

حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر

ملاحظة إرشادية

مقدمة

- غالباً ما تركز مواد بناء القدرة المتعلقة بحوافز الموظفين بمؤسسات التمويل الأصغر على الحوافز الفردية والنقدية لموظفي القروض بشأن الأداء المالي. ولبناء مؤسسة تمويل أصغر قوية كل موظفيها مكرسين للرسالة ينبغي منحهم حوافز من خلال مزيج من مؤشرات الأداء المالي والاجتماعي مع الأخذ في الاعتبار الرسالة الاجتماعية للمؤسسة.
- ويؤكد هذا الموجز على أهمية دمج العدسة الاجتماعية في نظم حوافز الموظفين عند بناء قدرة التمويل الأصغر. ويبدأ هذا بمراجعة بعض الأسئلة المهمة عند مراجعة نظام حوافز الموظفين في أي مؤسسة تمويل أصغر، ثم يتم تحديد بعض الممارسات الناشئة التي تراها مؤسسات التمويل الأصغر مفيدة في ضمان محافظة حوافز الموظفين على توازن مناسب بين غايات أدائها الاجتماعي والمالي.

أسئلة مهمة

- ما الأهداف والسلوكيات التي يكافئ عليها نظام حوافز الموظفين الحالي؟ وما التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية؟
- ما العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف؟ وهل هناك أي تعارض بين الأهداف المالية والاجتماعية؟ على سبيل المثال، عندما تتم المكافأة على المستويات العالية للإنتاجية، هل لهذا أي آثار سلبية على الموظفين و/أو العملاء؟
- هل يمكن أن يكون للمغالاة في أي من هذه الأهداف تأثير سلبي اجتماعي أو مالي؟ وإذا حدث هذا، كيف يمكن بناء نظام الحوافز بحيث يخفف من هذا الخطر؟
- ما النتائج الإيجابية والسلبية الممكنة لتقديم حوافز للموظفين نظير تحقيق كل مؤشر مالي واجتماعي؟
- ما الأهمية التي يتعين إعطاؤها لكل هدف؟
- هل يمكن استخدام الحوافز في زيادة إشراك الموظفين غير المشتغلين بالإقراض في تحقيق الرسالة الاجتماعية للمؤسسة؟
- إلى أي مدى قد تُضعف الحوافز الفردية روح الفريق أو ولاء الموظفين؟
- إلى أي مدى قد تساعد الحوافز الجماعية على وجود الموظفين عديمي الأداء الجيد؟
- كيف يمكن أن تكون خطة تعويض الموظفين منافسة للخطط الأخرى لمؤسسة التمويل الأصغر وتساهم أيضاً في السلوك الاجتماعي المسؤول؟
- كيف يمكن دمج نظام متوازن لحوافز أداء الموظفين في سياسة أوسع للموارد البشرية بما في ذلك استراتيجيات تشغيل والاحتفاظ بالموظفين؟

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

الممارسات الناشئة

تقوم مؤسسات التمويل الأصغر التي تسعى لخلق توازن بين الأداء الاجتماعي والمالي بتجربة طرق مختلفة لإنشاء نظام حوافز موظفين متوازن. وهذه بعض من الممارسات الناشئة الناجحة:

استخدم مزيجا من حوافز الأداء الفردية والاجتماعية

لقد أظهرت التجربة أن حوافز الموظفين الفردية قصيرة المدى ذات المكافآت والاستحقاقات والمدفوعات الربع سنوية أو الشهرية يمكن أن تولد آثارا إيجابية كبيرة على إنتاجية موظفي القروض وعلى جودة محفظة القروض. وبوجه عام، ينبغي أن تكافئ الحوافز الفردية موظفي القروض على أساس اتساع وعمق وجودة الانتشار.

وتؤدي الحوافز الجماعية طويلة المدى، ذات المدفوعات النصف سنوية أو السنوية، إلى إذكاء روح الفريق وتحسين الولاء والاحتفاظ بالموظفين، وكذلك تضمن تعاون الموظفين في عملهم معا وأن لا يتهاونوا بحق الأهداف الاجتماعية لصالح منفعة مالية شخصية. ويمكن منح هذه الحوافز على مستوى الفرع أو المؤسسة، على سبيل المثال، على أساس مدى انتقال العملاء من القروض الجماعية إلى القروض الفردية أو خروجهم من الفقر. ويمكن أن تكون الحوافز الجماعية محفزة للموظفين من كل المستويات، بداية من الموظفين الإداريين المساندين إلى الإدارة العليا.

