

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد<sup>1</sup>

### سلسلة الملاحظات الإرشادية

#### نبذة حول هذه السلسلة

تأتي هذه السلسلة من الملاحظات الإرشادية ثمرة للتعاون المشترك بين تحالف إمباكت ومجموعة من أبرز الخبراء الفنيين في هذا المجال. وإيماناً بأن الدعم المتواصل لمؤسسات التمويل الأصغر من جانب المؤسسين والمنظمات الداعمة يحظى بأهمية بالغة من أجل ضمان التوجه المتوازن نحو إدارة الأداء فإن هذه السلسلة تهدف إلى مساعدتهم على دمج "العدسة الاجتماعية" المفقودة داخل مواد التدريب الحالية الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر. وتقدم الملاحظات إرشادا مستهدفاً حول القضايا الحاسمة بالإضافة إلى تفاصيل عن الموارد المتاحة الأخرى.

#### الخلفية

بينما تنمو الصناعة وتنضج، تترادى الحاجة إلى أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر أكثر فعالية في أداء رسالتها الاجتماعية وتوسيع مسؤولياتها الاجتماعية جنباً إلى جنب مع أهدافها المالية.

تاريخياً حظي التدريب على الأداء المالي بتأسيس جيد حيث شملت موضوعاته التحليل المالي وإدارة التأخر وسياسة سعر الفائدة ونظم معلومات الإدارة. ولقد كونت الأهداف المالية الصريحة (تغطية التكاليف، وضمان السداد) مع المؤشرات والمعدلات المتفق عليها عملية محاسبية وإدارية قياسية.

<sup>1</sup> تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة سنابل: شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية، مع دعم من مؤسسة أوكسفام نوفيب.

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

وبناء على ذلك بدأت حركة دمج إدارة الأداء الاجتماعي داخل التمويل الأصغر كجهد قائم بذاته. وكان الهدف من استخدام تدريبات ومواد منفصلة هو تحويل الانتباه عن عالم الإدارة المالية الساحر والراسخ في نفس الوقت إلى "الغاية النهائية الاجتماعية" الأقل وضوحاً. ولتحقيق هذا اعتمد تدريب إدارة الأداء الاجتماعي على مبادئ استقصاء العملاء وطبق هذه المبادئ على عملية الإدارة التي من خلالها تقوم مؤسسة التمويل الأصغر "بتفعيل رسالتها".

ويرسم مسار الأداء الاجتماعي (انظر الشكل الأول على الجانب الآخر للصفحة) عملية تبدأ بتحديد الأهداف والغايات حيال النتائج الاجتماعية الواضحة (الوصول إلى الأسواق المستهدفة وتقديم خدمات مناسبة وتحقيق التغيير). وتشمل العملية مراقبة تلك النتائج واستخدام المعلومات لترتيب وتجميع النظم التنظيمية من أجل تحسين الأداء وتحقيق الرسالة في النهاية. ومن منظور إداري خالص لا يعتبر هذا المفهوم ثورياً.

وعلاوة على ذلك، برغم أن التجربة تظهر أن إدارة الأداء الاجتماعي، فضلاً عن كونها مفهوم منفصل، فإنها تتعلق حقا بمجمل إدارة الأداء. وتحتاج كل النظم والعمليات التنظيمية إلى انحيازها إلى جانب الأهداف الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر بما في ذلك كل جوانب الإدارة والحوكمة ورفع التقارير والموارد البشرية والتدقيق الداخلي. ويتعين في أثناء عمل هذا أن تأخذ صناعة القرار في اعتبارها الأهداف الاجتماعية (الخدمات المالية الشاملة والمسؤولة) بالإضافة إلى الأهداف المالية الأكثر تقليدية (مثل النمو الأقصى والعائد على الأصول والمحفظه الأدنى في خطر)<sup>2</sup>.

