ومدى تحكم الشباب فيه، والحاجة إلى وجود قيود على السحب، وكذلك تحديد ما إذا كان الحساب التزاماً أو حساباً ادخاريًا عادياً. كما يكون عليكم أيضاً دراسة خيارات وضع قيود على السحب من الحساب، بالإضافة إلى التفكير في تحديد شروط بديلة للحسابات الخاملة (تعريف داخلي) خاصة بالشباب. إن إبقاء المال في الحسابات لفترة طويلة يعتبر هدفاً، لكن وبما أن من المتوقع أن تكون حركة الإيداع والسحب في هذه الحسابات أقل مما هي في حسابات الأشخاص البالغين، فإن الحسابات معرضة أكثر لخطر التحول إلى حسابات خاملة، إلا إذا تم تعديل الشروط الخاصة بذلك.

وفي عملية تصميم النموذج الأولي للمنتج، من المهم إبقاء آثار ادخار الشباب على الأعمال وعلى المجتمع في البال، وهو ما ناقشناه في **📌 الفصل الأول**، ذلك أن جذور كثير من هذه الآثار متعلقة ببقاء العملاء الشباب مع المؤسسة زمنياً طويلاً؛ ومن هنا، فإن المنتج الذي تطوّرونه يجب أن يكون فعالاً في اجتذاب الشباب كي يظلوا من أصحاب الحسابات لديكم على الأجل البعيد.



نصيحة

إذا تم تحديد أكثر من قطاع واحد من قطاعات العملاء خلال مرحلة دراسة السوق- كالفتيات والفتيان مثلاً، أو العملاء الأكبر سناً والأصغر سناً- يستحسن وضع منظومات مختلفة للنماذج الأولية، لأن هذه القطاعات يمكن أن تحتاج إلى منتجات متباينة و/ أو استراتيجيات تسويقية متباينة



■ نماذج التسويق والانتشار الأولية

يجب اختبار نماذج التسويق والانتشار الأولية في هذه المرحلة. ومن شأن نتائج الاختبارات أن تفيد في تطوير خطة التسويق التجريبية الكاملة لديكم.

المواد

- الشعار
- العلامة المسجلة
- غلاف دفتر التوفير
- الملصق/ البروشور

أفكار تتعلق بالانتشار

- برنامج "اجلب صديقاً".
- الإذاعة المحلية، الإعلانات التلفزيونية؛ إعلانات في الصحف المحلية.
- تصميم الفروع الموصى به/ مكان مخصص لمنتجات الشباب.
- فعاليات مجتمعية، منظمات مجتمعية، مدارس، سيارة تحمل مكبر صوت، ملاحظة مواسم ذروة الإيداعات.
- يانصيب للفتيات، يتحدد بمدى انتظام عمليات الإيداع.
- خطة الادّخار: يتم ملء الخطة عند فتح الحساب، ومراقبته عند كل عملية.
- رسائل تذكيرية للعملاء و/ أو ذويهم، عبر الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، و/ أو رسائل تظهر على الشاشة أمام العميل خلال وجوده لإجراء عملية على الحساب.

أفكار تتعلق بالحوافز

- توزيع حصالات أو صناديق مقفلة.
- مفكرات بسيطة، مع ملصقات صغيرة توضع عند اليوم أو الأسبوع الذي يجب أن يتم الإيداع فيه.
- قسائم إيداعات مجانية صغيرة عند فتح الحساب.



نصيحة

- اجعلوا شركاءكم، شركة التصميم الجرافيكي أو شركة التسويق/ العلاقات العامة، يطوّرون نماذج التسويق الأولية كي يتم اختبارها، ذلك أن الاختبار يكون أكثر فعالية إذا كان لدى السوق المستهدفة مواد ومفاهيم يتدارسونها.
- يمكن في النهاية تعديل النماذج الأولية استناداً إلى نتائج الاختبار.



النماذج الأولية لمنهج التعليم المالي

يتعين على مؤسساتكم المالية ومؤسسات شريكة مختارة، إن وجدت، أن تضع مسودة منهج تعليم مالي، أو أي صيغة أخرى، للاختبارها في السوق المستهدفة. يجب أن يتم تطوير محتوى المنهج وأسلوبه استناداً إلى البحث الأولي والثانوي الذي أجرته مؤسساتكم المالية، والذي زودكم برؤى معمقة عن مستوى المعرفة المالية لدى السوق المستهدفة، وثغرات المعارف المالية التي يجب تداركها، وكذلك ما إذا كان التعليم المالي مدرجاً ضمن المنهج التعليمي الوطني أو لا، بالإضافة إلى أي برامج تعليم مالي موجود بالفعل، والمؤسسات الشريكة المحتملة في سوقكم.

إن هذه الاعتبارات مفيدة في صياغة شكل ومحتوى برنامج التعليم المالي، وإيصاله. وهذا ما تتوفر من أجله إرشادات إضافية ضمن قسم منفصل أكثر شمولية يتعلق [بالتعليم المالي](#).

اختبار النموذج الأولي

قبل الاختبار، على الفريق المسؤول عن البرنامج الجديد في مؤسساتكم المالية أن يقدم النماذج الأولية النهائية إلى الإدارة. ومن المهم تأمين دعم الإدارة واقتناعها، لأن هذه النماذج الأولية ستستخدم كأساس للبرنامج الذي سيتم تقديمه في النهاية إلى المؤسسة المالية.

إن أفضل طريقة لاختبار نماذجكم الأولية هي تكوين مجموعات نقاش يتكون كل منها من 6 - 8 عملاء في السوق المستهدفة، جرى اختيارهم تبعاً للقطاعات التي تم تحديدها في مرحلة بحث تحليل العملاء. وسيمكنكم اختبار نماذج المنتج والتسويق والانتشار الأولية عبر مجموعات النقاش هذه، ومن ثم اختبار التعليم المالي في جلسة اختبارية منفصلة.

اختبار نماذج المنتج والتسويق/ الانتشار الأولية

يتولى مشرف قراءة و/ أو توضيح الأفكار المختلفة المتعلقة بالنموذج الأولي الخاص بالمنتج والتسويق/ الانتشار للعملاء المحتملين. واستخدام أسئلة مصممة جيداً، سيسبر هذا المشرف أفكار وآراء السوق المستهدفة بالنماذج الأولية، من دون إملاء. يجب على ملاحظات السوق المستهدفة أن تتضمن تصورات عن فوائد المنتج، ومقارنته مع أساليب الادخار الأخرى التي يستخدمها العملاء، وكيف يستجيبون للتسويق.

[يمكنكم تحميل " دليل نموذج مجموعة النقاش "](#) لاختبار نماذج المنتج والتسويق الأولية.

إذا لم تكن استجابة السوق المستهدفة حماسية، أو إذا تلقيتم الكثير من التعليقات والاقتراحات والتي تغير كثيراً من طبيعة النماذج الأولية، فسوف يكون عليكم تعديل النماذج الأولية وإعادة اختبارها بالطريقة نفسها.

موارد إضافية

- كارمن ماركوس وجينفر سيبستاد، ["Financial Education for Adolescent Girls"](#).
- مارثا هين ماككورميك، ["The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature"](#).
- أليخاندر دريكسلر، وجورج فيشر، وأنطوانيت سكور ["Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb"](#).

اختبار نماذج المنتج والتسويق/الانتشار الأولية (متابعة)

اختبار النموذج الأولي للتعليم المالي

لاختبار النموذج الأولي لمنهج التعليم المالي (أو أي صيغة بديلة) الذي وضعتموه، فإن على أحد ممثلي مؤسستكم المالية و/ أو المؤسسة الشريكة أن يجري جلسة تعليم تجريبية لسوقكم المستهدفة. يمكن بعدئذ تعديل المنهج (أو أي صيغة بديلة) استناداً إلى نتائج اختبار النموذج الأولي.



من قطاعات السوق بالمدارس) تم عرض إيجابياً، لكن المشاركين

خلال اختبار نموذج المواد التسويقية في إثيوبيا ضمن قطاعين المستهدفة (الفتيات الملتحقات بالمدارس، والفتيان الملتحقون نموذجين لدفتر التوفير. لقد كان رد الفعل تجاه تصميم الدفتر وألوانه في مجموعة النقاش كانت لديهم ملاحظات واقتراحات عن نماذج الصور التي يجب وضعها على الغلاف الخارجي المقصود هو أن تكون الصور ذات صلة بالأهداف اللدخارية لدى السوق المستهدفة، وهكذا فقد قدمت هذه المرحلة الاختبارية ملاحظات قيمة عن الصور الموجودة، بالإضافة إلى اقتراحات لصور إضافية مناسبة لهذه السوق. ونتيجة الاختبار، تم تعديل الصور تبعاً للملاحظات التي تم تلقيها في جلسات الاختبار.

دراسة حالة

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

دراسة حالة

"مصرف هاس - XacBank" (منغوليا)

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

دراسة حالة

تلقت مؤسسة "PEACE MFI S.CO" مساعدة فنية من الشبكة المصرفية العالمية للمرأة، لتطوير جلسة تعليم مالي عملي مدتها 45 دقيقة، يتم تقديمها للفتيات والفتيان الذين هم في المدارس وخارج المدارس، باعتبارها **القطاعات الأربعة الأولى** التي تم تحديدها في بحث السوق الذي جرى في إثيوبيا. يعدّ التعليم المالي جزءاً من منهج التعليم الوطني في إثيوبيا منذ المرحلة الابتدائية، وقد بلغ معظم أطفال السوق المستهدفة ضمن هذه القطاعات الصف الخامس الابتدائي على الأقل. وبالتالي، فقد قررت مؤسسة "PEACE MFI S.CO"، والشبكة المصرفية العالمية للمرأة، تطوير محتوى أكثر توجهاً إلى الناحية العملية وأكثر تركيزاً على كيفية تطبيق الأفكار المالية المهمة من خلال فتح الحساب واستخدامه.

وبعد تقديم الجلسة الاختبارية للتلاميذ، تلقت "PEACE MFI S.CO" ملاحظات منهم، فبادرت إلى تعديل بعض جوانب النشاطات والمحتوى تبعاً لها، قبل وضع اللمسات الأخيرة عليها.

كان "مصرف هاس" أول مؤسسة مالية تعمل معها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بشأن اللدخار الشبابي. في البداية، اقترح المصرف أن يكون مجال تركيز المشروع المشترك مصمماً وفقاً لبرنامج **"مليونير المستقبل"** لديه، والمصمم لحسابات ادخار بعيدة الأجل للفتيات. وافقت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة على ذلك، وصممت مشروع بحث أولي في السوق، اشتمل على الآباء الذين يملكون حسابات "مليونير المستقبل" لبناتهن، بالإضافة إلى الفتيات أنفسهن أيضاً. درّبت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة كادر البحث في "مصرف هاس" على إدارة عمل مجموعات النقاش، في حين اكتفى العاملون لدى الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بتسجيل الملاحظات بمساعدة مترجمين فوريين.

وكان من بين نتائج البحث ظهور رأي واضح بين الفتيات المراهقات المدنيات يتعلق ببرنامج "مليونير المستقبل": إنه ليس حساباً من أجلهن. فتيات كثيرات لم يكن يعرفن مقدار المال في حساباتهن، ولم يشاركن في عملية الإيداع، ولم يشعرن بأن المنتج كان مصمماً لاستخدامهن. لكن الفتيات كن يتلقين المال ويدرنه، وكن مهتمات بمنتجات ادخارية أكثر سيولة.

وعندما تم عرض نتائج البحث على الإدارة، كانت الإدارة منفتحة على فكرة تقديم منتج جديد يلبي الحاجات اللاحقة التي تم تحديدها في هذه السوق: القدرة على اللدخار للاحتياجات قصيرة الأجل، غير الاحتياجات المتعلقة بالدراسة الجامعية (كان من المتصور أن حساب "مليونير المستقبل" موجهاً في المقام الأول للادخار من أجل الدراسة الجامعية)، والسيولة والقدرة على تقييد الدخول إلى الحساب (قسم من الفتيات يفضلن حسابات اللدخار السائلة ذات الفائدة المنخفضة؛ وقسم آخر يفضلن تقييد الدخول إلى الحساب مع تحقيق فوائد أعلى)، ومواد مصممة بشكل جذاب مع إمكانية دخول ملائمة. وقد عمل مصرف هاس والشبكة المصرفية العالمية للمرأة معاً على تصميم مجموعة من المنتجات اللدخارية التي تحقق هذه الميول، وتم اختيار الاسم التجاري "تيموليل - Temuulel" والذي لديه إحصاءات أثوية بعد إجراء مسابقة داخلية اشترك فيها موظفو المصرف جميعاً. وقد تم اختبار النماذج الأولية للمنتج لدى الفتيات وذويهن، وكانت نتائجه إيجابية. وفي النهاية أطلق الفريق المشترك برنامجاً تجريبياً، ثم طرح المنتج في مختلف أنحاء البلاد.



الخطوة الخامسة استكمال تصميم البرنامج

بعد نجاحكم في اختبار النماذج الأولية للمنتج، التسويق/ الانتشار، والتعليم المالي، عليكم وضع اللمسات النهائية على التصميم، والتأسيس لاستراتيجية تشمل التسويق/ الانتشار، ومنهج التعليم المالي (أو أي صيغة بديلة). وبعد ذلك، يمكنكم جمع هذه النماذج الأولية ضمن عرض تقديمي موحد و/ أو تقرير موحد، لتقديمه إلى إدارتكم، وذلك إلى جانب نتائج اختبار النماذج الأولية وبحث السوق (بما في ذلك تحليل القطاع، والمنافسين، والقدرات، والعملاء).

وبعد تجميع هذه النتائج، تصبحون جاهزين لتطوير كل من مقترحكم وخطة عملكم المتعلقة بالمشروع التجريبي الشامل. ستدخل المعلومات التي حصلت عليها في هذه المرحلة ضمن مقترحكم للمشروع التجريبي، وهذا ما ترد تفاصيله [في الفصل التالي الذي يحمل عنوان "التنفيذ"](#).



التعليم المالي

تتنوع جوانب التعليم المالي، وتشمل نماذج التدخّل المالي، وفلسفته، وقنوات توزيعه. قد يكون من الصعب تحديد المنهجية الأكثر فعالية، لكن تبعاً للدراسات الراهنة في هذا المجال، فإن ثمة إجماعاً على أن من واجب أي منهجية أن تتجاوز مجرد توصيل المعلومات والمفاهيم، نحو تشجيع التغيير السلوكي، وذلك من خلال التكامل مع الخدمات المالية ذات الصلة وغيرها من الأدوات التي تساعد المشاركين على المبادرة إلى القيام بفعل، وهو ما يُعرف باسم القدرة المالية. كما أن على أي منهجية أيضاً أن تكون واضحة من حيث تعزيز الرسائل الرئيسية البسيطة المباشرة، وتوطيدها.

لدى تطوير محتوى التعليم المالي الخاص
ببرنامج الادّخار الشبابي، عليكم التفكير
بما يلي:

- الصيغة.
- المحتوى.
- نماذج التقديم.

الصيغة

يمكن تقديم التعليم المالي عبر مجموعة متنوعة من الصيغ. والعامل المشترك هنا هو أن أي صيغة يجب أن تكون ممتعة، وعملية، وقائمة على النشاط، والأهم من ذلك كله هو أن تحثّ على الفعل، مع فرص لتطبيق ما يجري تعلمه من خلال الوصول إلى منتجات ادّخارية بسيطة مقبولة التكلفة. لا يتعين الاكتفاء بأن يعرف الشباب أن عليهم الادّخار، بل يجب أن يعرفوا كيف يدّخرون أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، وبغية ضمان الأثر الواضح المستمر، فضلاً عن التغيير السلوكي بعيد الأجل، فإن على رسائل التعليم المالي أن تكون معززة مع مرور الزمن باستراتيجيات مستمرة تشمل التعليم المالي، والتسويق، والتواصل، والانتشار.

تتضمن صيغ التعليم المالي المختلفة على ما يلي:

■ التعليم على أساس صفّي

في الصيغة القائمة على أساس صفّي، يجري تقديم التعليم المالي في جلسة واحدة أو سلسلة جلسات، تحضرها مجموعة من المشاركين. يختلف من حالة إلى أخرى عدد الجلسات، والنهج التشاركي، ومقدار النشاطات، والأدوات المستخدمة ضمن الجلسات، تبعاً للتصميم والمسؤول عن الجلسة.

■ التعليم المالي التفاعلي الموجّه

تتضمن منهجية "في الوقت المناسب" هذه على تعليم مالي يجري خلال تفاعلات منتظمة بين الشباب ومؤسساتكم المالية، والفكرة هي أن يتم تقديم التعليم المالي في الوقت المناسب للعميل من أجل زيادة فعاليته إلى الحد الأقصى.

يتدرّب العاملون على توجيه رسائل تعليم مالي مهمة إلى الشباب خلال تعاملاتهم المالية الروتينية، سواء قبيل فتح حساب، أو خلال عمليات الإيداع أو السحب. يمكن أيضاً إدراج رسائل التعليم المالي ضمن التعاملات مع السوق المستهدفة عبر عمليات التسويق والانتشار.

وتتضمن الأمثلة على التعليم المالي التفاعلي الموجه على وضع وتطوير أهداف وخطط ادخارية لحظة فتح الحساب، تجري مراقبتها خلال التعاملات اللاحقة في الفرع. توجه رسائل تعليم مالي في فرع المصرف كلما قام العميل بنشاط على حسابه المصرفي؛ تعليم يقدمه الصراف بناء على نشاط حساب العميل، إضافة إلى التعليم المالي كجزء من حملات موسمية للتسويق والانتشار.

الترفيه/ الألعاب المالية

يمكن تقديم هذه الألعاب، التي تعرف أحياناً باسم التعليم الترفيهي المالي، في المدارس أو دور العبادة أو نوادي الشباب، أو غير ذلك من المؤسسات التي يزورها الشباب على نحو منتظم.