ويوضح المربع الأول كيف تستخدم إحدى مؤسسات التمويل الأصغر مزيجا من حوافز الأداء الفردية والقائمة على الفريق لتحفيز الموظفين على إدارة أداء اجتماعي ومالي متوازنة.

لا تقلل من شأن قوة الحوافز غير المالية

عند مناقشة نظام حوافز الموظفين تفكر غالبية مؤسسات التمويل الأصغر في الحوافز النقدية، وخاصة لتحفيز موظفي القروض على توسيع محافظهم والمحافظة على جودة المحفظة. ومع ذلك، ثبت بالدليل أن الحوافز غير المالية يمكن أيضا أن يكون لها أثر قوي على الأداء الفردي والجماعي. ويمكن أن يكون التقدير العلني لجهود الموظفين ومنحهم شهادات التقدير حافزين قويين، مثلما

المربع الأول: توازن أهداف الأداء الاجتماعي والفردية

في مؤسسة بريزما

في مؤسسة بريزما بالبوسنا والهرسك، يجمع نظام إدارة الأداء في بين مكافآت الأداء للفريق والأفراد. ويتم حساب مكافآت الفريق كدالة تتكون من ستة مؤشرات لقياس الأداء تشمل اتساع الانتشار وخروج العملاء وإنتاجية الموظفين والفعالية الإدارية والقروض المدومة وعمق الانتشار. ويتم حساب المكافآت الفردية الإضافية الشهرية لموظفي القروض كدالة من أربعة مؤشرات لقياس الأداء تشمل المحفظة في خطر وعدد القروض المصروفة وعدد العملاء النشطين ومعدل خروج العملاء.

ويدعم نظاما الحوافز بفاعلية توازن رسالة المؤسسة والتي تتمثل في تحسين الأحوال المعيشية لعدد كبير من النساء الفقيرات وعائلاتهن عن طريق تزويدهم على مدى طويل بخدمات مالية نوعية. ويدرك الموظفون التوجه الاجتماعي لبريزما، كما تحفزهم بيئة العمل الجيدة على تحقيق الأهداف الاجتماعية والمالية للمؤسسة. ويركز نظام المكافآت الشهرية على الإنتاجية وجودة المحفظة بدون تغيير كبير في توازن الأهداف الاجتماعية والمالية لبريزما.

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

يمكن أن يكون حافزا تكريم الموظفين بإرسالهم إلى برامج تدريبية طبقا للأولوية. وكذلك يمكن أن تكون المكافآت الجماعية، مثل إقامة حفلة لموظفي الفرع مع عرض التغذية المرتدة الأكثر إيجابية الواردة من العملاء،

الجدول الأول: الحوافز غير المالية			
الفئات	الأمثلة	المزايا	العيوب
التنمية المهنية	الإلحاق في تدريب مدير الفرع	يحظى بإعجاب كبير لدى بعض الموظفين. ويمثل منافع طويلة الأمد للمؤسسة.	قد يؤدي إلى تكبد تكاليف تدريب، وإلى المطالبة بالترقيات.
التقدير العلني	الموظف الميداني للشهر	يحظى بإعجاب كبير لدى بعض الموظفين. ويعد فرصة لإظهار أداء مثالي.	موظف واحد أو بضعة موظفين فقط يمكنهم الحصول عليه بدون التقليل من قيمته المعنوية. وقد لا يحفز بعض الموظفين.
لقب شرفي	موظف ميداني "أول"	يحظى بإعجاب كبير لدى بعض الموظفين.	قد لا يحفز بعض الموظفين. وربما يؤدي إلى المطالبة براتب أعلى.
منافع الموظفين	تأمين صحي	له أثر قوي وإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين.	قد لا يحفز بعض الموظفين.

طريقة ممتعة لتعزيز غايات الأداء الاجتماعي. كما يمكن أن يؤدي تحفيز المنافسة السليمة إلى تعزيز تعاون الفرع وإذكاء روح الفريق. ويمكن أن يكون تقديم منافع للموظفين، مثل التأمين الصحي والأجازة مدفوعة الأجر، بمثابة أدوات قوية للاحتفاظ بالموظفين.