تم تصميم مشروع دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد ليضيف قوة دفع لحركة إدارة الأداء الاجتماعي عن طريق زيادة تعرض مؤسسات التمويل الأصغر لهذه المفاهيم من خلال التدريب وبناء القدرة، والنصح والإرشاد، والمساعدة الفنية التي تتلقاها بشكل روتيني من المنظمات الخارجية.

### تقديم الملاحظات

يوضح الشكل الأول أدناه مسار الأداء الاجتماعي جنباً إلى جنب مع المجالات الإدارية التي تحتاج إلى تقديم عدسة الأداء الاجتماعي. وفي الشكل تشير علامة "v" إلى تلك المجالات التي من أجلها وضع تحالف إمباكت الملاحظات الإرشادية لتحديد كيفية دمج أفضل ممارسة لإدارة الأداء الاجتماعي داخل مواد بناء القدرة السائدة حالياً. وسوف يتم تناول المجالات الفنية المتبقية في المرحلة الثانية من المبادرة.

يوضح الجدولان الأول والثاني (راجع الصفحتين 3 و4) التصميم الأساسي أو التغييرات الإدارية التي لو تم تناولها سوف تؤدي إلى تحسين وتوازن الأداء. ويتم تناول كل مجال فني محدد في ملاحظة إرشادية مخصصة.

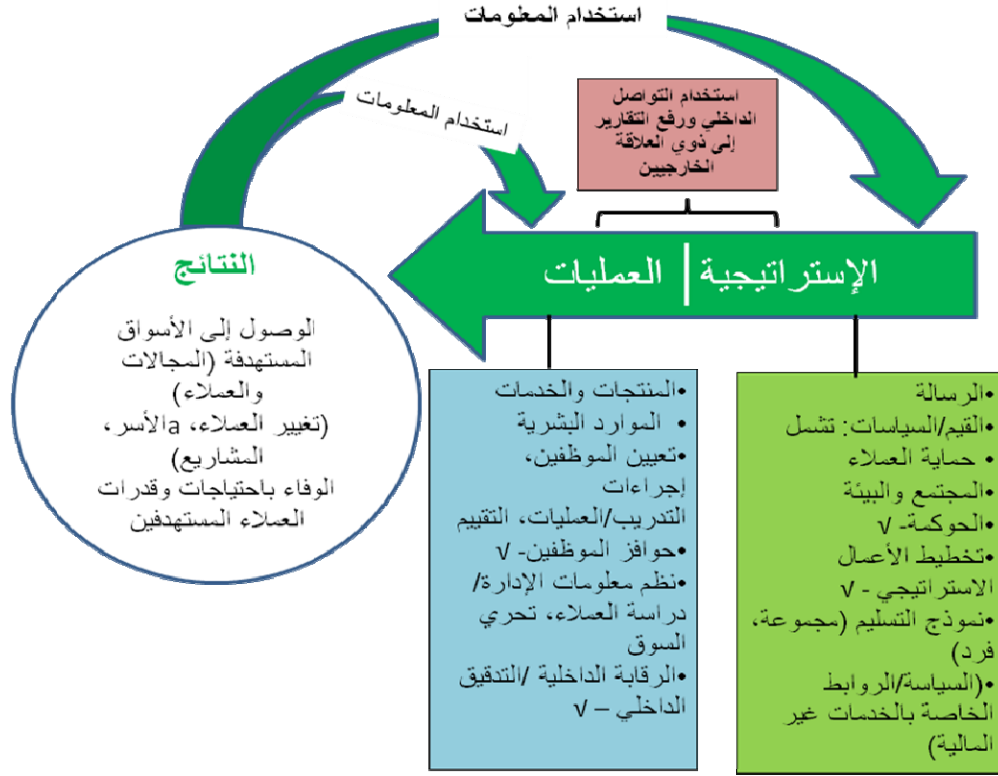
<sup>2</sup> راجع إدراج "اجتماعي" داخل إدارة الأداء:

إرشاد عملي للتمويل الأصغر

(كامبيون وليندر مع نوتس، معهد دراسات التنمية 2008).