من الممكن إقامة صلة بين الألعاب وعرض المنتج الادخاري الذي يستطيع العميل فتحه على الفور بعد الانتهاء من لعبة أو دور محدد.

استكشاف ابتكارات **D2D Fund** ، لدى مؤسسة **Financial** **entertainment**.

دراسة
حالة

مصرف هاس (XacBank) منغوليا

- على أساس صفّي (منهج صمّمته مؤسسة التمويل متناهي الصغر Microfinance Opportunities: 8 جلسات).
- حاسبة مدخرات مضمّنة في الهاتف المحمول، من أجل تعزيز الرسائل مع مرور الزمن، ومنح الشباب فرصة لممارسة المفاهيم التي تعلموها.

دراسة
حالة

مصرف أدوبيم (Banco ADOPEM) جمهورية الدومينيكان

- على أساس صفّي (منهج صمّمته مؤسسة التمويل متناهي الصغر Microfinance Opportunities: جلستان، 3 نماذج): كيف تدخر؛ لماذا تدخر في مصرف؛ اتخاذ قرار بشأن الإنفاق.
- ألعاب الأسئلة السريعة (تشبه لعبة Jeopardy) يقدمها الطلاب الذين شاركوا من قبل في جلسات على أساس صفّي، والتي عزّزت مفاهيم التعليم المالي.
- خطط الادخار في الفروع: يتم وضعها مع العميل لحظة فتح الحساب، ثم يراقبها الشباب والعاملون في الفرع خلال تعاملات السحب والإيداع في الفرع نفسه.



نصيحة يمكن تعزيز السلوك الادخاري الإيجابي من خلال رسائل تذكيرية عن طريق الهاتف المحمول، ورسائل إلكترونية، وغير ذلك من طرق التواصل. يمكن معرفة المزيد من خلال مبادرة Innovations for Poverty Action التي تحمل اسم **Reminders to Save**.

التعليم المالي المحتوى

تتوفر مصادر كثيرة، مع إرشادات تتعلق بمناهج التعليم المالي المقترحة، والرسائل الواضحة، ومجالات المحتوى الإجمالية.

- [فرص التمويل متناهي الصغر](#)
- [برنامج التعليم المالي العالمي](#)
- [Making Cents International](#)
- [Aflatoun](#)
- [Reach India](#)



كما أشرنا أعلاه، فإن محتوى برنامجكم للتعليم المالي سيستند على مستوى المعرفة المالية في قطاع السوق المستهدفة، وعلى أي ثغرات يجب معالجتها في المعارف المالية، وعلى ما إذا كان التعليم المالي جزءاً من منهج التعليم الوطني.

إن بساطة المحتوى ووضوحه أمران في غاية الأهمية، وذلك لأن المنهج الشامل المطول ليس السبيل الأكثر فعالية لجعل المشاركين ينخرطون فعلاً في هذا التعليم، ويحتفظون بالرسائل الأساسية. كما أنه لا يحقق أثراً إيجابياً على النتائج. [دراسة](#) بينت مؤخراً أن التدريب القياسي القائم على الأساسيات لم يحقق أي أثر مهم من حيث النتائج، في حين أن التعليم المبسط الواضح حقق تطوراً أكثر أهمية بالنسبة للنتائج(3).

(3) أليخاندر دريكسلر، وجورج فيشر، وأنطوانيت سكور، 2011، "Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb".

التعليم المالي

نماذج التقديم

قبل اتخاذ قرار تطوير وتقديم التعليم المالي داخلياً، عليكم التفكير بما يلي:

- ✓ ما هي الاختصاصات الرئيسية في مؤسستكم المالية؟
- ✓ ما هو حجم الحالات الموجود في فرعكم؟
- ✓ هل ستتمكن مؤسستكم المالية من استدامة تقديم هذه الخدمات، وذلك بالنظر إلى موازنتكم؟

إذا لم تكن مؤسستكم المالية تخطط لتطوير وتقديم التعليم المالي بنفسها، فستحتاجون إلى اختيار شريك. ستساعدكم **مرحلة التخطيط والتقييم وبحث السوق** في تحديد مؤسسات تعمل مع الشباب وفي المجالات ذات الصلة، ضمن سوقكم المحلية، وربما بدأتم التواصل فعلاً مع هذه المؤسسات.

يتعين على مؤسستكم المالية أن تختار أحد نماذج التقديم العامة الثلاثة فيما يتعلق بالتعليم المالي(4).

النمط الموحد  النمط المتصل  النمط الموازي 

التعليم المالي نماذج التقديم

النمط الموحد:

يتم تقديم التعليم المالي بواسطة العاملين في المؤسسة المالية نفسها.

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا) - النمط الموحد

دراسة حالة

يتولّى موظفو فرع (PEACE MFI S.CO) تدريس مناهج التعليم المالي الجزئية إلى قطاعات الشباب شبه الريفي، الملتحق بالمدارس أو غير الملتحق بالمدارس. ويتم تدريسه في المدارس الشريكة، بالإضافة إلى تقديمه على نحو غير رسمي في بعض الأماكن حيث يلتقي الشباب غير الملتحقين بالمدارس ضمن المجتمع المحلي.

النمط المتصل:

يتم تقديم التعليم المالي عبر مؤسسات شريكة خارج المؤسسة المالية نفسها.

مصرف هاس (XacBank) منغوليا - النمط المتصل

دراسة حالة

عند بدء إطلاق برنامجه لادّخار الشباب، اشترك "مصرف هاس" مع شريكين تعليميين: التحالف التعليمي المنغولي (MEA)، وهي منظمة محلية غير حكومية متخصصة في تدريب المعلمين ومبادرات الشباب في المدارس، و(Equal Step Center) وهي مؤسسة مجتمعية تعمل مع فئات الأطفال الهشة. تدرّب (MEA) الطلبة الجامعيين على تقديم تدريب مباشر إلى فتيات المدارس من ذوات الدخل المتوسط والمنخفض. وأما مدربي (Equal Step) الذين تلقوا تدريباً لدى (MEA) فإنهم قدموا تدريباً مباشراً إلى فتيات منخفضات الدخل ملتحات بمراكز تعليمية غير رسمية. وتولّى موظفو فروع "مصرف هاس" في المناطق الريفية أيضاً التدريس بطريقة مباشرة وتقديم التعليم المالي إلى الفتيات الملتحات بالمدارس.

وبالنظر إلى الموارد والقدرات اللازمة من قبل البنك لتطبيق النمط المتصل، انتقل مصرف هاس في النهاية إلى النمط الموازي (انظر أدناه) عندما قامت المؤسسة الغير هادفة للربح التابعة للمصرف بتطبيق وإدارة تدريب التعليم المالي للمعلمين والموظفين.

النمط الموازي:

يتم تقديم التعليم المالي عبر مؤسسة/مؤسسات شريكة، لكن من خلال هيكلية موازية، كما في حالة مؤسسة تمويل متناهي الصغر لديها منظمات غير حكومية تابعة لها أو لديها مجموعة تقدم التدريب أو الخدمات الاستشارية.

مصرف أدوبيم (Banco ADOPEM) جمهورية الدومينيكان - النمط الموازي

دراسة حالة

تتولّى مؤسسة أدوبيم ADOPEM ONG غير الحكومية التابعة "لمصرف أدوبيم" إدارة محتوى التعليم المالي الخاص ببرنامج الادّخار الشبابي في هذا المصرف. دربت مؤسسة التمويل متناهي الصغر موظفي مؤسسة أدوبيم (ADOPEM ONG) الذين يقدمون التدريب بدورهم إلى المعلمين لكي يقدموا التعليم المالي في المدارس.

الفصل الثالث التنفيذ – البرنامج التجريبي وطرحه

لمحة عامة

يرشدكم هذا الفصل إلى تنفيذ برنامجكم الادخاري الشبابي، بدءاً من البرنامج التجريبي وصولاً إلى طرحه.

تكوين الفريق

والنفقات المتوقعة

كما في المراحل الأخرى، من الضروري تخصيص موارد كافية من العاملين. حدّدوا مسؤوليات كل موظف والتزامه على صعيد الوقت باستخدام الجدول المفصل نفسه الوارد في الفصل الثاني. وإذا طُرح البرنامج بنجاح، ستغدو هذه المسؤوليات جزءاً من واجباتهم الاعتيادية و/ أو ربما تستدعي الحاجة توظيف المزيد من العاملين.

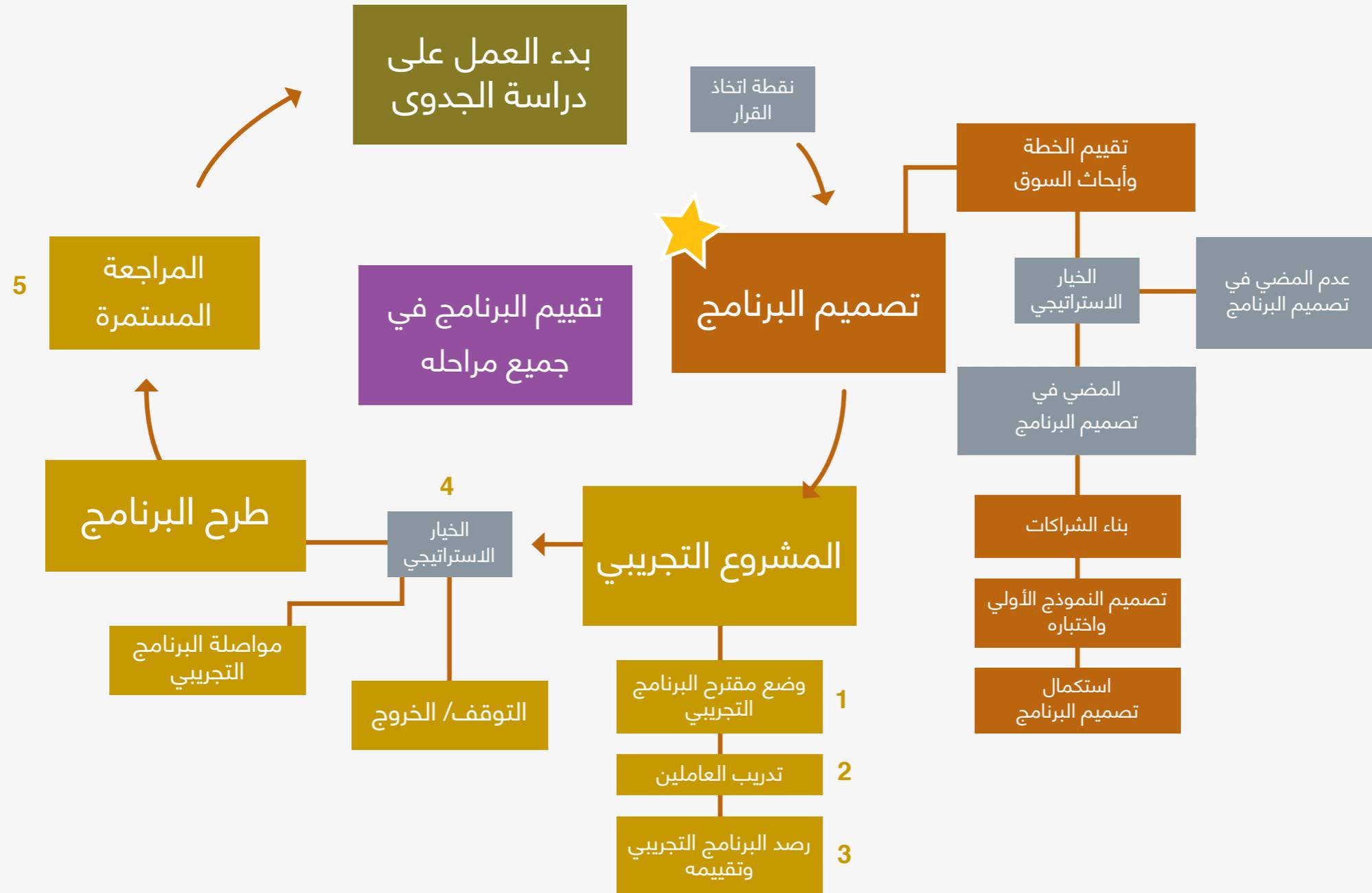
سيرشدكم هذا الفصل إلى:

- ✓ وضع اقتراح لبرنامج تجريبي، بما يشمل خطة عمل مفصلة للتنفيذ
- ✓ إطلاق برنامج ادخاري شبابي والاستعداد لطرحه إذا كان هذا ممكناً
- ✓ مراقبة الأداء باستمرار
- ✓ طرح البرنامج
- ✓ التقييم والتعديل حسب الحاجة
- ✓ توثيق الدروس المستفادة من أجل برامج تطوير منتجات المستقبلية

النفقات المتوقعة	الوقت المعني (المكافئ من دوام كامل)	المسؤوليات	الأعضاء
السفر إلى المواقع التجريبية	<ul style="list-style-type: none"> ■ من شهرين إلى ثلاثة أشهر للتحضير للبرنامج التجريبي ■ أسبوعان لتقييم البرنامج التجريبي ■ من شهر إلى شهرين للتحضير لطرح البرنامج ■ من أسبوعين لثلاثة أسابيع لتقييم طرح البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإشراف على وضع مقترحات البرنامج التجريبي وطرحه، بما يشمل خطط العمل الشاملة الخاصة بالتنفيذ ■ التواصل بانتظام مع الفرع (الفروع) الذي ينفذ فيه البرنامج التجريبي وتقديم الدعم اللازم ■ إعداد تقارير عن التقدم المحرز إلى الإدارة العليا وإلى مجلس الإدارة ■ تصميم عمليات التقييم والمشاركة فيها ■ إدارة موازنة وأهداف البرنامج ومواعيده النهائية 	مدير المشروع (عادة من فريق تطوير المنتج)
	من أسبوعين لثلاثة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع الصيغة النهائية لسياسات وإجراءات برنامج الادخار الشبابي ■ وضع الصيغة النهائية لخراطم عمليات إجراءات فتح الحساب والإيداع والسحب وإغلاق الحساب 	مسؤول الإيداع للمنتج
تحديثات وتعديلات إدارة نظم المعلومات	من ثلاثة إلى أربعة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> ■ جمع بيانات عن برنامج الادخار الشبابي بصورة مستمرة ■ التقارير اللازمة 	مسؤول إدارة نظم المعلومات
	باستمرار	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإشراف على خطة التنفيذ ■ التأكد من تقديم ما يكفي من تدريب أولي وتدريب مستمر للعاملين ■ تنفيذ استراتيجية التسويق وتوزيع الحوافز في الفروع ■ التأكد من أن تصميم مقر الفرع ملائم للشباب 	مدير الفرع (الفروع) الذي ينفذ فيه البرنامج التجريبي و/ أو المدير الإقليمي
<ul style="list-style-type: none"> ■ مواد التسويق ■ المواد الترويجية ■ الحوافز 	من أسبوعين لثلاثة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد وتوزيع مواد وحوافز التسويق ■ إدارة عملية المناقصة واختيار الموردين 	مدير التسويق
<ul style="list-style-type: none"> ■ مواد تدريب العاملين ■ تنفيذ التدريب 	من ثلاثة إلى أربعة أسابيع	<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد جميع المواد التدريبية للعاملين في المنتج الجديد ■ تنفيذ التدريب بأكمله ■ وضع حوافز ملائمة للعاملين حسب الحاجة 	التدريب/ الموارد البشرية

آلية تطوير برنامج الشبكة المصرفية العالمية للمرأة

يغطي هذا الفصل الخطوات من 1 إلى 6 على الرسم البياني، التي تفضي إلى تنفيذ برنامجك التجريبي وطرحه.





الخطوة الأولى

وضع مقترح البرنامج التجريبي

وضع اللمسات الأخيرة على السياسات

والإجراءات التي يتعين عليكم وضع أو تعديل "سياسات وإجراءات" المنتج، بما يشمل الشروط والأحكام، استناداً إلى النموذج التجريبي النهائي للمنتج الذي كانت نتائج اختباراته إيجابية مع مجموعات النقاش. ويمكنكم استخدام سياسات وإجراءات خدمات ادخار الكبار المعتمدة لديكم دليلاً. وكما ورد في **الفصل الثاني**، توصي الشبكة المصرفية العالمية للمرأة المؤسسات المالية بالترتيب في طرح منتجات ادخارية شبابية، ريثما تحقق درجة جيدة من النجاح والاستدامة في تقديم حسابات ادخار للكبار.

خرائط منهجية العمل

من شأن فعالية وضع خرائط العمليات أن يساعد على منح الصورة الأمثل لتسلسل سير العمل والعمليات. يضمن هذا التمرين أن يكون فتح الحسابات واستلام الإيداعات وعمليات السحب عمليات ملائمة للشباب، وأن يكون توقيت الإجراءات ملائماً، وأدوار العاملين واضحة، ومنهجية العمل متناسقة ومدمجة مع العمليات المطبقة. وتُعدّ خرائط منهجية العمل أدوات تدريب مفيدة للفروع. يمكنكم، اعتماداً على مواردكم وقدراتكم، وضع خرائط منهجية العمل تشمل مجالات أخرى ذات صلة، من قبيل تدريب العاملين وإدارة نظم المعلومات. كما يمكنكم أيضاً تطوير خرائط منهجية العمل هذه مع مرور الوقت، بعد تكوين صورة أفضل عن احتياجات قطاعات الشباب أثناء البرنامج التجريبي.

تعاونت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة في 2003 مع "مايكرو سيف- MicroSave" في تطوير مجموعة **أدوات مفصلة** عن دواعي إعداد خرائط منهجية العمل، وكيفية إنجازها. لا تكتفي مجموعة الأدوات بأنها تقدّم إطار عمل شامل للاستخدام خرائط منهجية العمل من أجل تسلسل سير العمل التشغيلي، بل وكذلك من أجل تدريب العاملين، وتحليل المخاطر، وخدمة العملاء.



دراسة
حالة

"مؤسسة PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

انظر إلى خرائط منهجية العمل التي استخدمتها مؤسسة (PEACE MFI S.CO) أثناء برنامجها التجريبي في 2011 و2012، ولاحظ إجراءات فتح الحساب والإيداع والسحب.