يوضح الجدول الأول أنواعا مختلفة من الحوافز غير المالية ويشرح بعضا من مزاياها وعيوبها. ويتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تتأكد من كون هذه المكافآت مرتبطة بتحقيق الأهداف الاجتماعية المحددة بوضوح.

خذ في اعتبارك الآثار الإيجابية والسلبية للمؤشرات لضمان التوازن الصحيح

ينطبق المثل القائل "انتبه لما تطلبه" على تصميم نظم حوافز التمويل الأصغر أيضا. وقد اكتشفت مؤسسات التمويل الأصغر أنه لو كانت حوافز الأداء تشتت زيادة المحفظة فلن تحصل على غير هذا. ومع ذلك، ما لم يكن هذا الشرط متوازنا مع غايات جودة المحفظة فقد يأتي على حساب جلب عملاء سيئين. ولعمل توازن مع الآثار السلبية لبعض الأهداف المالية وللحفاظ على حيوية الرسالة تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر إلى دمج أهداف الأداء الاجتماعي في نظام الحوافز.

ونظرا لأن التركيز على مؤشرات الأداء المالي وحدها يمكن يؤدي إلى أداء اجتماعي سلبي فإن التركيز المفرط على مؤشرات الأداء الاجتماعي يمكن أن يعرض الأداء المالي للخطر. ويوجد أدناه قائمة بمؤشرات متنوعة للأداء الاجتماعي والمالي التي

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

تستخدمها كثير من مؤسسات التمويل الأصغر، والآثار الإيجابية والسلبية المحتملة الناجمة عن استخدامها مع حوافز الأداء. وعند تطوير قدرة ممارسي التمويل الأصغر يمكن أن يستخدم مقدمو المساعدة الفنية هذه القائمة لإرشاد المشاركين من خلال تمرين مشترك لمساعدتهم على تقييم التبعات المحتملة غير المقصودة للتركيز المفرط على مؤشر محدد يتم استخدامه لتحفيز الموظفين. ويمكن لهذا التمرين أن يوضح تعقيد وتشابك المؤشرات المختلفة ويعزز أهمية التوازن الدقيق بين الأهداف الاجتماعية والمالية للأداء.

الجدول الثاني: تأثير مؤشرات الحوافز

الإنتاجية: محفظة القروض وعدد العملاء وعدد القروض الجديدة حسب المدة. النتيجة المستهدفة: نمو محفظة القروض وتوسيع قاعدة العملاء المستهدفين.		
الأثر الاجتماعي	الأثر المالي	
انتشار أوسع يشمل العملاء المستهدفين	يساعد مؤسسات التمويل الأصغر على بلوغ المدى	الأثر الإيجابي
خطر الاستدانة المفرطة للعملاء. وقد تعاني المجموعات ضعيفة التدريب من مشكلات في جودة المحفظة. ويمكن أن يؤدي التركيز المتزايد على العملاء الجدد إلى فقدان العملاء الحاليين وتزايد عدد العملاء غير المستهدفين.	يمكن أن يؤدي النمو المفرط السرعة للمحفظة إلى مشكلات في جودة المحفظة بدون وجود تحليل سليم لمدى استحقاق العميل للقروض.	الأثر السلبي
جودة المحفظة: المحفظة في خطر < ٣٠ يوما، والتعثر < ٩٠ يوما النتيجة المستهدفة: الحفاظ على جودة عالية للمحفظة		
الأثر الاجتماعي	الأثر المالي	
يتم الاحتفاظ بالعملاء الجيدين ومن ثم لا يضطر العملاء إلى دفع سعر فائدة أعلى إلى العملاء السيئين متداخلي الدعم.	تقلل الجودة العالية للمحفظة من تعرض مؤسسة التمويل الأصغر لخطر الائتمان وتخفيض تكاليف خسائر القروض أو جهود استعادة القروض.	الأثر الإيجابي
يمكن أن تؤدي إلى ممارسات تحصيل غير أخلاقية. ويمكن أن تستبعد العملاء المستهدفين نظرا لأن موظفي القروض يركزون أكثر على العملاء الأفضل حالا.	يمكن أن يؤدي عدم التساهل مع خسائر القروض إلى تكاليف الفرصة البديلة فيما يتعلق بفقد العملاء المستهدفين.	الأثر السلبي
معدل الاحتفاظ بالزبائن النتيجة المستهدفة: تشجيع السلوك الذي يدعم نجاح العملاء		
الأثر الاجتماعي	الأثر المالي	
يشجع الموظفين على تقيم احتياجات العملاء	يقلل التكلفة المصاحبة لفقد العملاء وجلب عملاء	الأثر الإيجابي