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

### الشكل الأول: مسار الأداء الاجتماعي والمجالات الإدارية الرئيسية



### الجدول الأول: دمج إدارة الأداء الاجتماعي في المجالات الاستراتيجية الأساسية

النتيجة النهائية المزدوجة	إجراء دمج إدارة الأداء الاجتماعي	المجال الاستراتيجي
تساعد مراجعة الرسالة على تحديث وتوضيح أهداف وغرض مؤسسة التمويل الأصغر. وتساعد العملية الشاملة في بناء الوعي والمساندة من جانب ذوي العلاقة (أعضاء مجلس الإدارة والموظفون والمستثمرون والعلاء وخاصة في المؤسسات المملوكة لأعضاء). ويجعل بيان الرسالة ذا مغزى ويشكل قاعدة للحوكمة الجيدة والتخطيط الاستراتيجي المناسب.	راجع الرسالة لتحديد ما تهدف مؤسسات التمويل الأصغر إلى تحقيقه فيما يتعلق بالانتشار (أين ومن) والخدمات الملائمة (كيف) والتغيير (لماذا). واختر عملية مبسطة تكون موضحة وشاملة للموظفين.	الرسالة
تساعد في تكوين شعور بالغرض والمسؤولية. وتشكل قاعدة لضبط نسق العمليات.	حدد القيم والسياسات الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما في ذلك تحديدا حماية العلاء والقيم المجتمعية والبيئية. وقم باختيار عملية موضحة وشاملة.	القيم

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

<p>الحكومة الجيدة مهمة لمساندة الرسالة وتوازن مصالح ذوي العلاقة. ويقرر أعضاء مجلس الإدارة المسؤولون ذوو الدراية المنخرطون إحداث التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر.</p>	<p>ينبغي تمكين مجلس الإدارة من أداء دوره لتحقيق إدارة أداء اجتماعي فعالة. فالدور الرئيسي هو تحقيق توازن بين السعي للربح والأهداف والقيم الاجتماعية. وتشمل قضايا الهيكل والتدريب وتحديد الغايات الاجتماعية وتحقيق المراقبة.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>التخطيط المدروس للأداء الاجتماعي ضروري. ولا يحدث الأداء الاجتماعي الإيجابي والنتائج الإيجابية تلقائياً.</p>	<p>فيما يتعلق بالرسالة والأهداف والقيم المحددة بوضوح يتعين عليك إدراج تعريف غايات الحملة الذكية<sup>3</sup> الاجتماعية (أو الإرشادات) جنباً إلى جنب مع الغايات التنظيمية (وتشمل النمو والفعالية والعوائد المالية). وأن تدمج إدارة الأداء الاجتماعي في كل عناصر التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك: أهداف النمو (بحسب المجال والعملاء والمنتج) وتطوير المنتجات وأنظمة معلومات الإدارة لكي تراقب أهداف الأداء الاجتماعي والمالي.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي للأعمال</p>

### الجدول الثاني: دمج إدارة الأداء الاجتماعي في المجالات التشغيلية الرئيسية

النتيجة النهائية المزدوجة	إجراء دمج إدارة الأداء الاجتماعي	المجال التشغيلي
<p>سوف يؤدي تقديم المنتجات والخدمات بما يفوق التمويل الأصغر القياسي إلى تعزيز رضا العملاء والمحافظة على ولائهم، ومن ثم يكون جيداً لكل من التأثير الاجتماعي والاستدامة على حد سواء.</p>	<p>قم بتقديم دراسة سوق، بحيث تكون منتجات الاختبار التجريبي مصممة استجابة لاحتياجات العملاء وقدراتهم وخاصة للعملاء المستهدفين وللاحتفاظ بالعملاء الحاليين.</p>	<p>المنتجات والخدمات</p>
<p>إبلاغ التقارير بشكل متوازن ضروري للمراقبة الداخلية وإبلاغ التقارير، كما أنه يقدم دليلاً على رفع التقارير ذي الغاية النهائية المزدوجة إلى ذوي العلاقة الخارجيين.</p>	<p>حلل بيانات المحفظة من منظور الأداء الاجتماعي: التحليل على مدار الفترة/الدورة، والبقاء/الخروج (يتطلب هوية العميل). وأدرج صحيفة بيانات العميل (بغرض التقسيم والوصول بالنتبع). وألحقها باستقصاء العملاء</p>	<p>أنظمة معلومات الإدارة</p>

<sup>3</sup> غايات الحملة الذكية محددة وقابلة للقياس وقابلة للإنجاز وملئمة وموقوتة.