وضع الموازنة

يجب لموازنة البرنامج التجريبي أن تأخذ في الحسبان الموارد المتاحة، داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى تقديرات تبني المنتج وربحيته. إذ أنّ أكثرية البرامج الادخارية الشبابية تتطلب استثماراً مقدماً يؤمن استدامة طويلة الأمد، وهو ما يجب شرحه للإدارة العليا ومجلس الإدارة. إنّ التحليل رفيع المستوى لكل من نقطة التعادل والربحية، الذي وضعتموه في **الفصل الأول**، والذي يشمل مسببات التكلفة المتوقعة التي حددتموها، يعدّ نقطة بداية جيدة يمكن تكييفها بحيث تعكس رؤى وأفكاراً تجلّت في مرحلة الأبحاث.

تذكروا، عند تحديد تكاليف البرنامج التجريبي، أن المنتج الشبابي قد يكون أعلى تكلفة في أقسام محددة من الموازنة قياساً بادّخار الكبار. فعلى سبيل المثال، قد تضطرون إلى الاستثمار في استراتيجيات التسويق أكثر من الاستثمار في معدلات فائدة أعلى، حيث أظهرت أبحاث الشبكة المصرفية العالمية للمرأة أن الشباب يتجهون نحو التجاوب مع التسويق أكثر من ميلهم إلى مزايا محددة للمنتج.

اختيار فرع البرنامج التجريبي

عند اختيار الفرع أو الفروع التي سيجري فيها البرنامج التجريبي، من المهم أخذ القرب الجغرافي من المكتب الرئيسي بعين الاعتبار، لأن البرنامج التجريبي يتطلب مراقبة وإشرافاً عن كثب، وزيارات متكررة وتدريباً متواصلًا للعاملين. يتوقف عدد الفروع التي ترغبون في إشراكها في البرنامج التجريبي على قدراتكم المؤسسية. وبعد البرنامج التجريبي، يمكنكم طرح برنامجكم في مجموعة محدودة من الفروع أو في شبكة الفروع بأكملها، تبعاً لنتائج تقييم البرنامج.

بالإضافة إلى القرب الجغرافي، يجب مراعاة ما يلي عند اختيار الفروع:

- جودة مؤشرات الأداء الإجمالية (أي جودة المحفظة، وفعالية التكلفة، والربحية).
- جودة الأداء في استلام إيداعات الأفراد.
- سلسلة العمليات التشغيلية.
- مدير فرع ذو خبرة، جيد التنظيم، يتحلّى بمهارات قيادية وإدارية جيدة ويدعم البرنامج.
- تواجد المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة عمل الفرع.
- مبان آمنة، ومناسبة مكانياً للشباب.
- خدمة عملاء عالية الجودة، ومدير علاقات عملاء بارع يتمتع بالخبرة.
- عاملون ذوو خبرة في تجربة المنتجات الجديدة.
- تواصل جيد مع المركز الرئيسي.



وضع تقديرات أولية وتحديد أهداف

البرنامج التجريبي

بعد إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتوافر القدرة على جمع البيانات وإعداد تقارير عنها بصفة دورية، والالتزام بذلك، يجب وضع تقديرات (أو أهداف) استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية هذه. لا تحفز هذه التقديرات العاملين فحسب، بل وتساعدهم أيضاً على ضمان مستوى مقبول من الربحية المباشرة بمرور الوقت. إن من شأن هذه التقديرات أن تضيف مباشرة إلى أهداف البرنامج التجريبي، كما هو مفصل في [القسم التالي](#).

استناداً إلى البيانات التي جُمعت أثناء أبحاث السوق، يجب أن تكونوا قادرين على تقدير مدى الإقبال على المنتج، ومعدلات الاستخدام المتوقعة، مقاسة بمؤشرات الأداء الرئيسية. ولا بد من التزام جانب الاعتدال في البداية، نظراً لحدثة المنتج، ويمكنكم ضبط التقديرات استناداً إلى بيانات حقيقية أثناء المرحلة التجريبية. وإذا جمعت بيانات كمية أثناء [مرحلة تحليل العميل](#)، فبوسعكم أيضاً استخدام النتائج المستخلصة هذه في تقدير الطلب، ما يمثل عنواً ودليلاً لكم عند وضع التقديرات والأهداف.

قياس التغير طويل الأمد

يعدّ اتخاذ القرار بشأن الاكتفاء بتقييم البرنامج وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية، أو تجاوزها إلى قياس جوانب من قبيل قياس التغيرات السلوكية والتأثير الاجتماعي بين عملائكم، جزءاً مهماً من عملية تخطيط البرنامج التجريبي أيضاً. وإذا قررتم إجراء تقييم للأثر، فهذا هو الوقت الملائم لإجراء تقييم أولي. للحصول على إرشادات تفصيلية عن استراتيجيات التقييم، الرجاء الرجوع إلى [الفصل الرابع](#) الذي يتحدث عن تقييم البرنامج.

جمع البيانات والتقارير

يجب التأكد أن بمقدور إدارة نظم المعلومات أن تجمع البيانات اللازمة في تقارير منتظمة عن مؤشرات الأداء الرئيسية التي قمتم بتأسيسها. وإذا لم يكن كذلك، فإن على مدير المشروع أن يعمل مع إدارة نظم المعلومات و/أو المورد لتعديل الحقول وإنشاء التقارير اللازمة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية. يجب أيضاً الالتزام بتحميل التقارير بصورة منتظمة ومراقبة وتواصل الأداء.

نصيحة

من الأفضل إنشاء رقم منفصل للعميل صاحب حساب الشباب، بالإضافة إلى رقم الحساب. هذا الرقم يجب أن يكون مختلفاً عن رقم الآباء أو أولياء الأمور، حتى إذا كان رقم الحساب مماثلاً. بهذه الطريقة يمكنكم متابعة علاقة العميل الشاب بمؤسستكم المالية حتى سن البلوغ.

تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية

بغية قياس تقدم البرنامج التجريبي، يجب أن تضع مؤسستكم المالية مؤشرات أداء رئيسية KPIs. وإذا كان جمع بيانات محددة أكثر صعوبة، أو كان قياس التأثير المطلوب يستنزف وقتاً أطول، فيجب الاستمرار أكثر في البرنامج التجريبي. وتشمل أمثلة مؤشرات الأداء، التي يجب تصنيفها جميعاً وفقاً لفئات محددة، ما يلي:

- عدد الحسابات الادخارية الشبابية المفتوحة
- عدد الحسابات الادخارية الشبابية التي أغلقت
- عدد الحسابات الادخارية الشبابية النشطة
- حجم الحسابات الادخارية الشبابية، أي الإيداعات المحققة
- نشاط الحساب أو تكرار المعاملات مع مرور الوقت (متوسط عدد الإيداعات في غضون ثلاثة أشهر، بما لا يشمل الإيداع الأول؛ نسبة الحسابات النشطة، وفقاً لتعريفها)
- معدل الحسابات الخاملة
- حجم المعاملات مع مرور الوقت
- نسبة الإناث اللواتي قُدمت لهن خدمات
- عدد المشاركين في التعليم المالي و/أو عدد الجلسات التي عقدت
- معدلات التحويل من التعليم المالي، إن وجد
- معدلات التحويل من جهود التسويق، إذا توفرت
- عدد حسابات الكبار الادخارية المفتوحة (فعالية المبيعات الإضافية)
- عدد قروض الكبار المفتوحة (فعالية المبيعات الإضافية)



أهداف البرنامج التجريبي

"مصرف هاس - XacBank" (منغوليا)

- تقديم التعليم المالي إلى 240 فتاة
- فتح 350 حساب ادخار على الأقل
- اختبار ثلاثة نماذج للتعليم المالي وأنماط ترويج المنتج
- تصميم واختبار بيئة ملائمة للفتيات في الفرع التجريبي
- تنفيذ نظام مراقبة أداء البرنامج
- الإطلاع على مواقف الفتيات وسلوكياتهن ونماذج ادخارهن

"مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM" (جمهورية الدومينيكان)

- تقديم التعليم المالي إلى 440 فتاة
- فتح 300 حساب ادخار على الأقل
- إنشاء علاقات شراكة مع 12 شريكاً في مجال التعليم المالي
- اختبار نموذجين لتقديم التعليم المالي
- اختبار نظام حوافز لفتح الحساب ونشاطه
- تصميم واختبار بيئة ملائمة للشباب في الفروع التجريبية
- اختبار نظام مراقبة الأداء
- الإطلاع على مواقف الفتيات وسلوكياتهن ونماذج ادخارهن

"مؤسسة PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

- وضع جدول زمني وإجراء 24 جلسة تعليم مالي عملية، شارك فيها نحو 720 طالب تقريباً
- فتح 155 حساب Lenege تقريباً، بإجمالي 295 حساباً في نهاية فترة البرنامج التجريبي
- استضافة غداء Lenege في "يوم السوق"
- استضافة أربعة أيام Lenege ترويجية على الأقل
- اختبار العملية التشغيلية من أجل فتح حساب Lenege
- اختبار فعالية التسويق
- تطوير سياسات وإجراءات Lenege وتدريب العاملين في الفرع على حسابات Lenege
- تعيين "بطل Lenege" في كل فرع: خبراء المنتج، ووسطاء جلسات التعليم المالي
- توقيع اتفاقيات شراكة مع المدارس

يجب أن تشمل أهدافكم ما يلي كحد أدنى:

- تقدير عدد الحسابات الادخارية الشبابية المفتوحة.
- تقدير عدد المشاركين في التعليم المالي و/ أو الجلسات المعقودة.
- تقدير حجم الحسابات، أي الإيداعات المحققة.
- تقدير أنشطة الحسابات.
- تقدير عدد العاملين المدربين.
- فعالية التعليم المالي.
- فعالية مواد التسويق.
- اختبار العملية التشغيلية لفتح حساب الادخار الشبابي وعمليات الإيداع والسحب.

كقاعدة من واقع الخبرة، يجب أن تسعوا إلى تحقيق 80 بالمئة من أهداف البرنامج التجريبي، وأن تحققوا أو تتجاوزوا تقديرات استخدام الحساب والإقبال عليه. بالنسبة للأهداف النوعية، يتعين عليكم تحديد إلى أي درجة تحققت هذه الأهداف، وفرص التحسن، وإن كنتم مستعدين للانتقال إلى الخطوات التالية إذا أجريت التغييرات الضرورية.

يمكنكم إيجاد معلومات أكثر عن هذه النقطة في [الخطوة الرابعة](#).



تصميم خطة تسويق تجريبية

مراحل تجربة العملاء الخمس



يمكن في كل مرحلة، وضع أدوات تسويق تشمل ما يلي:

- مواد التسويق من قبيل الملصقات والنشرات الإعلانية والمنشورات واللافتات وغير ذلك.
- مواد تحفيزية وترويجية.
- برامج إحالة المعارف والأصدقاء.
- الإعلام الجماهيري، أي الإعلانات، الإذاعة، التلفزيون، والصحف
- فعاليات الانتشار والترويجي

يقدم إطار العمل هذا، المفصل بصورة أكبر في [منشور "Marketing for Microfinance" الصادر عن المؤسسة المصرفية النسائية العالمية](#)، منهجية مفيدة في تصميم خطة تسويق تجريبية خاصة ببرامج الادّخار الشبابي. وفي مرحلة الوعي والانتباه، يهتمّ العملاء المحتملون بالمؤسسة المالية وبالمنتج. وفي مرحلة تدارس الفكرة والاستفسار والزيارة يطلع العملاء المحتملون على المنتجات ويتدارسونها. وفي مرحلة التفعيل، يقرر العملاء فتح حساب. وفي مرحلة التكرار والولاء يقرر العملاء الاستمرار في استخدام المنتج. وفي مرحلة التأثير على الآخرين، يوصي العملاء الأشخاص الآخرين باستخدام المنتج.

📌 جولة على مواد التسويق التي أعدتها المؤسسات المالية الواردة في هذا المنشور.

دراسة
حالة

لمحة عامة عن التسويق



مصرف هاس- XacBank (منغوليا)	مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM (جمهورية الدومينيكان)	مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)
تصميم المفهوم	"تيموليل - Temuulel" (الإلهام) طامح، جذاب تم اختباره في السوق الاختلافات استناداً إلى الموسم، السياق	"ميا- Mia" (لي) طامح
في الفرع	نشرات وملصقات إعلانية وواجهات وشعارات معلقة المبيعات الإضافية للعملاء الحاليين نافذة صراف مخصصة	مكان مخصص لبرنامج "ميا- Mia" نشرات وملصقات إعلانية تدريب العاملين على خدمة العملاء الشباب "أيام ميا" في الفروع نافذة صراف مخصصة
الإعلام الجماهيري	إعلانات تلفزيونية/ إعلانات تجارية ومقابلات، سوّية المنتج فقرات في الإذاعة ومقالات صحفية	ملصقات إعلانية على عربات الخيول
الحوافز	شجرة جوائز أساور تحمل اسم الشخص	أقلام لأول 50 صاحب حساب في كل فرع حوافز للكبير المودعين (بصفة دورية وقيمة) حوافز للطلاب المتفوقين
في المدرسة	تعليم مالي مناسبات ترويجية "أيام الإلهام" طلاب مصرفيون	تعليم مالي مناسبات محادثات
خارج المدرسة	تعليم مالي	تعليم مالي
تسويق مستند إلى التكنولوجيا	حاسبة إيداع تحمل علامة "تيموليل - Temuulel" للهواتف النقالة (جافا) إعلانات شريطية على المواقع الإلكترونية ذات الشعبية لدى الفتيات	
مناسبات ترويج خارجية		أيام لينينغ في السوق أيام قهوة للعملاء المتواجدين في الفرع



تصميم وتقديم خطة عمل لتنفيذ البرنامج التجريبي

يُعدّ الانتهاء من خطة عمل لتنفيذ البرنامج التجريبي المرحلة الأخيرة في مقترح البرنامج التجريبي (☑ **تحميل النموذج**)، والذي يدمج جميع عناصر مقترحكم إلى خارطة طريق مفصلة للبرنامج التجريبي.

عندما تضعون الصيغة النهائية لخطة عمل تنفيذ برنامجكم التجريبي، يمكنكم إرفاقها بالنموذج الأولي المُختبر، وتقرير أبحاث السوق (من ☑ **الفصل الثاني**)، وتقديمها إلى الإدارة للموافقة عليها قبل إطلاق البرنامج التجريبي.



الخطوة الثانية

التدريب على البرنامج

إن لتدريب العاملين أهمية كبيرة في الادّخار الشبابي، لأنهم سوف يتفاعلون مع فئة جديدة من العملاء.

التدريب على البرنامج

الهدف: إطلاع العاملين على أسباب الادّخار الشبابي؛ وعلى مكونات البرنامج؛ والتفاصيل التشغيلية ذات الصلة بتطبيق البرنامج؛ وأهداف البرنامج وغاياته.

المحتوى:

- عرض أسباب طرح برنامج الادّخار شبابي
- مكونات البرنامج: حساب الادّخار الشبابي، التعليم المالي، استراتيجيات التسويق/ الانتشار
- مزايا وفوائد حساب الادّخار الشبابي
- السياسات والإجراءات
- مسؤوليات العاملين
- خرائط منهجية العمل (للمجالات التي وقع عليها الاختيار)
- منهجية التعليم المالي (إن وجد)

دراسة حالة

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

اجتمع جميع مدراء فروع مؤسسة "PEACE MFI S.CO" للمشاركة في تدريب مدته يومان لتقديم برنامج "Lenege" للادّخار الشبابي.

جدول أعمال برنامج التدريب:

اليوم الأول

- تقديم برنامج "Lenege"
- سياسات وإجراءات "Lenege"
- المعالجة/ إعداد التقارير في مكتب العمليات المساندة

اليوم الثاني

- استراتيجية التسويق
- التعليم المالي
- الأهداف وتخطيط طرح البرنامج

يمكنكم تحميل لمحة عامة مفصلة عن برنامج تدريب "Lenege" الخاص بمؤسسة "PEACE MFI S.CO"



التدريب على خدمة العملاء

الهدف: تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لمبيعات المنتجات والخدمات للشباب ومعرفة ما يحتاجه الشباب لتحقيق أهدافهم المالية.

المحتوى:

- فهم العميل
- دورة حياة البيع وتقنيات الترويج
- مهارات التواصل
- طرق المبيعات الإضافية للشباب والآباء وأولياء الأمور
- رسائل التعليم المالي، إن وجدت

مصرف أدوبيم- Banco ADOBEM (جمهورية الدومينيكان)

دراسة
حالة

تلقى مدراء فروع "مصرف أدوبيم" دورة تدريبية مدتها يومان من نوع "تدريب المدربين" عن تقنيات البيع وتقديم المشورة بهدف تحقيق خدمة عملاء محسنة. تناول التدريب جميع منتجات وخدمات المصرف ومن ضمنها ادخار الشباب وتدريب مدراء الفروع عامليهم المعنيين أثناء الشهرين التاليين لدورة "تدريب المدربين".

وكانت الدورة التدريبية تتألف من خمس وحدات:

اليوم الأول

- الوحدة الأولى: المقدمة
- الوحدة الثانية: عقلية العملاء
- الوحدة الثالثة: العروض الترويجية

اليوم الثاني

- الوحدة الرابعة: تنظيم مناسبات العروض الترويجية
- الوحدة الخامسة: إختتام التدريب.





الخطوة الثالثة

مراقبة البرنامج التجريبي وتقييمه

المراقبة

يجب أن تؤسسوا خلال البرنامج التجريبي إطار عمل واضحاً للمراقبة بغية متابعة **مؤشرات الأداء الرئيسية التي أعدتموها** ومصنفة حسب القطاعات، بالإضافة إلى معلومات رئيسية أخرى تشمل:

(1) الزمن الذي يقضيه العاملون في معالجة المعاملات

خرائط منهجية العمل

- فتح الحساب.
- عمليات الإيداع.
- عمليات السحب.