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

جدد.	والاستجابة لها.	
يمكن أن يؤدي إلى الاحتفاظ بعملاء سيئين أو حتى احتفاظ وهمي بالعملاء.	قد يرغم موظف القروض العملاء على البقاء في مجموعات وأن لا ينتقلوا إلى الإقراض الفردي.	الأثر السلبي
معدل الفعالية الإدارية		
النتيجة المستهدفة: الإبقاء على التكاليف منخفضة وتحسين فعالية العمليات.		
الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	
تساعد التكاليف المنخفضة على المنافسة المالية وتجذب المستثمرين.	بمزيد من الفعالية تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر أن تصل إلى مزيد من العملاء المستهدفين وأن تقلل أسعار الفائدة على المدى الطويل.	الأثر الإيجابي
يمكن أن تؤدي الفعالية المفرطة على المدى القصير إلى عواقب سلبية مثل إهمال علاقات العملاء والاجتماعات الجماعية وعمليات التحصيل.	يمكن أن تأتي الفعالية العالية على حساب الموظفين المنهكين الذين قد يعكسوا صورة سيئة عن مؤسسة التمويل الأصغر إلى العملاء.	الأثر السلبي
نسبة النساء (أو المستهدفين الآخرين)		
النتيجة المستهدفة: الوصول إلى المجموعات المستهدفة		
الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	
تؤدي معدلات السداد العالية من جانب العملاء النساء إلى ثبات واستدامة مؤسسة التمويل الأصغر. وغالبا ما يسعى المانحون والمستثمرون إلى نسبة عالية من النساء من أجل قياساتهم الاجتماعية الذاتية.	الوصول المتزايد إلى النساء المعروفات بأنهن من العملاء الجيدين.	الأثر الإيجابي
بوجه عام تأخذ النساء قروضا أصغر وهي مكلفة أكثر من الناحية الإدارية.	من الممكن أن يؤدي استبعاد العملاء المستهدفين المحتملين الآخرين إلى الضغط على النساء لأخذ قروض لأقاربهم من الرجال مما يقلل الشفافية ويزيد المخاطر.	الأثر السلبي
نسبة النساء في المناطق الريفية		
النتيجة المستهدفة: الوصول إلى المجموعات المستهدفة		
الأثر المالي	الأثر الاجتماعي	
غالبا ما يكون العملاء الريفيون منعزلين عن الانكماش في الاقتصاد على المستوى الوطني ومن ثم يوفر تنوعا في المحفظة.	الوصول إلى العملاء المستهدفين المحرومين غالبا من أي وصول رسمي إلى التمويل ويقعون تحت رحمة مقرضي الأموال المحليين.	الأثر الإيجابي

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

<p>تكاليف تشغيل عالية بسبب صعوبة الوصول إلى المناطق البعيدة. ومخاطر تتعلق بالأمن عند السفر إلى المناطق الريفية مع اصطحاب مبالغ نقدية للصرف أو من التحصيل (خطر اجتماعي على الموظفين أيضا)</p>	<p>غالبا ما يتم تمرير التكاليف العالية التي تخدم العملاء الريفيين (تكاليف أعلى في السفر والمعاملات) إلى العملاء من الحضر.</p>	<p>الأثر السلبي</p>
<p>النسبة تحت خط الفقر عند التسجيل النتيجة المستهدفة: استهداف الفئات الأشد فقرا</p>		
<p>الأثر المالي</p>	<p>الأثر الاجتماعي</p>	<p>الأثر الإيجابي</p>
<p>ثبت أن الفقراء "عملاء بنكيون" أي صالحون للتعامل مع البنوك. ويدعم المانحون والمستثمرون ذوو المسؤولية الاجتماعية مؤسسات التمويل الأصغر التي بها نسبة عالية من العملاء الفقراء.</p>	<p>وصول متزايد إلى الفقراء</p>	<p>الأثر الإيجابي</p>
<p>يأخذ العملاء الفقراء قروضا أصغر ومن ثم تزيد تكاليف التشغيل.</p>	<p>قد لا يكون العميل جديرا بالقروض، وهو ما سوف يضر بالعمل وبمؤسسة التمويل الأصغر على حد سواء.</p>	<p>الأثر السلبي</p>
<p>جودة الخدمة: رضا العملاء وعدد الشكاوى النتيجة المستهدفة: تحسين جودة الخدمة وزيادة الاحتفاظ بالعملاء</p>		
<p>الأثر المالي</p>	<p>الأثر الاجتماعي</p>	<p>الأثر الإيجابي</p>
<p>يؤدي الأثر الإيجابي على جودة المحفظة والاحتفاظ بالعملاء إلى تحسين الأداء المالي وأن يقيم العملاء أعمالا بالمشافهة.</p>	<p>يميل العملاء الذين يتلقون خدمة أفضل إلى التصرف بشكل أفضل والسداد في الموعد المحدد والبقاء مع مؤسسة التمويل الأصغر.</p>	<p>الأثر الإيجابي</p>
<p>تكاليف تشغيل أعلى ومزيد من الضغط على وقت موظفي استقبال العملاء.</p>	<p>يمكن أن يؤدي الإصغاء إلى العملاء الذين ليس لديهم صحيفة أعمال على نفس مستوى غالبية العملاء إلى انحراف الرسالة.</p>	<p>الأثر السلبي</p>