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

	وتحري السوق (مسوح الرضاء والخروج). وتتطبق مؤشرات التقارير الخارجية على التقارير الداخلية بشكل أكثر تفصيلا من أجل الإدارة الاستراتيجية (مثال، تحليل البيانات حسب الفرع أو حسب قطاعات السوق).	
الموارد البشرية: حوافز الموظفين	قارن التأثيرات الاجتماعية المحتملة للحوافز على الأداء المالي، وبالعكس. وأدرج إرشادات الأداء الاجتماعي المدعومة بأنظمة معلومات الإدارة والتي تم اختبارها من قبل مسؤولي التدقيق الداخلي.	
إدارة المخاطر	صمم أنظمة وإجراءات تكفل استمرار الرسالة وحماية العملاء والتمسك بالقيم الأساسية (المجتمعية والبيئية). وتشمل القضايا: استخدام تحري السوق والتحليل استنادا إلى مجموعة العملاء المستهدفين والتمسك بالمبادئ الستة المتعلقة بحماية العملاء.	
الرقابة والتدقيق الداخليان	راقب الالتزام التشغيلي: جودة بيانات الأداء الاجتماعي وسلوك الموظفين والتواصل والجوانب الأخرى المتعلقة بحماية العملاء، والقيم المذكورة الأخرى لمؤسسة التمويل الأصغر (مثال، الصحة والأمان والبيئة). وقم بتدريب أفراد فريق التدقيق وأدرج مقابلات العملاء كجزء من عملية التدقيق/التحقق.	يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في ضمان الالتزام بالإجراءات المالية والاجتماعية على حد سواء.

### عملية التطوير

إن دمج إدارة الأداء الاجتماعي في مبادرة بناء القدرة السائدة الذي يقوده تحالف إمباكت يتضمن إستراتيجية ثلاثية الأجزاء:

الربط بين خبراء إدارة الأداء الاجتماعي وخبراء في مجالات فنية رئيسية: يتحد أعضاء وزملاء التحالف مع خبراء الصناعة من أجل تطبيق عدسة اجتماعية على المجالات الفنية الرئيسية.

دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

مراجعة مواد التدريب السائد الحالية: يتم من خلال ورش عمل علي الإنترنت بين شركاء المشروع تحديد وترتيب أولوية الفجوات في التدريب الذي تقدمه حاليا مؤسسات التمويل الأصغر.

تسهيل إجراء مناقشات تبادل المعرفة علي الإنترنت: يتم تناول كل مجال فني في مناقشة مبسطة على شبكة إدارة الأداء الاجتماعي من أجل إثراء قاعدة الخبرة الغنية لهذه الملاحظات الإرشادية.

## دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر السائد

إدارة الأداء الاجتماعي مركز الموارد  
لمؤسسات التمويل الأصغر ومسانديها ومستثمريها