(2) ردود وملاحظات العملاء و/ أو رضا العملاء

يساعدكم إطار العمل هذا على قياس نجاح البرنامج التجريبي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتلقي ملاحظات تساعدكم على تحسين المنتج والتسويق، حسب الحاجة.

التقييم

الاستعداد لأبحاث تقييم البرنامج التجريبي

من المهم استثمار الوقت في نهاية البرنامج التجريبي قبل طرحه لإدراك الجوانب الناجحة والأسباب الكامنة وراء ذلك، وكيفية إحراز النتائج؛ بالإضافة إلى الجوانب التي لم تحقق نجاحاً وأسباب ذلك، وما يمكن فعله لتحسين البرنامج.

يمكنكم تحميل دليل تقييم البرنامج التجريبي للحصول على مزيد من المعلومات عما يجب اختباره في تقييم برنامجكم التجريبي.





نتائج إجراء التقييم وتحليله

أهداف البرنامج التجريبي

- جمع وتحليل بيانات الإقبال على الحساب وإستخدامه ومقارنته بالبيانات المتوقعة
- قياس أداء البرنامج التجريبي مقارنة بالأهداف

قبول السوق/ تقبل العملاء

- إجراء مقابلات مع المركز الرئيسي والعاملين في فرع البرنامج التجريبي
- عقد مجموعات نقاش مع العملاء (يمكنكم تحميل أدلة مجموعة النقاش والمقابلات الفردية)

- تجميع الردود الناتجة من مقابلة مجموعات النقاش
- جمع وتحليل بيانات الإقبال على الحساب واستخدامه
- مراجعة فعالية تكتيكات التسويق المختلفة، وخاصة في المجالات التالية:
 - ◀ المبيعات الإضافية للأقران (إحالات الأصدقاء والمعارف)
 - ◀ المبيعات الإضافية للآباء وغيرهم من الكبار
 - ◀ معدلات الإقبال على الحساب والتحول (كثيرة للتسويق والانتشار والتواصل واستراتيجيات التعليم المالي).

الموازنة: مقارنة الموازنة التقديرية للمشروع التجريبي مع بيانات الموازنة التجريبية الفعلية

أداء الأنظمة

- مقارنة خرائط منهجية العمل مع الإجراءات الفعلية في الفرع
- تحليل جودة جمع البيانات وإعداد التقارير
- تحليل قدرات إدارة نظم المعلومات





الخطوة الرابعة

الخيار الاستراتيجي- الاستعداد للخطوات المقبلة

حان وقت وضع توصية للإدارة بشأن الخطوات المقبلة باستخدام نتائج تقييم البرنامج التجريبي. فإما طرح البرنامج التجريبي، والمتابعة فيه، أو التوقف/ الخروج. تقدم الأقسام أدناه توجيهات حول كيفية وضع هذه التوصيات وتقديمها إلى إدارتكم.

طرح البرنامج

يمكنكم القول إن اختبار برنامجكم التجريبي قد تمّ بنجاح إذا حققتم 80 بالمئة من أهدافه؛ وحققتم أو تخطيتم تقديرات الإقبال على حسابكم واستخدامه؛ وإذا استلتمت ردوداً وملاحظات نوعية إجمالية إيجابية من مجموعات النقاش ومقابلاتكم؛ وإذا وافقت مؤسستكم المالية ومجلس إدارتكم على النجاح.

إذا قررت المضي قدماً نحو طرح البرنامج، يجب أن تتخذوا قراراً بشأن الطرح المرحلي، وهو طرح تدريجي للبرنامج في مجموعات من الفروع، يجري تحديدها تبعاً لعوامل جغرافية أو عوامل أخرى؛ أو طرح البرنامج بصورة متكاملة، حيث تطرحونه في جميع الفروع دفعة واحدة.

لتحديد ما يناسب مؤسستكم المالية أكثر، طرح مرحلي أو متكامل، يجب أخذ ما يلي بعين الاعتبار.

- إجمالي عدد الفروع
- المسافات بين الفروع والمركز الرئيسي
- قدرات العاملين في مجال التدريب والمراقبة
- تنافسية السوق
- جمع البيانات والقدرة على إعداد التقارير
- فرص شراكة التعليم المالي، إذا كان هذا قابلاً للتطبيق
- الموازنة

مواصلة البرنامج التجريبي

إذا لم يحقق البرنامج التجريبي النتائج المرجوة، وكنتم واثقين من قدرتكم على تحسينها ببعض التعديلات، قد يكون مفيداً قضاء وقت أطول في المرحلة التجريبية في فروع تجريبية مختارة لضمان طرح ناجح للبرنامج في نهاية المطاف. ولا بد من إعادة النظر في خطة عمل تنفيذ البرنامج التجريبي. ومن المفضل دائماً تخصيص وقت وجهد كافيين لإكمال البرنامج على أفضل صورة، لا سيما في برامج معقدة كالبرامج الابداعية الشبابية، عوضاً عن دفع شيء إلى السوق ومن ثم الاضطرار إلى إجراء تغييرات كبيرة في المنتجات بعد طرحها في كافة الفروع.

التوقف/ الخروج

إذا كانت نتائج البرنامج التجريبي ضعيفة، ولم تكونوا متأكدين من كيفية المضي قدماً، قد يكون من الأفضل التوقف والتركيز على برامج أخرى قائمة أو جديدة. وقد يكون هذا صحيحاً أيضاً إذا تغيرت أولويات مؤسستكم أو تغيرت ظروف خارجية جذرياً بعد أن أطلقتكم برنامجكم التجريبي. وقد تضطرون، في بعض الحالات ولأسباب غير متوقعة عادة، إلى الخروج من السوق، وإلى عدم طرح أية برامج ابداعية شبابية.

بعض أسباب التوقف أو الخروج:

- معدّلات الإقبال على المنتج متدنية جداً
- ردود وملاحظات سلبية
- نفقات باهظة
- عدم توفر العاملين أو الدعم الإداري
- تغيرات في السوق أو عوامل خارجية أخرى

نصيحة



إجمالاً، توصي الشبكة المصرفية العالمية للمرأة أكثر المؤسسات المالية بالطرح المرحلي. ويجب أن تركز أية عملية طرح لبرنامج أو خدمة على النجاح، فالطرح الحذر المتأن يفتح المجال للتعلم والضبط المتواصلين. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الطرح الإجمالي استثماراً مقدماً كبيراً وقدرات عاملين ضخمة، لا تملكها أكثر المؤسسات المالية ولا يجب أن تأخذها على عاتقها في هذه المرحلة.



الخط الزمني لطرح البرامج لدى أعضاء الشبكة المصرفية العالمية للمرأة:

دراسة
حالة

المؤسسة المالية	تاريخ إطلاق البرنامج التجريبي	عدد فروع البرنامج التجريبي	الإجراء بعد البرنامج التجريبي	تاريخ طرح البرنامج (كافة الفروع)	العدد الإجمالي للفروع
"مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM"	يناير 2010	1	برنامج تجريبي متواصل (3 مراحل)	ديسمبر 2011	44
"مصرف هاس - XacBank"	مارس 2009	1	طرح متكامل	سبتمبر 2009	76
مؤسسة "PEACE MFI S.CO"	ديسمبر 2011	1	طرح مرحلي	بداية 2013	22

دراسة
حالة

"مصرف هاس - XacBank" (منغوليا)

دراسة
حالة

نفذ "مصرف هاس" في أواخر 2009 طرحاً متكاملًا على المستوى الوطني لـ "تيموليل" (الإلهام) بعد تجربته في فرع واحد. وإذا أخذنا توجه المصرف نحو الشباب منذ 2001 بعين الاعتبار، فإن "مصرف هاس" اعتبر "تيموليل" امتداداً وتعزيزاً لهويته، وأضافه إلى محفظة عروضه في السوق المنغولية بصورة دائمة.

علو على ذلك، أصبحت سوق الخدمات المالية المنغولية تنافسية بحق، كما رأى "مصرف هاس" في "تيموليل" فكرة مبتكرة (إذ لم يقدم أي مصرف من قبل أية حسابات إلى شباب تبلغ أعمارهم 14 و15 سنة) تعزز علامته التجارية وتسمح له باكتساب عملاء بصورة تنافسية. كما خصص موارد إدارية إضافية للمنتج والقضايا المرتبطة بالتعليم المالي بهدف تحسين أداء البرنامج.

"مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM" (جمهورية الدومينيكان)

عملت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة مع "مصرف أدوبيم" على إطلاق برنامج تجريبي لأول منتج ادخار شبابي لديه، وهو "ميا - Mia". ومّرت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة مع المصرف بثلاث مراحل تجريبية في عام واحد. واختبرت، في كل مرحلة، منهجيات مبيعات وتسويق جديدة، وجرى تعديل المنهجية الإجمالية وتحسين أداء المنتج. وأثناء الوقت الذي استهلكه المصرف ريثما اتخذ القرار بطرح المنتج في الفروع كافة، وضع الفريق منهجية تمتاز بالفعالية والكفاءة لترويج المنتجات بين العملاء الحاليين والجدد. واختار المصرف المضي قدماً بالتدريج أثناء العام التالي بحيث يمكن إعادة توزيع موارد المركز الرئيسي الشحيحة لتدريب العاملين في كل فرع عندما طرحوا منتجات "ميا - Mia" الجديدة.

دراسة
حالة

مؤسسة "PEACE MFI S.CO" (إثيوبيا)

اختارت مؤسسة "PEACE MFI S.CO" فرعها التجريبي نظراً لقربه من المركز الرئيسي، ما يسهل المراقبة والتواصل والدعم المستمر، بالإضافة إلى القدرات المؤكدة لمدير الفرع وعامله. أُطلق البرنامج التجريبي في ديسمبر 2011 ودام أربعة أشهر، بادرت "PEACE MFI S.CO" والشبكة المصرفية العالمية للمرأة بعد ذلك إلى تقييم البرنامج التجريبي وتوصلنا إلى أنه كان ناجحاً، وأن مؤسسة "PEACE MFI S.CO" مستعدة لطرح البرنامج. وقررت "PEACE MFI S.CO" بدعم تقني من الشبكة المصرفية العالمية للمرأة اعتماد منهجية طرح مرحلية مقسمة على سبعة فروع إضافية (من أصل فروع المصرف التسعة عشر) للتأكد من ثبات نمو ونجاح "Leneg" على نحو جرى خلاله التكيف بأفضل صورة مع قدرات العاملين والموارد المالية.



الخطوة الخامسة طرح البرنامج

سيساعدكم تحليل تقييم البرنامج التجريبي على تحديد ما يلي:

- أهداف وغايات طرح البرنامج.
- التغييرات الموصى بها على مزايا و/ أو إجراءات المنتج.
- تغييرات تصميم مواد التسويق.
- تعديلات استراتيجية الانتشار.
- مراجعات بنية الحوافز.
- مراجعة أدوار ومسؤوليات العاملين.
- مواد التدريب للفروع.
- تحسينات جمع البيانات/ إعداد التقارير.
- تعديلات الموازنة.
- منهج التعليم المالي أو تغييرات نموذج التقديم.

يمكنكم استخدام **خطة الأعمال التنفيذية** التي وضعتها للبرنامج التجريبي، وتحديثها بالتعديلات الخاصة بطرح البرنامج. من المهم تخصيص وقت كافٍ لإجراء هذه التعديلات (وإعادة اختبارها حسب الحاجة). ولا يجب أن يطرح البرنامج مباشرة بعد البرنامج التجريبي ولا يجب التسرع فيه. ويتعين على مؤسستكم المالية أن تعطي تطبيق الدروس المستفادة من البرنامج التجريبي الأولوية على الرغبة في الوصول إلى السوق بسرعة أكبر.





ويجب أن تعيّنوا موظفًا قادرًا على تحليل هذه البيانات مركزياً، كما يجب أن تكون هذه البيانات مشمولة في أهداف الأداء الإجمالي لمؤسستكم المالية، حتى على مستوى الفرع، ومرتبطة مع حوافز العاملين، إذا كان هذا قابلاً للتطبيق.

تحضير وثيقة الدروس المستفادة

باستخدام نتائج التقييم وتجربة عملية تطوير المنتج بأكملها، قد ترغبون في تحضير وثيقة أو عرض تقديمي يوجز الدروس المستفادة من هذه التجربة، التي قد تكون مفيدة وقابلة للتطبيق في أعمال تطوير البرامج المستقبلية. ومن شأن وثيقة من هذا القبيل أن تكون مثيرة جداً للاهتمام مؤسسات مالية أخرى وممارسين في قطاع الادّخار الشبابي. وإذا كانت مؤسستكم المالية ترغب في مشاركة النجاحات والتحديات، يمكنكم تقديم مساهمة قيّمة للكيان العالمي للمعرفة في مجال الادّخار الشبابي.

تشارك سوبون دياس (Supun Dias) الدروس المستفادة من تنفيذ "مصرف هاتون الوطني - Hatton National Bank's" للبرامج الادّخارية الشبابية في سريلانكا.

"مصرف إكويتي - Equity Bank" (كينيا)

يعزز "مصرف إكويتي - Equity Bank" تدريب عامليه من خلال منصة تعلم إلكتروني على شبكة الإنترنت الداخلية للمصرف، بالإضافة إلى التدريب الخارجي. ويجري العاملون شهرياً اختبارات داخلية محددة المدة في مواضيع مختلفة من منتجات جديدة وقائمة إلى فلسفة المؤسسة وخدماتها. ويقدم المصرف جميع المواد المرجعية على شبكة الإنترنت. وبعد الاختبار، ينشر أداء كل وحدة أعمال من خلال نقاط تسجيل فردية وتصنيف إجمالي للفريق مقارنة بوحدة الأعمال الأخرى. وإذا لم تسجل وحدة أعمال نسبة مئوية وسطية محددة، فيجب عليها إعادة الاختبار. يملك المصرف مدراء خدمة عملاء إقليميين يشمل عملهم زيارة الفروع لتوعية العاملين بالمنتجات الجديدة ومراقبة التقدم ومعالجة التحديات وتلقي الردود والملاحظات.

الخطوة السادسة المراجعة المستمرة

أثناء طرح البرنامج، يجب الاستمرار في مراقبة المؤشرات نفسها التي رصدتموها أثناء **البرنامج التجريبي**، كما يجب إجراء تقييم.

إجراء وتحليل نتائج أبحاث التقييم

من المهم استثمار الوقت في نهاية فترة طرح البرنامج لإدراك الجوانب الناجحة والأسباب الكامنة وراء ذلك وكيفية إحراز النتائج؛ بالإضافة إلى الجوانب التي لم تحقق نجاحاً وأسباب ذلك وما يمكن القيام به لتحسين البرنامج. ويمكنكم استخدام إطار عمل التقييم نفسه الذي استخدمتموه أثناء **عملية تقييم البرنامج التجريبي**.

الاستعداد للخطوات المقبلة

باستخدام نتائج طرح البرنامج الخاصة بكم، يتعين عليكم وضع توصية للإدارة عن الخطوات التالية، بما يشمل:

- أية تعديلات إضافية على المنتج والتسويق واستراتيجية التوسع والتعليم المالي وعلاقات الشراكة.
- خطط التدريب المتواصل.
- خطة تنفيذ لبقية الفروع إن وجدت.

قياس التأثيرات الأبعد أمداً

يجب الاستمرار في جمع مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعتموها والإبلاغ عنها وتقييمها بانتظام وباستمرار. وإذا لم تكن مؤسستكم المالية قد فعلت ذلك مسبقاً، تأكدوا من وجود الحقول الصحيحة في برنامج إدارة نظم المعلومات لديكم للحصول على كافة البيانات الضرورية، بالإضافة إلى نظام لترميز الحسابات الادّخارية الشبابية (مع أو من دون تعليم مالي) وأصحاب حساب الشباب المنفصل عن الآباء/ أولياء الأمور (من خلال رقم العميل)، بحيث يمكنكم متابعة وقياس الأداء في المستقبل.

الفصل الرابع تقييم البرنامج

لمحة عامة

يقدم هذا الفصل رؤى وتوجيهات أولية عن كيفية تقييم برامجكم الادخارية الشبابية بفعالية وكفاءة. يمكن لتقييم البرنامج أن يساعدكم على اكتساب فهم أفضل عن أثر البرنامج على المؤسسة والعملاء، **وقياس الآثار التجارية والاجتماعية المحتملة التي وصفها الفصل الأول**. ينبغي لأدوات تقييم البرامج، أن تصمّم وتتكامل منذ بدء المشروع، بغية قياس أثر جميع تفاصيل البرنامج. علماً أنّ نطاق تصميم بحوثكم سيعتمد على القدرات والموارد، فضلاً عن المتطلبات الداخلية والخارجية.

يمكن عرض نتائج التقييم على مجلس إدارتكم، ولجنتكم التنفيذية، وإدارتكم العليا، وكذلك على جهات التمويل الخارجية إن وجدت. واعتماداً على الحصيلة الإجمالية، يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير برنامج الادخار الشبابي وتحسينه؛ وبناء قناة مؤسساتية داخلية؛ وتأمين تمويل خارجي جديد أو إضافي، وبناء شراكات مجتمعية إضافية.

يعرض هذا الفصل لمحة عامة عن تصميم تقييمات البرامج، وإرشادات أولية عن مكوناته، لكن إذا كنتم تخططون لإدراج تقييم البرامج في برنامجكم للادخار الشبابي، فإن الشبكة المصرفية العالمية للمرأة تنصح بالعودة إلى موارد أشمل وأكثر تفصيلاً، تتيحها مؤسسات مثل **"فرص التمويل متناهي الصغر - Microfinance Opportunities"**، و **"مجلس السكّان الدولي - Population Council"**. كما قد تحتاج مؤسستكم المالية إلى تمويل أو دعم تقني خارجي، إذا لزم الأمر.