توضح الممارسة الناشئة أنه يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تشترط حدا أدنى من أهداف الأداء الاجتماعي قبل إعطاء الحوافز المالية. وبذلك، على سبيل المثال، طبقا لرسالتها واستراتيجيتها، سوف تطلب مؤسسة التمويل الأصغر مستوى محددًا من الأداء الاجتماعي مثل رضا العملاء ونسبة من العملاء النساء ونسبة من العملاء الفقراء، إلخ.

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

وبمجرد تحقيق هذه المستويات الأدنى يمكن أن تقدم مؤسسة التمويل الأصغر حوافزا مبنية على مؤشرات مالية مثل عدد العملاء الجدد أو الحجم الإجمالي للمحفظة. وكذلك يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر أن تدرج مؤشرات اجتماعية مع المؤشرات المالية وتحسب مقدار الحافز على أساس صيغة متوازنة.

عند تصميم نظم الحوافز يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تأخذ بالاعتبار العواقب المحتملة طويلة وقصيرة المدى. ويجب بذل العناية اللازمة لضمان أن لا يضر التركيز الزائد على مؤشر واحد بالسلامة المالية للمؤسسة و/أو لعملائها.

طبق المبادئ الاجتماعية على تصميم نظام الحوافز والتواصل بشأنه

المبادئ العامة التالية مهمة لبناء نظم حوافز فعالة.

الشفافية: يتعين أن يكون النظام بسيطاً وبنبغي أن يكون الموظفون قادرين على فهم المعايير المستخدمة بسهولة (ما الأهداف التي يتم التحفيز من أجل تحقيقها) وكيفية قياس الأداء وكيفية حساب المكافآت.

التماسك والثبات: يتعين أن تكون قواعد النظام معروفة لدى الجميع ويتم تطبيقها بشكل موحد ولا يتم تغييرها بشكل تحكيمي.

العدالة: يتعين أن يشعر الموظفون (المدرّبون والمجهزون بالشكل المطلوب) بعدالة الأهداف وقابليتها للتحقيق. ويجب أن يقود الأداء الأفضل إلى التقدير والأجر الأعلى وفرص الترقى.

ويجب أن تكون الحوافز على قدر مهمة العمل والدرجة الوظيفية للموظف. وعلى سبيل المثال، يتعين حساب الحوافز بشكل مختلف لتأخذ في الحسبان الظروف الريفية مقابل الظروف الحضرية، وموظفي القروض الجماعية مقابل موظفي القروض الفردية، إلخ.

الفعالية: يتعين أن يكون الموظفون قادرين على أن ينالوا التقدير والمكافآت المالية من خلال العمل بشكل أكثر جدية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية، ويجب أن تكون الحوافز كبيرة بالقدر الكافي لتحفيز الموظفين وإحداث الفارق.