اتصل بنا بحث اذهب اشترك في اختبار التقييم الذاتي سوف يتم توجيهك إلى الموارد الأنسب لأهدافك واحتياجاتك	<p>إدارة الأداء الاجتماعي دليل قائم على الممارسة</p> <p>عن مركز الموارد الخطوات الأولى ترجمة الرسالة</p> <p>تصميم نظم إدارة الأداء الاجتماعي غايات التتبع الاجتماعي ضبط نسق العمليات</p> <p>إدارة الأداء الاجتماعي عملية ممارسة</p> <p>أحدث نشاط على شبكة إدارة الأداء الاجتماعي 10 نوفمبر 2010 رد مايك كريل على مناقشة بريتي والي حول تقديم عملية اعتماد مؤشر قياس الفقر الخاص بمؤسسة جارمن</p> <p>9 نوفمبر 2010 محمد عويس أضاف مناقشة 9 نوفمبر 2010 مؤسسة التأمين الأصغر أضافت مناقشة</p>	<p>إدارة الأداء الاجتماعي دليل قائم على الممارسة</p> <p>عن مركز الموارد الخطوات الأولى ترجمة الرسالة</p> <p>تصميم نظم إدارة الأداء الاجتماعي غايات التتبع الاجتماعي ضبط نسق العمليات</p> <p>إدارة الأداء الاجتماعي عملية ممارسة</p> <p>صناعة القرار ملحق الموارد</p> <p>مبادئ إدارة الأداء الاجتماعي إدارة الأداء الاجتماعي</p>
--	---	---

## تحالف إمباكت: تعلم وتواصل وشارك

توجد مجموعة من الموارد المتاحة علي شبكة الإنترنت لمساعدتك في تحسين ممارستك لإدارة الأداء الاجتماعي:

يقدم مركز موارد إدارة الأداء الاجتماعي المتاح علي شبكة الإنترنت إرشادات تفصيلية حول دمج عدسة اجتماعية في أنظمة إدارة أداء مؤسسات التمويل الأصغر، متضمنة أداة تقييم ذاتي تفاعلية لإدارة الأداء الاجتماعي. يرجى زيارة موقع:

[www.spmresourcecentre.net](http://www.spmresourcecentre.net)

يقدم دليل إدارة الأداء الاجتماعي إرشادات تفصيلية حول دمج إدارة الأداء الاجتماعي في مؤسسة التمويل الأصغر خاصتك جنبا إلى جنب مع دراسات حالة لمؤسسات تمويل أصغر فعلية. ويمكنك حاليا تنزيلها بالعربية أو الإنجليزية أو الفرنسية أو الإسبانية.

Sign Up Sign In Search Social Performance Manag

### Social Performance Management Network

Making microfinance work for the poor and excluded

Home Community Discussions Resources

For anyone interested in helping microfinance achieve its social mission.

Welcome!

Welcome to our SPM community - if you're new here, why not head to the New Members Introduction Forum, or the FAQ page? You can also browse our current members' profiles, and link up with people that share your interests. Great to have you here!

Welcome to Social Performance Management Network  
Sign Up or Sign In

Forum

Introducing Grameen Foundation's PPI Certification Process 1 Reply  
Started by Preeti Walk Last reply by Mike Kirell 21 hours ago.

National PPI Peer Learning Networks - The Challenge  
Started by Muhammad Awaiz 1 day ago.

Innovation grants - Subvenciones à l'Innovation - Subvenciones para la innovación  
Started by Microinsurance Facility 1 day ago.

What shows the incidents of Suicide within staff of any MFI 3 Replies  
Started by Farhat Abbas Shah. Last reply by Rafay Mahmood Nov 9.

MicroSave's Approach to Social Performance Management  
Started by Abhinav Anand Nov 8.

Start Discussion View All

Latest Activity

Mike Kirell replied to Preeti Walk's discussion 'Introducing Grameen Foundation's PPI Certification Process' 21 hours ago

Muhammad Awaiz added a discussion 'National PPI Peer Learning Networks - The Challenge' yesterday

Microinsurance Facility

الوفاء بالوعد هو فيلم جديد من إنتاج تحالف إمباكت يصور تجربة إدارة الأداء الاجتماعي في مؤسستي تمويل أصغر ليهما رسالة هما مؤسسة SEF (جنوب أفريقيا) ومؤسسة AMK (كامبوديا). وتوجد نسخ قصيرة وطويلة متاحة بالعربية أو الإنجليزية أو الفرنسية أو الإسبانية.

تعرف على المزيد عن تحالف إمباكت وعمله من خلال زيارة موقع: [www.Imp-Act.org](http://www.Imp-Act.org)

**Imp-Act**  
Consortium  
Making microfinance work for the poor and excluded