سيرشدكم هذا الفصل إلى:

- ✓ فهم أنواع مختلفة من تقييمات البرامج.
- ✓ فهم المبادئ التوجيهية لتصميم تقييمات البرامج.
- ✓ تحديد أسئلة البحث الرئيسية.
- ✓ اكتساب فهم أساسي للمكونات الأولية لتقييم البرامج (على الرغم من ضرورة الاستعانة بمراجع إضافية إذا كنتم تخططون لتنفيذ تقييم البرنامج).
- ✓ التعرف على النتائج المستخلصة من أحدث تقييمات برامج الادخار الشبابية.



نصيحة

إن عمليات المراقبة والتقييم التي تجري بعد **البرنامج التجريبي أو بعد طرحه** ليست بديلاً عن تقييم البرنامج، الذي يقيس الأثر العام للبرنامج على المؤسسة والعملاء!

ينبغي لأدوات تقييم البرامج، أن تصمّم وتتكامل منذ بدء المشروع، بغية قياس أثر جميع تفاصيل البرنامج.

أنواع تقييمات البرامج

من حيث النوعية

إنّ من شأن التقييمات النوعية للبرامج أن تزوّد العملاء برؤى ووجهات نظر ثمينة لا يمكن كشفها من خلال البحث الكمي. على عكس البحث الكمي، لا يجب أن يكون التعبير عددياً عن النتائج المستخلصة نوعياً.

الأدوات: استطلاعات، مجموعات النقاش، مقابلات، دراسات حالة

أمثلة: "فرص التمويل الأصغر - Microfinance

Opportunities": "الادخار والتعليم المالي للفتيات في منغوليا".

من حيث الكمية

تسفر تقييمات البرامج الكميّة عن نتائج مستخلصة ذات دلالة إحصائية إذا كان حجم العينة كافياً. وقد تكون التقييمات عشوائية، اعتماداً على تصميم التقييم.

الأدوات: استطلاعات، استبيانات، تحليل بيانات

أنواع: تجارب عشوائية محكومة، اختبارات غير عشوائية شبه تجريبية، دراسات طولية، دراسات مستعرضة (تشمل مختلف القطاعات والفئات).

أمثلة: "التقييم الاختباري الذي أجراه "مجلس السكّان

الدولي" على البرنامج التجريبي، تقرير " تقييم فعالية

برامج التعليم المالي في المدارس " (غانا) الذي قدّمته

مؤسسة "ابتكارات من أجل مكافحة الفقر - Innovations for

"Poverty Action

المبادئ التوجيهية لتصميم تقييمات البرامج

- تحديد فرضيات واضحة مركزة
- إنشاء مؤشرات قابلة للقياس لكل مرحلة
- تشخيص هوية مجموعات المقارنة عند بداية البرنامج
- تخصيص رقم للعملاء الشباب في نظام عملياتكم/ إدارة نظم المعلومات MIS (بالإضافة إلى رقم الحساب) بحيث يمكنكم متابعة علاقة العميل الشاب بمؤسستكم المالية.
- تمكين النظام من ربط حسابات العملاء الشباب بحسابات عائلتهم أو ولي أمرهم (مثلاً: من خلال رقم العميل)
- دمج التقنيات العشوائية، عند الاقتضاء، بغية تعزيز جودة النتائج المستخلصة.
- توظيف أو إشراك موظفي المؤسسات غير المالية لتنفيذ الاستطلاعات، إذا كان ممكناً وحيثما ينطبق ذلك.
- إشراك الشركاء الخارجيين، إذا أتيحت الموارد، للحصول على الدعم التقني في تصميم التقييم وتنفيذه وتحليله.

أسئلة البحث الرئيسية: لمحة عامة

يمكن للتقييم أن يجيب عن بعض أو كل الأسئلة البحثية الرئيسية التالية، والتي تنقسم إلى الأثر على مؤسستكم المالية، والأثر على عملائكم:

■ أثر برنامج الادخار الشبابي على المؤسسة

- ما هي الآثار المترتبة على دخل مؤسستنا وميزانيتها العمومية؟
- هل سيصبح عملاؤنا الشباب هم الجيل المقبل من عملائنا الأكبر سنّاً؟
- هل سيساعد هذا البرنامج مؤسستنا على ممارسة المسؤولية الاجتماعية؟
- هل ستكون مؤسستنا قادرة على بيع منتجات إضافية و"لصوقة/ متمادية"، وتلبية متطلبات مالية أوسع نطاقاً يحتاجها عملاؤنا الشباب وأسرهم؟
- هل سيساعد هذا البرنامج مؤسستنا المالية على الاستحواذ على حصة أكبر من ادخارات عملائنا الشباب وأسرهم؟ بمعنى: هل سيتم تحويل نسبة أكبر من محفظتهم الإيداعية إلى مؤسستنا المالية؟

■ أثر برنامج الادخار الشبابي على العملاء

- هل سيواجه عملائنا تغييراً في معارفهم، ومهاراتهم، ومواقفهم؟
- هل ستتغير سلوكيات عملائنا المالية وحصيلتهم المالية الإجمالية؟
- هل ستتعرّض أوضاع عملائنا ويتحسن مستوى معيشتهم (من حيث التعليم والتمكين والثقة والثقة بالنفس، وغير ذلك)؟

الأثر على المؤسسة (الأثر على الأعمال)

الآثار على الدخل والميزانية العمومية: سينعكس برنامج الادخار الشبابي إيجاباً وسلباً على دخلكم وعلى ميزانيتكم العمومية.

المنهجية:	المؤشرات:	الفرضيات:
<ul style="list-style-type: none"> دراسة قاعدة بيانات أكثر من 5 - 20 سنة لتتبع النفقات عبر الوقت، فضلاً عن الربحية التي تحققت من خلال تماسك الأموال، المبيعات الإضافية، أثر زيادة قدرة القرض على المؤسسة (الأثر على الأعمال) 	<ul style="list-style-type: none"> حجم الودائع المودعة تماسك الأموال وديمومتها (أو طول أجل استحقاقها) نفقات الفوائد، والترويج، والمبيعات الربحية منتجات وخدمات جديدة: المبيعات الإضافية/ الإقبال على المنتجات الإضافية النفقات المرتبطة بتطوير المنتجات وبرنامجها التجريبي 	<ul style="list-style-type: none"> سيؤدي برنامج الادخار الشبابي إلى زيادة التكاليف (الفائدة، الترويج، المبيعات، التطوير)، ولكنها ستؤدي أيضاً إلى زيادة الودائع، وتماسك الأموال، والربحية، ومبيعات المنتجات الأخرى.

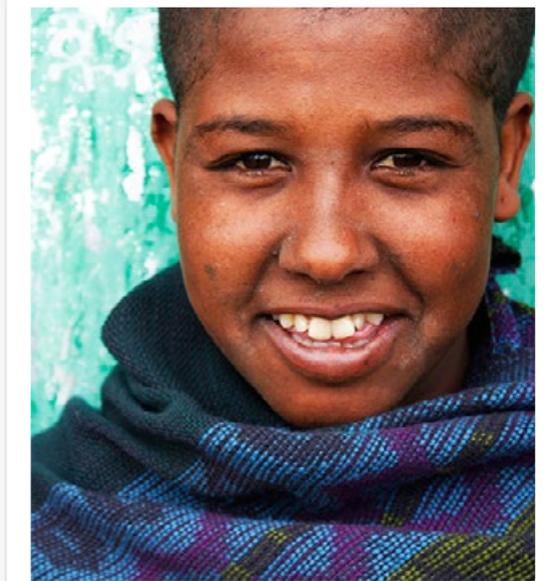
ولاء الجيل المقبل من العملاء البالغين: يعدّ احتمال ضمان ولاء الجيل المقبل من العملاء، بتكلفة أقل تتكبدها المؤسسة المالية أحد الأسباب المهمة التي تدعو المؤسسة المالية لتقديم حسابات ادخار شبابية، وذلك إذا ما أخذت بالاعتبار عوامل تحوّل حسابات الشباب تلقائياً إلى حسابات البالغين.

المنهجية:	المؤشرات:	الفرضيات:
<ul style="list-style-type: none"> دراسة قاعدة بيانات أكثر من 5 - 20 سنة لمعرفة معدّل التسرب، ومعدّل استخدام المنتجات الإضافية، ومعدّلات تأخر سداد قروض هذه الفئة بالمقارنة مع فئة الشباب مقارنة تكلفة كسب العميل الشاب مع تكلفة كسب العميل البالغ 	<ul style="list-style-type: none"> معدّل إغلاق حسابات العملاء الشباب معدّل خمول حسابات العملاء الشباب معدّل استخدام منتجات إضافية من جانب العملاء الشباب حتى سن البلوغ تأخر سداد قروض العملاء الشباب تكلفة كسب عميل شاب تكلفة كسب عميل بالغ 	<ul style="list-style-type: none"> سيغدو العملاء الشباب مخلصين للمؤسسة المالية لاحقاً في مرحلة البلوغ، وسوف تكون تكلفة كسبه كعميل شاب أقل منها كعميل بالغ.

المنهجية:	الفرضيات:	الفرضيات:
<ul style="list-style-type: none"> تنظيم استطلاعين يشملان العملاء الشباب/ الآباء/ أولياء الأمور/ أفراد الأسرة، فضلاً عن المستثمرين المحتملين/ الجهات المنظمة/ المؤثرين الآخرين رفيعي المستوى، قبل عدة أشهر من طرح برامج الادخار الشبابي، وبعدها طرحها 	<ul style="list-style-type: none"> النظرة إلى مكانة علامة المصرف التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> من خلال توفير برنامج ادخار شبابي، سينظر إلى مؤسستكم المالية كموفّر حلول مالية، وليس فقط كموفّر منتجات عامة.

مكونات تصميم تقييمات البرامج

إنّ من شأن التقييم الشامل لبرنامجكم الادخاري الشبابي أن يقيس الأثر الاقتصادي على مؤسستكم المالية، فضلاً عن الأثر الاجتماعي على عملائكم. في هذا القسم، نقدم فيما يلي توجيهات أولية واقتراحات بشأن الفرضيات والمؤشرات والمنهجيات اللازمة للإجابة على الأسئلة البحثية الرئيسية المذكورة أعلاه. ستقرر مؤسستكم المالية عدد الأسئلة التي سوف تسعى للإجابة عليها، بناء على قدراتكم ومواردكم وأهدافكم الخاصة.



الأثر على المؤسسة (الأثر على الأعمال)

تلبية متطلبات عملائكم وأسرههم من خلال استراتيجيات بيع منتجات إضافية وطرح منتجات "لصوقة/ متماسكة".

الفرضيات:

أفراد أسرة صاحب حساب إدخار شبابي سيقبلون على المنتجات الإضافية ويظلون مع المؤسسة لفترة أطول.

المؤشرات:

- معدّلات اقتناء المنتجات من جانب العملاء الشباب (منتجات إضافية، مثل القروض المقدمة للشباب الأكبر سناً الذين هم فوق سن البلوغ)
- معدّلات اقتناء المنتجات من جانب آباء/ أولياء أمور العملاء الشباب وأفراد أسرههم الآخرين
- معدّلات إغلاق حسابات العملاء الشباب، وحسابات آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم الآخرين
- معدّلات خمول حسابات العملاء الشباب، وحسابات آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم الآخرين

المنهجية:

- تحليل قاعدة البيانات لمعرفة عدد وحسابات آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم الآخرين الذين فتحوا حسابات بعد أن فتح العميل الشاب (الملحوظ في النظام) حسابه
- تنظيم استطلاع عينة ممثلة آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم لمعرفة ما إذا فتحوا حسابات مع البنك بعدما فتح العميل الشاب حسابه.
- مقارنة معدّلات إغلاق حسابات العملاء الشباب وحسابات آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم الآخرين مع مجموعة مقارنة مماثلة من عملاء المؤسسة المالية
- مقارنة معدّلات خمول حسابات العملاء الشباب وحسابات آباءهم/ أولياء أمورهم وأفراد أسرههم الآخرين مع مجموعة مقارنة مماثلة من عملاء المؤسسة المالية

الاستحواذ على نسبة أعلى من "محفظة ادخارات" الأسرة

الفرضيات:

بسبب برنامج الادخار الشبابي، سيحتفظ الشباب وأسرههم بنسبة كبيرة من أموالهم لدى المؤسسة المالية، كما سيزيدون معدّلات ادخارهم عموماً.

المؤشرات:

- إجمالي قيمة الأصول عبر حسابات العميل الرسمية وغير الرسمية قبل وبعد أن فتح العميل الشاب حسابه للادخار

المنهجية:

- تنظيم استطلاعات نوعية مع تحليل العملاء و/ أو البيانات، قبل وبعد فتح حسابات ادخار شبابي، لتبيّن كميّة الأصول الأسرية في المؤسسة المالية (لمعرفة ما إذا كانوا قد حوّلوا الأموال من أماكن ادخارية أخرى إلى الحسابات الشبابية، و/ أو أن مستوى الأصول الإجمالية قد ازداد).
- تنظيم **يوميّات مالية*** للعميل ولمجموعة المقارنة (لمعرفة إلى أي مدى قام العملاء بتحويل أصولهم من الطرق غير الرسمية إلى المؤسسة المالية الرسمية، وكذلك تحليل مستويات الادخار العام)

* وُضعت منهجية "اليوميّات المالية- Financial Diaries" واستُخدمت في "محاظف الفقراء- Portfolios of the Poor"، تأليف كولينز وآخرون (2009). لمزيد من المعلومات على تطبيقها انظر غاي ستوارت ومونيك كوهين 2011: **ربط السلوكيات المالية بتطوير المنتجات** في "مدوّنة التمويل متناهي الصغر" في موقع (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP)، و **اليوميّات المالية كأداة لبحوث العملاء** في "فرص التمويل متناهي الصغر".

الأثر على العملاء (الأثر الاجتماعي)

حين يتخذ برنامج الادخار الشبابي طابعاً شاملاً، ويحقق تكاملاً بين الخدمات المالية، والتعليم المالي، والتسويق، فسيكون له آثار اجتماعية قصيرة الأمد وبعيدة الأمد على العملاء. يمكن تقسيم الآثار الاجتماعية المحتملة المشروحة في الفصل الأول إلى تغييرات على الأمد القصير، وتغييرات متوسطة الأمد، وتغييرات بعيدة الأمد، وفقاً لإطار وضعته مؤسسة "التمويل متناهي الصغر- Microfinance Opportunities". إذا كان برنامجكم يشمل تعليماً مالياً مستقلاً، يجب عليكم النظر في مجموعات عملاء مختلفة: العملاء الذين فتحوا حسابات وشاركوا في التعليم المالي؛ العملاء الذين إما فتحوا حسابات فقط أو شاركوا في التعليم المالي فقط، ومجموعة مقارنة. لا تُدرس هنا طرق قياس أو مقارنة صيغ التعليم المالي المختلفة. الفرضيات العامة هي أن الشباب الذين فتحوا حساباً وشاركوا في التعليم المالي معاً سيكونون أفضل من حيث المعارف والمهارات والمواقف (KSAs)، ومن حيث السلوكيات والحصيلة الإجمالية المالية، ومن حيث عموم المؤشرات الاجتماعية، بالمقارنة مع الشباب الذين فتحوا حسابات فقط، أو مع مجموعة المقارنة.

التغيرات قصيرة الأمد: تغير المعارف والمهارات والمواقف

الفرضيات:

سيبدي الشباب الذين يفتحون حسابات بنكية ويتلقون تعليماً مالياً قدرأ أكبر من التغير في المعارف والمهارات والمواقف بالمقارنة مع الشباب الذين يفتحون حسابات فقط، ومع مجموعة المقارنة.

المؤشرات:

- التغيرات في المعارف المالية
- التغيرات في المهارات المالية
- التغيرات في المواقف المالية

المنهجية:

- إجراء استطلاعات عند خط الأساس وعند خط النهاية، مع الشباب في كل مجموعة (حساب ادخار وتعليم مالي؛ حساب ادخار فقط؛ مجموعة المقارنة)

التغيرات متوسطة الأمد: تغير في السلوكيات والحصيلة الإجمالية المالية

الفرضيات:

سيبدي الشباب الذين يفتحون حسابات بنكية ويتلقون تعليماً مالياً قدرأ أكبر من التغير في السلوكيات والحصيلة الإجمالية المالية بالمقارنة مع الشباب الذين يفتحون حسابات فقط، ومع مجموعة المقارنة.

المؤشرات:

- تغير في السلوك المالي، وتحديدأ في:
 - استخدام الحساب
 - مستويات الادخار
 - إنشاء ميزانية
 - وضع خطة ادخارية
 - وضع أهداف ادخارية
 - تحقيق الأهداف الادخارية

المنهجية:

- إجراء استطلاعات عند خط الأساس (قبل البرنامج) وعند خط النهاية (في غضون 18 إلى 36 شهراً بعد بدء البرنامج)، مع الشباب في كل مجموعة (حساب ادخار وتعليم مالي؛ حساب ادخار فقط؛ مجموعة المقارنة)
- جمع ومراقبة بيانات الحسابات ذات الصلة

التغيرات بعيدة الأمد: تعزيز الأوضاع وتحسين مستوى معيشتهم

الفرضيات:

سيبدي الشباب الذين يفتحون حسابات بنكية ويتلقون تعليماً مالياً قدرأ أكبر من الثقة بالنفس، وتعزيز الأوضاع، وتحسن الصحة، وزيادة الاستيعاب المالي الإجمالي. إن لهذا الأثر بعيد الأمد نتائج أكبر على تمكين الفتيات اقتصادياً واجتماعياً، والحد من الفقر على الأمد البعيد (أي: أثر الفتيات).