راجع النتائج وعدّل النظام بانتظام

كأي نظام آخر، من غير المحتمل أن تقوم مؤسسة التمويل الأصغر بتصميم نظام حوافز مثالي من أول مرة. ولذلك، من المهم أن تسمح للموظفين بمعرفة مدة الأداء التي سيشملها نظام الحوافز الحالي. وبعد تطبيق نظام أولي لمدة ثلاثة أشهر أو اثني عشر شهرا يتعين على مؤسسة التمويل الأصغر أن تراجع وتفحص النتائج وتقارنها مع التوقعات المتعلقة بها (أو النتائج المستهدفة). ويتعين عليها أن ترصد بعناية أية نتائج غير مقصودة وذلك عن طريق عقد مقابلات مع الموظفين وتقييم الأسباب وراء نتائج الأداء غير المتوقعة (سواء كانت إيجابية أم سلبية).

على سبيل المثال، تخلت مؤسسة بروديم في بوليفيا عن الحوافز النقدية للأداء لموظفي القروض الفردية بعد أن لاحظت الإدارة تزايد مبيعات الموظفين وتراجع تماسك الفرع. وعندما يتم اكتشاف نتائج سلبية يتعين على مؤسسة التمويل الأصغر أن تفكر في

نظم حوافز الموظفين: دمج إدارة الأداء الاجتماعي

إجراء تعديلات على نظم الحوافز الخاصة بها مع الأخذ في الحسبان النتائج الإضافية المحتملة التي قد تنتج عن التغيير. وأخيراً، يجب أن يعزز نظام الحوافز الأولويات والغايات الاستراتيجية للمؤسسة والتي تتطور مع الوقت. وبناء عليه، يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تجري تعديلات على نظم الحوافز الخاصة بها لتضمن بقاء النظم متواكبة مع هذه الأولويات الاستراتيجية.

الخاتمة

ركز هذا الموجز على أهمية الدمج بين الأهداف الاجتماعية والمالية عند بناء قدرة التمويل الأصغر المتعلقة بنظم حوافز الموظفين. ويجب مقارنة توازن المؤشرات المستخدمة في نظم الحوافز لضمان تحقيق النتائج المرجوة ولتقليل النتائج السلبية غير المقصودة. ومع ذلك، تحظى الحوافز بأهمية بالغة عموماً لنجاح مؤسسة التمويل الأصغر ولإدراكها لرسالتها الاجتماعية.

قائمة المراجع

- Holtmann, M. and Grammling, M. (2008) *The Role of Staff Incentive Schemes in Balancing Social and Financial Goals: Evidence from Four MFIs*, www.mfnetwork.org/images/stories/workinggroups/staffincentives/sis_to_balance_social_and_financial_goals.pdf (accessed 10 November 2010)
- (2008) *Designing Staff Incentive Schemes to Balance Social and Financial Goals*, www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html (accessed 11 November 2010)
- (2005) *A Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes*, MicroSave, www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html (accessed 10 November 2010)
- McKim, A. and Hughart, M. (2005) *Staff Incentive Schemes in Practice: Findings from a Global Survey of Microfinance Institutions*, www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html (accessed 10 November 2010)
- MicroLINKS (2008) *Speaker's Corner on Staff Incentives*, 15–17 April 2008, www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22431_201&ID2=DO_COMMUNITY (accessed 10 November 2010)

عن 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 إرشاداً مستهدفاً حول القضايا الحاسمة بالإضافة إلى تفاصيل عن الموارد المتاحة الأخرى.

عملية التطوير

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

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

الربط بين خبراء إدارة الأداء الاجتماعي وخبراء في تسهيل إجراء مناقشات تبادل المعرفة أونلاين: يتم مجالات فنية رئيسية: يتحد أعضاء وزملاء التحالف تتناول كل مجال فني في مناقشة مبسطة على شبكة مع خبراء الصناعة من أجل تطبيق عدسة اجتماعية إدارة الأداء الاجتماعي من أجل إثراء قاعدة الخبرة على المجالات الفنية الرئيسية. الغنية لهذه الملاحظات الإرشادية.

تحالف إمباكت: تعلم وتواصل وشارك

توجد مجموعة من الموارد المتاحة أونلاين لمساعدتك في تحسين ممارستك لإدارة الأداء الاجتماعي:

يقدم مركز موارد إدارة الأداء الاجتماعي المتاح أونلاين 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

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

الوفاء بالوعد هو فيلم جديد من إنتاج تحالف إمباكت يصور تجربة إدارة الأداء الاجتماعي في مؤسستي تمويل أصغر لديهما 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