المؤشرات:

- زيادة الثقة بالنفس
- سلوك جنسي أقل مخاطرة
- تحسين الصحة
- بناء علاقات اجتماعية إيجابية
- الآثار المترتبة على الفتيات:
 - معدلات التسرب المدرسي من التعليم الابتدائي والثانوي (بنات/ بنين)
 - معدلات الالتحاق بالتعليم العالي
 - متوسط العمر عند الزواج
 - متوسط العمر عند إنجاب أول طفل
 - معدّل الخصوبة
 - معدلات ملكية العقارات لدى الإناث
 - الشركات المملوكة للنساء
 - مؤشر الخروج من الفقر (PPI)
 - سجلات الفقر، استطلاعات سابقة ولاحقة

المنهجية:

- إجراء استطلاعات عند خط الأساس (قبل البرنامج) وعند خط النهاية (في غضون سنة أو سنتين أو أكثر بعد بدء البرنامج)، مع الشباب في كل مجموعة (حساب ادخار وتعليم مالي؛ حساب ادخار فقط؛ مجموعة المقارنة)

النتائج المستخلصة من البحوث

في برنامج "خدمات الادخار الآمنة والذكية للفتيات المراهقات الضعيفات" الذي طرحه "مجلس السكّان الدولي" في أوغندا، انضمت الفتيات إلى مجموعات نظراء تجتمع مرة كل أسبوع، بقيادة مرشدين أكبر سناً، ولأكثر من سنة في أماكن آمنة. من خلال هذا المنبر، أدار المرشدون دروساً ونقاشات بين الفتيات تناولت التعليم المالي، والصحة الجنسية والإنجابية، والقضايا الاجتماعية. أظهرت الفتيات نتائج أكثر إيجابية بالمقارنة مع الفتيات اللواتي يملكن حسابات ادخار فقط، ومع مجموعة مقارنة لا تدخر أو لا تحضر اجتماعات المجموعة. شملت النتائج المستخلصة وجود شخص لاقتراض المال في حالة الطوارئ، وتسجيل حالات أقل من أحاسيس "انعدام القيمة"، ووجود أهداف حياة مستقبلية، مزيد من المعارف والمواقف الإيجابية حول الصحة الجنسية والصحة الإنجابية، ومعايير النوع الاجتماعي.

النتائج المستخلصة من تقييم برامج الادخار الشبابي

النتائج الفعلية المستخلصة أدناه مستقاة من عمليات التقييم الأولي لبرامج الادخار والتعليم المالي الشبابية: تقييمات "فرص التمويل متناهي الصغر - Microfinance Opportunities" لبرنامج Temuulel في منغوليا؛ مشروع بحثي قائم على دراسة حالة أصحاب حسابات Mia في جمهورية الدومينيكان؛ وتقييمات مجلس السكّان الدولي لبرنامج التجريبي "خدمات الادخار الآمنة والذكية للفتيات المراهقات الضعيفات" في كينيا وأوغندا. وقد أظهرت النتائج المستخلصة عموماً ما يلي:

- العملاء (الشباب الذين فتحوا حسابات وشاركوا في التعليم المالي):
 - ◀ تحسّنت معارفهم، ومهاراتهم، ومواقفهم على الأمد القصير
 - ◀ ازدادت الثقة بالنفس
 - ◀ ارتفعت مستويات الادخار
 - ◀ يربّح أن يمتلكوا أهدافاً ادخارية بعيدة الأمد
 - ◀ ارتفعت مستويات معارفهم الصحية

■ المؤسسة:

- ◀ التزام قوي وقناعة مؤسساتية حيال ادخارات الشباب، فهي قد تؤدي إلى خسارة أولية ولكنها تمثّل استثماراً مجدياً على الأمد البعيد
- ◀ النظرة الإيجابية للمؤسسة المالية من جانب الشباب والبالغين
- ◀ زيادة حجم الودائع

لا يزال يوجد الكثير مما يمكن تعلمه، إذ لم تُختبر بعض الفرضيات التي سبق ذكرها، ولكن من الواضح أن توفير فرص ادخار، واكتساب معارف مالية، وممارسة إدارة جيدة للأموال ستضطلع جميعاً بدور في معالجة نقص الفرص التي يواجهها الشباب ذوو الدخل المنخفض، وزيادة قدرتهم على النجاة والصمود والازدهار في البيئات الصعبة.



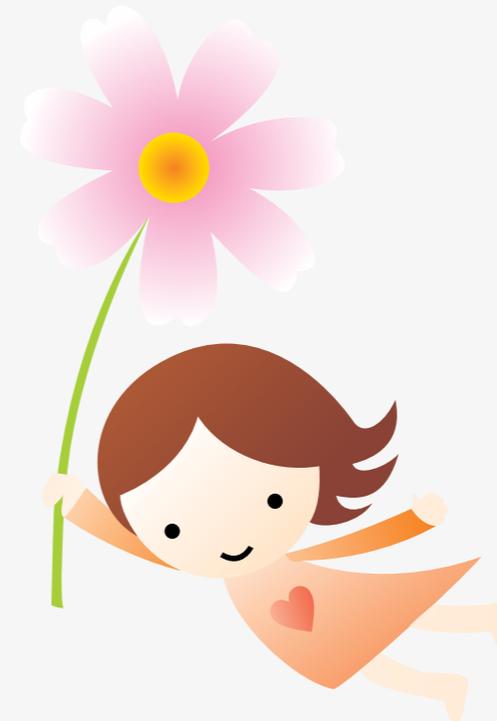
التقييمات النوعية للبرامج

"مصرف هاس- XacBank" منغوليا

في سبتمبر 2011، أكملت مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر- Microfinance (MFO) Opportunities" دراستها لتقييم الأثر عند خط النهاية، بعنوان: "الادخار والتعليم المالي لفتيات منغوليا"، كجزء من مبادرة "أثر الفتيات"، بدعم من مؤسسة "نايكي- Nike". كما وضعت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة "ملخصاً موجزاً للنتائج المستخلصة". كان هدف الدراسة هو تقييم أثر برامج "مصرف هاس" الادخارية الشبابية على معارف الفتيات ومهاراتهن ومواقفهن، وكذلك سلوكهن حيال الإدارة المالية والادخار. وقد صنفت مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر" الفتيات في ثلاث مجموعات:

- الادخار المميز (أولئك اللواتي تلقين التعليم المالي وفتحن حسابات ادخار شبابي)
- الادخار فقط (أولئك اللواتي فتحن حسابات ادخار شبابي فقط)
- المقارنة (أولئك اللواتي لم يفتحن حساباً ولم يتلقن تعليماً مالياً)

لم يتجلى في هذه الدراسة "أثر الفتيات" كثيراً، ولكن لم يمض سوى 18 شهراً فقط بين خطي الأساس والنهاية في الدراسة. وبالنظر إلى الطبيعة بعيدة الأمد لتغيير السلوك، توصي "فرص التمويل متناهي الصغر" بفترات أطول بين خطي الأساس والنهاية في البحوث، لقياس تلك الآثار على نحو أفضل.



النتائج المستخلصة الرئيسية:

الأثر على الفتيات

- التعليم المالي يحدث فرقاً في الادخار: "فتيات الادخار المميز" ادخرن في المتوسط أكثر مما ادخرت "فتيات الادخار فقط" أو فتيات المقارنة.
- تعزيز القدرات: "فتيات الادخار فقط" و"فتيات الادخار المميز" أظهرن مكاسب كبيرة في المعارف المالية، والمهارات، والمواقف بالمقارنة مع فتيات المقارنة اللواتي لم يدخرن.
- تعزيز الثقة بالنفس: أبدت "فتيات الادخار فقط" و"فتيات الادخار المميز" شعوراً بالفخر في إدارة الشؤون المالية، ورغبة أكبر بالاستقلال المالي. كان لثناء آبائهن وتشجيعهم دور مهم جداً بالنسبة لهن. كما استطاعت "فتيات الادخار المميز" تطوير شبكات اجتماعية ومهارات عمل جماعي نتيجة مشاركتهن في دورات التعليم المالي.
- .. إيلاء أهمية للادخارات: رأت غالبية الفتيات اللواتي حصلن على حساب ادخار، مع أو من دون تعليم، أن الادخار مهم.
- .. لكن، وعلى نحو متباين مع الصورة الكبيرة: فقد وضعت قلة فقط من الفتيات خطة ادخار رسمية مرتبطة بأهدافهن في الحياة. وقد يعزى ذلك إلى الحاجة لتعليم مالي أفضل، وإلى ضرورة تحسين تصميم منتجات الادخار، وإلى الحاجة لفترة زمنية يغطيها البحث، وإلى سن الفتيات اللواتي شملتهن الدراسة، أو إلى مزيج من هذه العوامل.
- تحكم أكبر: كانت "فتيات الادخار فقط" و"فتيات الادخار المميز" أكثر تحكماً بمدخراتهن من فتيات المقارنة، اللواتي كان آبائهن أكثر تحكماً بمدخراتهن.

الأثر على المؤسسات المالية

- بؤاية بالنسبة للمصرف: إن الالتزام القوي بحسابات الشباب، التي كان يُنظر على أنها تؤدي إلى خسارة، من شأنه أن يساعد على تأمين قاعدة عملاء أوفياء مدى الحياة، على الأمد البعيد.
- نظرة إيجابية إلى "مصرف هاس": الفتيات اللواتي فتحن حسابات (Temuulel) كان لهنّ نظرة أكثر إيجابية عن المصرف عند خط النهاية، مما كانت في خط الأساس؛ وتعهّدت الكثييرات منهنّ بالبقاء مع المصرف بعد أن يبلغن سنّ البلوغ.
- زيادة وعي الآباء بمنتجات "مصرف هاس" ومنتجاته: زيادة الوعي العام بمنتجات المصرف ومنتجاته لدى آباء الفتيات.
- .. ولكن مع انخفاض الإقبال على المنتج من قبل الآباء: على الرغم من أنهم تعرّفوا على منتجات "مصرف هاس" ومنتجاته الادخارية، إلا أن إقبال الآباء على منتجات الادخار للكبار لم يكن قوياً كما كان متوقعاً.
- توسيع العرض ليشمل الفتيان: وسّع "مصرف هاس" البرنامج ليشمل الفتيان عندما لم تتحقق التوقعات الأولية للإقبال على المنتج.

الأثر على النظائر/ المجتمع

- تأكد وجود أثر إيجابي غير مباشر: فقد تحدّثت الفتيات عن تجربتهنّ مع نظيرتهن وأسرتهنّ ومجتمعن، وشجعن زميلاتهنّ على فتح حسابات ادخار.
- آثار محتملة على السياسات: باشر "مصرف هاس" بإجراء مفاوضات مع وزارة التربية والتعليم في منغوليا لإضفاء طابع رسمي على التعليم المالي في المناهج المدرسية.

التقييمات النوعية للبرامج

"مصرف أدوبيم- Banco ADOPEM" (جمهورية الدومينيكان)

في أغسطس 2011، بدأت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة **مشروعاً بحثياً قائماً على دراسة حالة** بالشراكة مع "مصرف أدوبيم"، لاستكشاف العوامل التي تؤثر على قدرة الفتيات على الادخار باستخدام حساب مصرفي. تركزت الأبحاث على استكشاف الديناميات الثقافية والأسرية والفردية التي تؤثر على الفتيات وأسرهن. وتناولت الدراسة أيضاً كيفية استخدام النتائج المستخلصة من أجل تحقيق فعالية أكبر في تصميم المنتجات، وتسويقها، وفي التعليم المالي، بغية التأثير إيجاباً بالفتيات والأسر للادخار أكثر.

صُممت الدراسة لاستكشاف ما يلي:

- أهداف الفتيات ودوافعهنّ إلى الادخار
- تأثير الأسرة، بما في ذلك المستوى الاجتماعي والاقتصادي، ومستوى الآباء التعليمي ووظيفتهم، وأسلوب التربية، وسلوك الآباء الادخاري
- مستوى الإرادة الفردية وضبط النفس الذي أظهرته الفتيات
- تأثير سلوك ادخار النظراء

استخدمت هذه الدراسة منهجية البحث النوعي، وأقامت مقابلات شبه منظمة وأدارت مناقشات مجموعات نقاش لجمع بيانات موضوعية وذات أهمية. تنتج منهجية البحث النوعي معلومات شاملة أكثر تعمقاً، وسياًقاً للسلوك، وتتيح فرصاً أمام المشاركين لتوجيه البحوث من خلال السماح للباحث بمتابعة خطوط غير متوقعة سابقاً في التحقيق. ورأى فريق البحث أن هذا النهج هو الأنسب نظراً إلى عدم وجود بحوث حالية بشأن هذا الموضوع قيد الدراسة، فضلاً عن القيود المفروضة على الموارد.

وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة خلال هذا البحث هي ما يلي:

- مقابلات فردية شبه منظمة مع مجموعة من الفتيات الشابات عميلات Mia اختبرت من عينة قديمها المصرف (الفتيات اللواتي ادخرن في حسابات Mia والفتيات اللواتي لم يدخرن في حسابتهن).
- مقابلات فردية شبه منظمة مع أفراد الأسرة الآخرين المؤثرين على العميلات المختارات.
- مقابلات مع موظفين رئيسيين في مصرف أدوبيم" مشاركين في المشروع.
- مجموعة نقاش أدارت مناقشات مع الفتيات المدخرات ومع آباؤهنّ.

لم يؤخذ التعليم المالي بالاعتبار في هذا البحث. فقط الفتيات اللواتي فتحن حسابات ادخار Mia الشبابية.

النتائج المستخلصة والآثار الرئيسية:

النتائج المستخلصة	الآثار
القدرة على الادخار في المصرف وإيداع الودائع فيه قد تكون محدودة بسبب بعد فرع المصرف، واعتماد الفتاة على ذويها للتنقل وإجراء المعاملات	يتعين على "مصرف أدوبيم" أن يواصل استكشاف الفرص المتاحة لتقريب منافذ التعامل من عملائه من خلال قنوات توزيع بديلة
قدرة الفتيات على الادخار في البنوك قد تعتمد على امتلاك أحد الوالدين على الأقل حساباً في المصرف نفسه، واستخدامه بانتظام	تحديد الأمهات اللواتي يدخرن (رَبات الأسر، وأصحاب المشاريع الصغرى) والوصول إليهن، قد يكون وسيلة فعالة للتأثير على الفتيات كي يدخرن
النساء يعلّمن الفتيات على الادخار، وخصوصاً في الأسر التي تعيلها النساء فقط	تميل الأسر صاحبه الدخل المنخفض، التي يأتي معظم دخلها من مشاريع صغيرة، إلى تقديم مدخرين أفضل من الأسر صاحبه الدخل المتوسط، مع تدفقات دخل يمكن التنبؤ بها
يميل المدخرون الجيدون إلى يكونوا أبناء أسر صاحبه مستويات مرتفعة معقولة من تنظيم الوالدين وقدرتهما على الاستجابة .	قد يكون الوصول إلى الآباء وسيلة فعالة للتأثير على الفتيات كي يدخرن، وخصوصاً عندما يشمل ذلك تنمية مهارات إدارة الأموال، والاستقلالية، والثقة بالنفس
المدخرون الناجحون يوظفون استراتيجيات محددة للحد من الوصول إلى أموالهم، وإظهار مستويات أعلى من ضبط النفس، والوعي الذاتي، ومهارات التخطيط	يمكن لتعليم الفتيات على استخدام هذه الاستراتيجيات بواسطة الأدوات أو الحوافز، والمقدمه من خلال التسويق أو دورات التعليم المالي، أن تزيد من مستويات الادخار
الفتيات اللواتي يدخرن، يعتقدن اعتقاداً راسخاً بقدرتهنّ على النجاح في فعل ذلك	الثقة بالنفس عامل أساسي في زيادة الادخار، وهو يترافق مع التجارب الإيجابية، والتي يمكن الترويج لها في المصرف من خلال بيئة ملائمة ومرحبة بالشباب، وكذلك من خلال الخدمات غير المالية
فيما يعبر المدخرون الجيدون بوضوح عن أهدافهم الادخارية، ليس لدى الفتيات خطط محددة لكيفية تحقيق هذه الأهداف	إنّ تحديد أهداف ادخار بعيدة الأمد قد يكون مهماً في تحفيز الفتيات على الادخار حالياً، ومع ذلك، يمكن للفتيات أن يدخرن بشكل أكثر فعالية إذا ربطن ما بين المبالغ والمواعيد النهائية من جهة وأهدافهنّ وبدء العمل على خطط محددة لكيفية تحقيقها
يتغير توجه الفتيات نحو الادخار بسرعة مع نضوجهنّ	تشير البحوث إلى أن الظروف تكون ملائمة أكثر للفتيات لتطوير عادات الادخار في سن أصغر، خصوصاً قبل سن 12 عاماً، وينبغي لجهود التسويق والتعليم المالي الرامي إلى غرس المواقف والعادات الإيجابية أن يتركز على الفتيات تحت سن 12 سنة، ومن ثم تعزيز المفاهيم مع تقدمهنّ بالسن
وفقاً للاستطلاع، فإنّ الفتيات يمتلكن نزعة ثقافية أكبر للادخار من الفتيان، على الرغم من أن الاستطلاعات لم تشمل مقابلات مع الفتيان	يجب للجهود الرامية إلى تشجيع الفتيان على الادخار أن تراعي حساسيات السياق الثقافي وأن تتلمس السبل للتغلب عليها
المدخرون الجيدون يحاولون التأثير على أقرانهم لدفعهم إلى الادخار	في حين أن فعالية هذه الجهود غير مؤكدة، لكن تعزيزها ممكن من خلال تدريب الفتيات على كيفية التأثير على نظيراتهنّ بشكل أفضل، وتوفير الدعم لفعل ذلك، من خلال أدوات بسيطة، واعتماد مبادرات "الإحالة إلى صديقة" في تسويق المنتج وفي التعليم المالي

التقييمات النوعية والكمية للبرامج

مجلس السكّان الدولي (كينيا وأوغندا)

أكمل "مجلس السكّان الدولي- Population Council" أوائل 2012، الاختبارات التجريبية (جنباً إلى جنب مع استطلاعات خط الأساس وخط النهاية) المتعلقة ببرنامجه "خدمات الادخار الآمنة والذكية للفتيات المراهقات الضعيفات في كينيا وأوغندا"، بالشراكة مع مؤسسات مالية من كينيا (مصرف كيريب - K-REP Bank"، ومؤسسة "فولو كينيا ليميتيد- Faulu Kenya Limited")، ومن أوغندا (مؤسسة "فينكا أوغندا- FINCA-Uganda"، و"فاينانس ترست- Finance Trust")، وكذلك "ميكرو سيف- MicroSave". يستخدم مجلس السكّان الدولي مزيجاً من الاستقصاء الكمي الدقيق مع جمع البيانات النوعية، من خلال مجموعات النقاش والمقابلات.

يتكون البرنامج من نموذج ثلاثي الأجزاء: (1) عقد اجتماعات أسبوعية تضم مجموعة الفتيات وسيدة تقوم بالإرشاد والتوجيه؛ (2) التعليم المالي، و(3) حساب الادخار.

النتائج المستخلصة الرئيسية

أظهرت نتائج تقييم البرنامج التجريبي أن امتلاك حساب ادّخار يحسّن معارف الفتيات المالية العامة ومواقفهن وسلوكهن. كما برزت تباينات بين الفتيات اللواتي فتحن فقط حساب ادخار، والفتيات اللواتي شاركن في مجموعة الادخار وفتحن حساب ادّخار. في مجموعة الادّخار، تلقت الفتيات تعليماً مالياً وصحياً. امتلكت الفتيات المنضمات إلى المجموعات مستوى أفضل من الرأسمال الاجتماعي، أهداف الحياة المستقبلية، المعارف الصحية، رضا العملاء، لكن المشاركة في المجموعة لا يبدو أنها أثّرت خلال سنة واحدة على المبلغ المدخر. كما وجد مجلس السكّان الدولي أن امتلاك حساب ادّخار فقط من دون الانضمام إلى المجموعة قد يعرّض الفتيات أكثر لخطر للتحرش الجنسي، وأن الخدمات المالية يجب أن تكون مقرونة بخدمات غير مالية مناسبة، وتقديمها في بيئة داعمة.

➔ **معلومات إضافية** حول تقييم هذا البرنامج والمشروع التجريبي.



ملحق: الأدوات والموارد

أدلة مجموعات النقاش والمقابلات

✎ **نموذج دليل التوظيف - Sample Recruitment Guide:** نموذج دليل يتضمن نصائح وتقنيات التوظيف الفعال للمشاركين في إجراء المقابلات الفردية وعقد مجموعات النقاش، في مرحلة "تحليل العملاء" من تصميم البرنامج.

✎ **نموذج دليل المقابلات: المؤسسات الشبابية: Sample Interview Guide: Youth Organizations:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على منظمات الشباب في بلدكم، خلال مرحلة "تحليل القطاع" من تصميم البرنامج.

✎ **نموذج دليل المقابلات: خبراء قطاع الإدخار الشبابي - Sample Interview Guide: Youth Savings Industry Experts:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على خبراء قطاع الادّخار الشبابي في بلدكم، خلال مرحلة "تحليل القطاع" من تصميم البرنامج.

✎ **نموذج دليل المقابلات: المؤسسات المالية: Sample Interview Guide: Financial Institutions:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على المؤسسات المالية في بلدكم، كجزء من مرحلة "تحليل المنافسة" من تصميم البرنامج. سيساعدكم هذا التحليل على فهم طبيعة المؤسسات المالية في بلدكم، وتحديدًا تلك التي تخدم الشباب بالفعل.

✎ **نموذج دليل مجموعات النقاش والمقابلات الفردية: تحليل العملاء من الشباب: Sample Individual Interview Guide: Youth Customer Analysis:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش ومقابلاتكم الفردية مع الشباب خلال مرحلة "تحليل العملاء" من تصميم البرنامج.

✎ **نموذج دليل مجموعات النقاش: النماذج الأولية للمنتج وتسويقه Sample Focus Group Guide: Product and Marketing Prototype Testing:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش على الشباب بهدف اختبار النماذج الأولية للمنتج وتسويقه، والتي تم تطويرها في مرحلة تصميم البرنامج.

✎ **نموذج دليل مجموعات النقاش والمقابلات الفردية: مراقبة وتقييم البرنامج التجريبي - Sample Focus Group Guide & Individual Interview Guide: Pilot Monitoring & Assessment:** نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش ومقابلاتكم الفردية على الشباب خلال تقييم البرنامج التجريبي وطرحه (في مرحلة تنفيذ البرنامج التجريبي وطرحه).

نماذج

✎ **نموذج إقتراح لبرنامج الإدخار الشبابي Youth Savings Program Proposal Template:** نموذج إقتراح أولي وذو مستوى رفيع بشأن دراسة جدوى الادّخارات الشبابية، لتقديمها إلى لجنة تطوير الأعمال في مؤسساتكم المالية، أو مجلس الإدارة، أو غيرها من اللجان الإدارية التنفيذية المسؤولة عن اتخاذ القرارات بشأن المنتجات والمبادرات الجديدة.

✎ **نموذج للنماذج الأولية للمنتج - Product Prototype Template:** نموذج يتضمن السمات المختلفة، والشروط والأحكام، التي يتعيّن على نموذجكم الأولي أن يشملها، بالإضافة إلى مواضيع مثل التسويق، والتوعية، وقنوات التوزيع.

✎ **نموذج خطة عمل تنفيذ البرنامج التجريبي Pilot Implementation Action Plan Template:** نموذج خطة عمل مفصلة يمكن لمؤسساتكم المالية استخدامها لتفصيل الخطوات اللازمة لتنفيذ البرنامج التجريبي.

ملحق: الأدوات والموارد (تابع)

📌 **لمحة عامة عن حساب إدخارات الشباب بمصرف هاتون الوطني HNB - HNB Youth Savings Account Overview**: لمحة عامة عن مزايا حسابات ادّخار مصرف هاتون الوطني HNB الشبابية حتى عمر 18 عاماً: "Singithi Kirikatiyo"، و "Teeng، Singithi Lama".

📌 **لمحة عامة عن برنامج HNB Yauwanabhimana - HNB Yauwanabhimana Program Overview**: لمحة عامة عن برنامج مصرف هاتون الوطني - HNB "لتمكن الشباب، والذي يتألف من حساب ادّخار للشباب بين سن 18 و30 عاماً، إلى جانب ورش عمل تنموية للشباب.

📌 **خرائط منهجية العمل لمؤسسة PEACE MFI S.CO Process - PEACE Maps**: خرائط منهجية العمل التي تم تطويرها في مؤسسة PEACE MFI S.CO استعداداً لتجريب برنامجها "Lenege" في 2011-2012. تتضمن خرائط منهجية العمل تفصيلاً لخطوات فتح حساب "Lenege"، والإيداع فيه، والسحب منه.

📌 **عرض تقديمي تسويقي Marketing Slideshow**: عرض تقديمي مرئي من مواد تسويقية مختلفة، وشعارات، وحوافز نفذتها المؤسسات المالية المذكورة في هذا الكتاب.

📌 **دليل تقييم البرنامج التجريبي - Pilot Assessment Guide**: دليل عن مكونات برنامجكم التجريبي التي ينبغي اختبارها في تقييم البرنامج التجريبي، بما في ذلك الأسئلة ومصادر البيانات الرئيسية.

📌 **موجز لدراسة تقييم الأثر في منغوليا - MFO Impact Summary Brief (Assessment Study - Mongolia)**: وضعت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة هذا الموجز للنتائج التي استخلصتها دراسة أجرتها مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر - Microfinance Opportunities" في 2011 عن تقييم الأثر في خط النهاية، بعنوان: "الادخار والتعليم المالي للبنات في منغوليا".

📌 **وثيقة مقارنة لإدخارات الشباب Youth Savings Comparative Chart**: معلومات مقارنة مفصلة عن منتجات الادخار الشبابي وبرامج التعليم المالي التي تقدمها المؤسسات المالية المذكورة في هذا الكتاب.

📌 **عرض حالة قطاع الأعمال لإدخار الشباب Business Case for Youth Savings**: عروض تقديمية وقّرتها المؤسسات المالية المشاركة في أبريل 2012 خلال ورشة عمل "الابتكارات في مجال ادخار الشباب"، شرحت فيها الأسباب وراء خدمة الشباب.

📌 **وثيقة للائحة مفصلة لإدخار الشباب - Comprehensive Youth Savings Resource List**: لائحة مفصلة بمراجع إضافية (تتجاوز هذا الدليل)، وتحديداً مؤسسات الادّخار الشبابي ومواقعها على شبكة الإنترنت، والمنشورات الخاصة بادّخار الشباب، مرتبة ضمن أدوات، وأدلة، ودراسات حالة، وتقارير، وتقييمات.

📌 **وثيقة جوانب البحث الثانوي المحلي - Domestic Secondary Research Areas**: قائمة بالجوانب التي يتعيّن استكشافها في بحوثكم الثانوية المحلية.

📌 **تحليل القطاع: عرض تقديمي لمؤسسة Peace - Industry Analysis - Secondary Research PPT (PEACE MFI S.CO)**: عرض تقديمي لمؤسسة (PEACE MFI S.CO) يتضمن تحليلاً للقطاع أجري في إثيوبيا خلال تصميم برنامج إدخار الشباب "Lenege".

📌 **تحليل المنافسة: عرض تقديمي للبحث الثانوي لمصرف أدوبيم - Competitor Analysis - Secondary Research PPT (Banco ADOPEM)**: عرض تقديمي من مصرف أدوبيم - Banco ADOPEM يتضمن "تحليل منافسة" أجري في جمهورية الدومينيكان خلال تصميم برنامج إدخار الشباب "ميا - Mia".

شرح المراجع (مقسمة بالفصول)

المقدمة

Frank, C. (2008), Stemming the Tide of Mission Drift: Microfinance Transformations and the Double Bottom Line, Women's World Banking Focus Note: نشرة أصدرتها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة بشأن الحفاظ على تركيز المؤسسة المالية على خدمة النساء، حتى بعد إضفاء الطابع الرسمي عليها كمؤسسة إيداعية.

McCarty, M.Y. (December 2007), Marketing for Microfinance, Women's World Banking: نشرة أصدرتها الشبكة المصرفية العالمية للمرأة عن منهجيات تسويق التمويل متناهي الصغر، أخذت منها مقتطفات أشير إليها في هذا الكتاب، عن تطبيقات محددة لادخارات الشباب.

Johnson, E., and Sherraden, M.S. (2007), "From Financial Literacy to Financial Capability Among Youth," Journal of Sociology and Social Welfare 34(3), 119-145: مقالة عن ضرورة التحول من "محو الأمية المالية" إلى "القدرة المالية"، بما يتجاوز زيادة المعرفة المالية إلى زيادة الوصول إلى الخدمات المالية والإقبال عليها.

Zollmann, J. and Collins, D. (December 2010), "Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Mark?" FSD (Insights 2): ملخص تقرير بتكليف من مؤسسة FSD الكينية، يعتمد على 50 مقابلة متعمقة أجريت في كينيا، لفهم استخدامات الخدمات المالية الرسمية وغير الرسمية، مما أدى إلى وضع تصورات جديدة للقدرة المالية، وفق إحتياجات أصحاب الدخل المنخفض. ويلخص التقرير الآثار المترتبة على السياسات المحتملة.

Youth Savings Comparative Chart: معلومات مقارنة مفصلة عن منتجات الادخار الشبابي وبرامج التعليم المالي والتي تقدمها المؤسسات المالية المذكورة في هذا الكتاب.

الفصل الأول: بدء العمل على دراسة الجدوى

عروض Business Case for Youth Savings: عروض تقديمية وفقرتها المؤسسات المالية المشاركة في أبريل 2012 خلال ورشة عمل "الابتكارات في مجال ادخار الشباب"، شرحت فيها الأسباب الرئيسية وراء خدمة الشباب.

Tower, C. and McGuinness, E. (September 2011), Savings and Financial Education for Girls in Mongolia Impact Assessment Study , Microfinance Opportunities: دراسة تقييم أثر خط النهاية، "Savings and Financial Education for Girls in Mongolia" للإدخارات والتعليم المالي للفتيات في منغوليا"، أنجزتها مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر - (Microfinance Opportunities)"، في سبتمبر 2011 كجزء من مبادرة "تأثير الفتيات"، بدعم من مؤسسة ناكي. كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر برنامج إدخار الشباب Aspire - إلهام لمصرف هاس "XacBank" على معارف الفتيات، ومهاراتهن، ومواقفهن، وسلوكهن حيال الإدارة المالية والمدخرات.

Tumwesigye, C. (April 2012), Finance Trust Video, WWB فيديو Youth Savings Workshop, Sri Lanka: قم بمشاهدة كليب توموسيغي من مؤسسة "فاينانس تراست - Finance Trust" في أوغندا تفسر لماذا تقدّم مؤسساتها خدماتها للفتيات.

Youth Savings Program Proposal Template: نموذج اقتراح أولي بشأن دراسة جدوى الادخارات الشبابية، لتقديمها إلى لجنة تطوير الأعمال في مؤسستكم المالية، أو مجلس الإدارة، أو غيرها من اللجان الإدارية التنفيذية المسؤولة عن اتخاذ القرارات بشأن المنتجات والمبادرات الجديدة.

شرح المراجع

الفصل الثاني: تصميم البرنامج

تحليلات القطاع

قائمة Comprehensive Youth Savings Resource List: قائمة مفصلة بمراجع إضافية (تتجاوز هذا الدليل)، وتحديدًا لمؤسسات الادخار الشبابي ومواقعها على شبكة الإنترنت، والمنشورات الخاصة بادخار الشباب منظمة من خلال أدوات وأدلة، دراسات حالة، تقارير، وتقييمات.

قائمة Domestic Secondary Research Areas: قائمة بالجوانب التي يتعين استكشافها في بحوثكم الثانوية المحلية.

نموذج دليل Sample Interview Guide: Youth Organizations: نموذج دليل إلى الأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على منظمات الشباب في بلدكم، خلال مرحلة "تحليل القطاع" من تصميم البرنامج.

نموذج دليل Sample Interview Guide: Youth Savings Industry Experts: نموذج دليل إلى الأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على خبراء قطاع الادخار الشبابي في بلدكم، خلال مرحلة "تحليل القطاع" من تصميم البرنامج.

عرض Industry Analysis – Secondary Research PPT (PEACE MFI S.CO): عرض تقديمي من مؤسسة (PEACE MFI S.CO) يتضمن تحليلاً للقطاع أجري في إثيوبيا خلال تصميم برنامج "Lenege".

فيديو Manrique, G.R. (April 2012), Caja Arequipa Video, WWB Youth Savings Workshop, Sri Lanka: قم بمشاهدة غابرييل غيبازا مانريكة من مؤسسة "Caja Arequipa" في بيرو، يشرح كيف عملت "Caja" مع الجهات المنظمة لترويج الابتكار في الادخار الشبابي.

تحليلات القدرات

أداة Schneider-Moretto, L. (2009), Toolkit for Developing a Financial Risk Management (FRM) Policy, Women's World Banking Toolkit: يمكن لهذه الأداة أن تساعد مؤسساتكم المالية في التخطيط للنضوج الفعلي للأموال مدخرات الشباب، وأن تدير السيولة وفقاً لذلك.

تحليلات المنافسة

نموذج دليل Sample Interview Guide: Financial Institutions: نموذج دليل إلى الأسئلة التي ينبغي على مؤسساتكم المالية أو شركائها أن تطرحها على المؤسسات المالية في بلدكم، كجزء من مرحلة "تحليل المنافسة" من تصميم البرنامج. سيساعدكم هذا التحليل على فهم طبيعة المؤسسات المالية في بلدكم، وتحديدًا تلك التي تخدم الشباب بالفعل.

عرض Competitor Analysis – Secondary Research PPT (Banco ADOPEM): عرض تقديمي من "مصرف أدوبيم- Banco ADOPEM" يتضمن "تحليل منافسة" أجري في جمهورية الدومينيكان خلال تصميم برنامج "ميا-Mia".

شرح المراجع

تحليلات العملاء

تقرير: Hopkins, D. & Perdomo, M. (2011), Listening to Youth: Market Research to Design Financial and Non-Financial Services for Youth in Sub-Saharan Africa, UNCDF
صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (UNCDF) يجمع النتائج المستخلصة الرئيسية والتوصيات الصادرة عن أبحاث السوق التي أجراها 18 من مقدمي الخدمات المالية والذين شاركوا في المرحلة الأولى من "YouthStart".

ورقة YouthSave Consortium (May 2010), Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge, YouthSave Initiative
ورقة عمل تستكشف إمكانات حسابات الادخار الشبابي في تعزيز تنمية الشباب والإشتمال المالي، من خلال مراجعة الأدلة الحالية؛ الاتجاهات الحالية في ادخارات الشباب في البلدان النامية؛ وما هي المعلومات الإضافية المطلوبة لفهم كيفية وصول ادخارات الشباب إلى هذه الإمكانيات.

نموذج دليل مجموعات النقاش والمقابلات الفردية: مراقبة وتقييم البرنامج التجريبي - Sample Focus Group Guide: Pilot Evaluation
خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسستكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش ومقابلاتكم الفردية على الشباب خلال تقييم البرنامج التجريبي وطرحه (في مرحلة تنفيذ البرنامج التجريبي وطرحه) دليل Sample Recruitment Guide: دليل يتضمن نصائح وتقنيات التوظيف الفعال للمشاركين في إجراء مقابلاتكم الفردية وعقد مجموعات النقاش في مرحلة "تحليل العملاء" من تصميم البرنامج.

نموذج دليل التوظيف - Sample Recruitment Guide
نصائح وتقنيات التوظيف الفعال للمشاركين في إجراء المقابلات الفردية وعقد مجموعات النقاش، في مرحلة "تحليل العملاء" من تصميم البرنامج.

تجزئة السوق

لمحة عامة HNB Yauwanabhimana Program Overview
لمحة عامة عن برنامج مصرف هاتون الوطني - HNB لتمكين الشباب، والذي يتألف من حساب ادخار للشباب بين 18 و30 عاماً، إلى جانب ورش عمل تنموية للشباب.

لمحة عامة HNB Youth Savings Account Overview
لمحة عامة عن مزايا حسابات ادخار HNB الشبابية حتى عمر يناهز 18 عاماً: "Singithi Kirikatiyo"، و "Teeng"، Singithi Lama.

تنمية الشراكات

دراسة حالة Abeywickrema, C. and Hatton National Bank (September 2009), "The Role of Hatton National Bank in Creating Access to Financial Services for Youth in Sri Lanka," Youth-Inclusive Financial Services Case Study Series 2009, Making Cents International
دراسة حالة تستكشف شراكة مصرف هاتون الوطني "HNB" مع النظام التعليمي كقناة فعالة لتوزيع الخدمات المالية على الشباب.

شرح المراجع

تصميم وإختبار النموذج الأولي

في جمهورية الدومينيكان، التي تبين أن التدريب على القواعد العامة يؤدي إلى تحسينات أكثر أهمية في الممارسات التجارية وفي الحصيلة الإجمالية إذا ما تمت مقارنته مع التدريب المعياري القائم على الأساسيات.

التعليم المالي

Dunford, C. (2002) "Building Better Lives: فصل من كتاب Sustainable Integration of Microfinance with Education," Chapter 2 in Sam Daley-Harris, ed., Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families,

Bloomfield, CT: Kumarian Press, 75-131 يقدم هذا الفصل أمثلة مختلفة من المؤسسات التي دمجت التمويل متناهي الصغر والتعليم، والمنهجيات التي اتبعتها مع الحفاظ على استدامة مجمل عملياتها التشغيلية.

أداة Population Council, Austrian, K. and Ghati, D. (2010), Girl Centered Program Design: A Toolkit to Develop, Strengthen and Expand Adolescent Girls Programs مجموعة أدوات لتنفيذ وزيادة فاعلية البرامج التي تقوم بخدمة المراهقات على أساس الخبرة الواسعة التي يتحلّى بها مجلس السكان الدولي، وبحوثه في هذا المجال.

نموذج Product Prototype Template: نموذج يتضمن العديد من المميزات، والشروط والأحكام، التي يتعيّن على نموذجكم الأولي لإدخال الشباب أن يشملها، بالإضافة إلى مواضيع مثل التسويق، والتوعية، وقنوات التقديم.

نموذج دليل Sample Focus Group Guide: Product and Marketing Prototype Testing: نموذج دليل الأسئلة التي ينبغي على مؤسستكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش على الشباب بهدف اختبار النماذج الأولية للمنتج وتسويقه، والتي وضعت في مرحلة تصميم البرنامج.

مقالة Morcos, C. and Sebstad, J. (2011), Financial Education for Adolescent Girls: تنظر هذه المقالة في التعليم المالي كاستراتيجية للوصول إلى الفتيات الضعيفات، وتحليل منهجيات التعليم المالي المختلفة، وخاصة فيما يتعلق بالمحتوى، والتدريس، والاستدامة، ورفع المستوى، والتكرار.

ورقة McCormick, M.H. (2009), "The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature", Journal of Financial Counseling and Planning, 20(1), 70-83 تستكشف هذه الورقة الوضع الحالي للتعليم المالي الشبابي والسياسات المتبعة من خلال مراجعة الأدبيات؛ تحدد مجموعة من منهجيات تدريس وتقييم التعليم المالي للشباب، بما في ذلك بيانات الأثر وأفضل الممارسات، وتناقش الثغرات في المعارف، والإقتراحات لمزيد من البحث. (3)34، -119 145.

ورقة Drexler, a., Fischer, G. and Schoar, A. (January 2011), Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb يواجه الأفراد وأصحاب الأعمال أوضاعاً مالية يومية معقدة، ولكن غالباً ما يكونون غير مستعدين لاتخاذ القرارات. تعرض هذه الورقة نتائج تجربتين عشوائيتين

شرح المراجع

الفصل الثالث: التنفيذ

أداة "MicroSave (2008), "A Toolkit For Process Mapping for MFIs": مجموعة أدوات لتطوير واستخدام خرائط منهجية العمل في مؤسسة مالية من أجل تحسين العمليات من خلال المؤسسة.

وثيقة PEACE MFI S.CO Process Maps: خرائط منهجية العمل التي وضعتها مؤسسة PEACE MFI S.CO استعداداً لتجريب برنامجها "Lenege" في عامي 2011-2012. تتضمن تفصيلاً خطوات فتح حساب "Lenege"، والإيداع فيه، والسحب منه.

عرض Marketing Slideshow: عرض تقديمي من مواد تسويق مختلفة، والمنشورات، والحوافز التي قدمتها المؤسسات المالية المذكورة في هذا الكتاب.

نموذج Pilot Implementation Action Plan Template: نموذج خطة عمل مفصلة يمكن لمؤسستكم المالية استخدامها لتفصيل الخطوات اللازمة لتنفيذ البرنامج التجريبي.

دليل Pilot Assessment Guide: دليل عن مكونات برنامجكم التجريبي التي ينبغي اختبارها في تقييم البرنامج التجريبي، بما في ذلك الأسئلة ومصادر البيانات الرئيسية.

دليل Sample Focus Group & Individual Interview Guide: Pilot Monitoring & Assessment: دليل من الأسئلة التي ينبغي على مؤسستكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات العمل المختارة على الشباب بغية تقييم البرنامج التجريبي في مرحلة التنفيذ. يمكن استخدام هذا الدليل أيضاً عند تقييم عملية طرح البرنامج.

نموذج دليل مجموعات النقاش والمقابلات الفردية: مراقبة وتقييم البرنامج التجريبي - Sample Focus Group Guide: Pilot Evaluation: نموذج دليل خاص بالأسئلة التي ينبغي على مؤسستكم المالية أو شركائها أن تطرحها في مجموعات النقاش ومقابلاتكم الفردية على الشباب خلال تقييم البرنامج التجريبي وطرحه (في مرحلة تنفيذ البرنامج التجريبي وطرحه).

Dias, S. (April 2012), Hatton National Bank Video, WWB Youth

Savings Workshop, Sri Lanka: قم بمشاهدة سوبون دياس يقدم الدروس المستفادة من تنفيذ برنامج مصرف هاتون الوطني (HNB) للإدخار الشبابي في سريلانكا.

الفصل الرابع: تقييم البرامج

مشروع Innovations for Poverty Action, "Evaluating the Efficacy of School Based Financial Education Programs" (Ghana): يختبر هذا المشروع منهجين تعليميين ماليين لطلاب المدارس الابتدائية في غانا: "Aflatoun" و "Honest Money Box (HMB)". وقيس أثر التعليم المالي على مواقف الطلاب وسلوكهم وحصيلتهم الإجمالية.

كتاب Collins, D., Morduch, J., Rutherford, S. and Ruthven O. (2009), Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day, Princeton: NJ, Princeton University Press: يلقي هذا الكتاب نظرة مفصلة على الممارسات المالية للأسر صاحبة الدخل المنخفض في بنغلادش، والهند، وجنوب أفريقيا من خلال منهجية "يوميات مالية" مبتكرة، حيث يتم تسجيل كل المعاملات المالية. تظهر اليوميات أن الفقراء لديهم محافظ مالية متطورة تتكون من أدوات ادخار رسمية وغير رسمية متشابكة للإدخار والاقتراض.

مدوّنة Stuart, G. and Cohen, M. (November 1, 2011), "Linking Financial Behaviors to Product Development", CGAP Blog: مدوّنة "فرص التمويل متناهي الصغر (MFO)" عن ملائمة المنهجيات المالية اليومية في ملاوي وكينيا، وكيف ربطت MFO البيانات الناتجة بالقضايا التشغيلية، مثل تطوير المنتجات الجديدة. وقد أظهرت هذه المنهجية قيمة استخراج البيانات كأداة لفهم الأسر صاحبة الدخل المنخفض، وكيف يمكن أن تؤدي بدورها إلى تحسين الخدمات للعملاء.

موجز بحث Microfinance Opportunities, Financial Diaries as a Tool for Consumer Research, Brief: موجز لثلاثة مشاريع "يوميات مالية" واسعة النطاق أجرتها مؤسسة Microfinance Opportunities في ملاوي وكينيا. وفقاً لمؤسسة Microfinance Opportunities فإن منهجية اليوميات المالية توّجّر نظرة في "الصندوق الأسود" للأسرة (كيف تعيش العائلات حياتها اليومية).

شرح المراجع

موجز (Summary Brief (MFO Impact Assessment Study – Mongolia وضعت الشبكة المصرفية العالمية للمرأة هذا الموجز للنتائج التي استخلصتها من دراسة أجرتها مؤسسة "فرص التمويل متناهي الصغر- Microfinance Opportunities" في 2011 عن تقييم الأثر في خط النهاية، بعنوان: "الادخار والتعليم المالي للبنات في منغوليا".

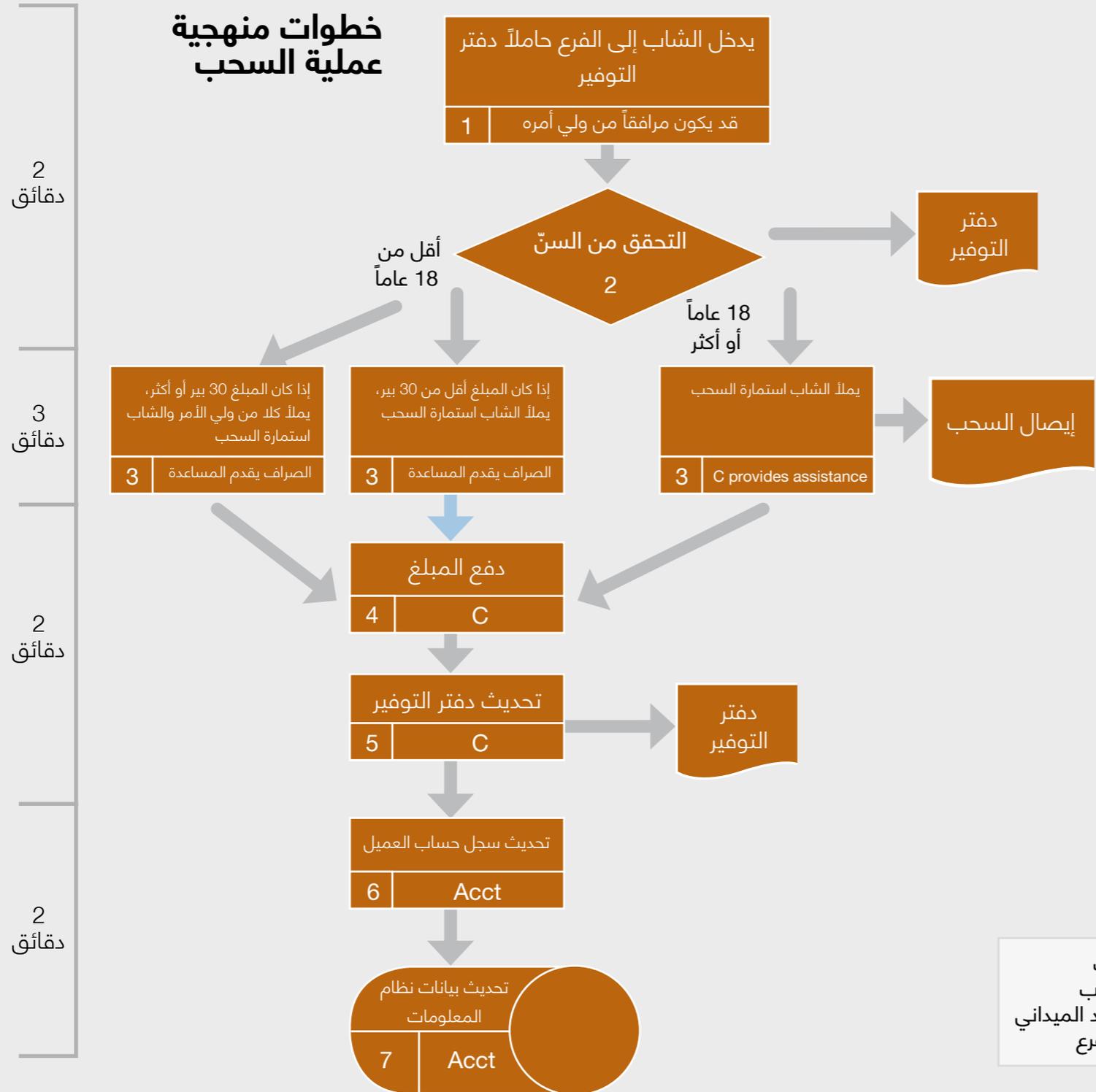
الموقع الإلكتروني: Population Council, Safe and Smart Savings يقدم هذا الموقع معلومات إضافية عن اذخارات فتيات مجلس السكان الدولي وسبل عيشهن في أوغندا وكينيا، فضلاً عن النتائج الأولية المستنتجة من تقييم البرنامج التجريبي

ورقة عمل Microfinance Opportunities (2005), Assessing the Outcomes of Financial Education, Working Paper #3 تهدف هذه الورقة إلى بناء إطار عمل لتقييم برامج التعليم المالي من خلال دراسة الإضافات، والنتائج، والآثار، وكذلك قضايا التقييم الأخرى، مثل مختلف أنواع تقييمات الأثر، والتصميم، والتوقيت، والتكلفة، ونشر النتائج.

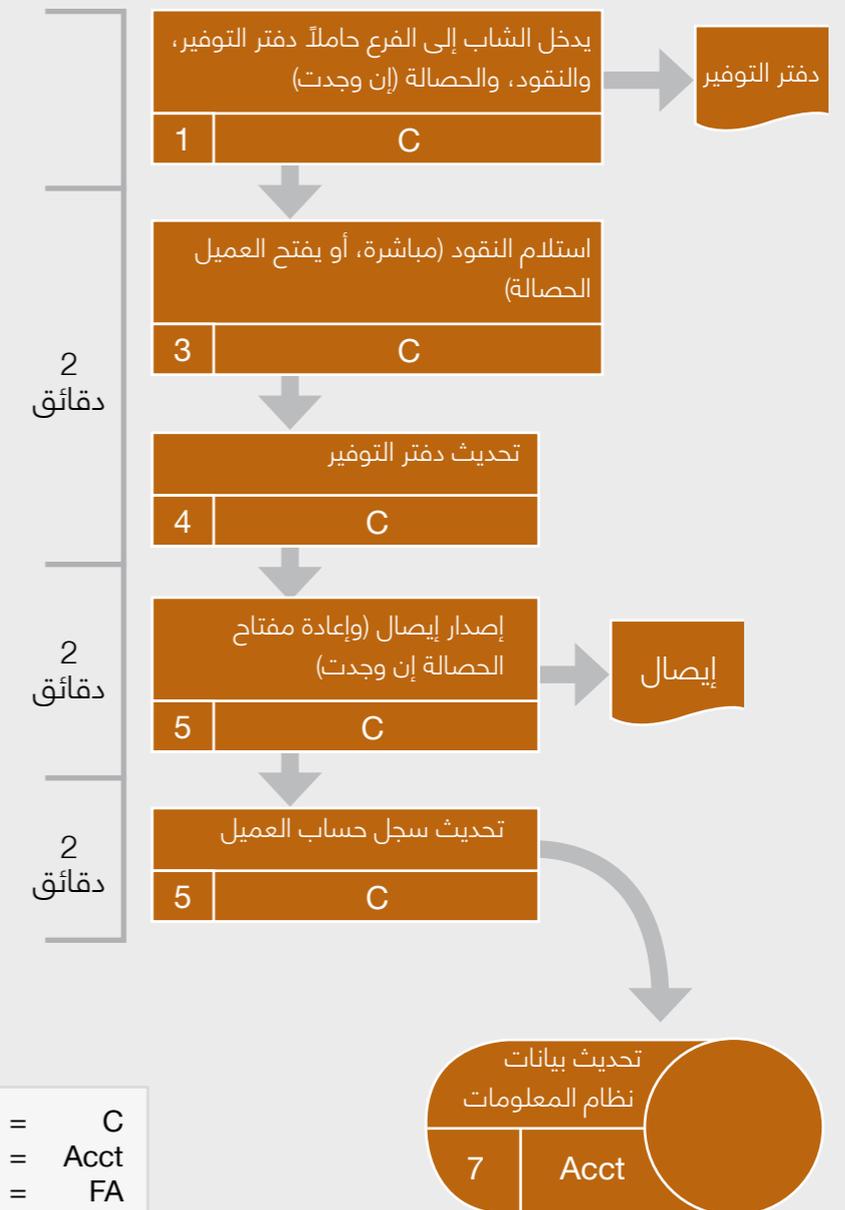
مؤشر الخروج من الفقر (Progress Out of Poverty Index (PPI: المؤشر هو مبادرة من مؤسسة جرامين- Grameen تستند إلى منهجية مارك شراينر، يعتبر مؤشر الخروج من الفقر أداة بسيطة لقياس مستويات فقر الجماعات والأفراد، وتقدر احتمال وقوعهم تحت خط الفقر الوطني. يمكن لمؤسسات التمويل متناهي الصغر استخدام PPI لتحديد احتياجات العميل، وقياس فعالية البرنامج، وتحديد العوامل التي تساعد العملاء على الخروج من دائرة الفقر.

بطاقات Poverty Scorecards: طوّرها مارك شراينر رئيس شركة إدارة مخاطر التمويل متناهي الصغر المحدودة- Microfinance Risk Management, L.L.C.، وهي تستند على مؤشرات كمية، يمكن ملاحظتها، وعملية، وغير مكلفة الجمع مع 90 بالمئة من الوثوقية. يمكن استخدام هذه البطاقات لجميع أنواع البرامج، وليس فقط للتمويل متناهي الصغر، ما يتيح للمستخدم تتبع معدلات فقر المجموعات مع مرور الوقت.

خطوات منهجية عملية السحب



خطوات منهجية عملية الإيداع





بدعمٍ من



حقوق النشر محفوظة 2012، 2014، للشبكة المصرفية العالمية
للمرأة. جميع الحقوق محفوظة