تحالف (اتحاد شركات) **إمباكت**

جعل التمويل الأصغر في خدمة الفقراء والمهمشين

إدارة المخاطر: دمج إدارة الأداء الاجتماعي في بناء قدرة التمويل الأصغر[1]

ملاحظة إرشادية

مقدمة

إدارة المخاطر هي توجه منظم لتحديد وقياس ومراقبة وإدارة المخاطر المتنوعة التي تواجهها المؤسسات. وداخل مؤسسات التمويل الأصغر ركزت أنظمة إدارة المخاطر ومبادرات بناء القدرة بصفة أساسية على المخاطر المالية والتشغيلية.

لكن يمكن أن تتسبب بعض المخاطر الأخرى غير المخففة مثل مخاطر السمعة في حدوث مخاطر مالية خطيرة وفقدان السمعة الجيدة تجاه مؤسسة التمويل الأصغر. وحتى الآن حدث إغفال كبير للمخاطر التالية المتعلقة بالأداء الاجتماعي في مواد بناء قدرة إدارة المخاطر.

ويوضح الموجز أهمية دمج العدسة الاجتماعية داخل استراتيجيات إدارة المخاطر وبناء القدرة في التمويل الأصغر، ويقدم ملخصا سريعا للمخاطر الرئيسية غير المالية والتشغيلية التي أغفلتها مؤسسات التمويل الأصغر. كما يناقش الأسئلة المؤسساتية الرئيسية التي ظهرت وأهمية تحليل الممارسات الحالية لتقييم الكيفية التي قد تتغاضى بها مؤسسة التمويل الأصغر عن بعض هذه المخاطر. ويعرض أيضا الممارسات الناشئة التي تجدها مؤسسات التمويل الأصغر مفيدة لها في دمج الأداء الاجتماعي داخل نشاطات إدارة المخاطر.

---

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

"This document was translated by Sanabel, the Microfinance Network of Arab Countries, Inc., with support from Oxfam Novib."

مخاطر السمعة

يمكن تعريف مخاطر السمعة على أنها "التأثير الحالي والمتوقع على الأرباح ورأس المال الناشئ من الرأي العام السلبي"[٢]. وبشكل أساسي تتعلق السمعة بالتمويل المسؤول: الأخلاقيات والأمانة والعلاقات والثقة والنزاهة. وقد لا تدرك المؤسسات تماما مدى أهمية السمعة الجيدة إلى أن تضيع أو يصيبها الضرر. وقد عانت بعض مؤسسات التمويل الأصغر من الإضرار بسمعتها، سواء بشكل فعلي أو متصور، بسبب تبني ممارسات قسرية في تحصيل القروض وممارسات موارد بشرية موضع شك (انظر **المربع الأول**). وبرغم أن السمعة من الأصول غير الملموسة إلا أن لها تبعات واسعة المدى على قدرة المؤسسة على تأمين الموارد والعمل بفاعلية.

المربع الأول: عناوين تبرز مخاطر السمعة

عنوان: "احتجاز الأطفال رهينة على ذمة القروض"

صحيفة تليجراف (الهند)، ٦ يونيو ٢٠٠٨

نظرا لتركيزهم على الأداء المالي فقط غالبا ما يكون مدراء مؤسسات التمويل الأصغر على غير دراية بالأساليب التي يستخدمها بعض موظفيهم لتحقيق نتائجهم المستهدفة. ويمكن تخيل أن مؤسسة التمويل الأصغر التي كانت هدفا لهذا العنوان عانت من التبعات غير المقصودة التالية:

* فقدان عدد كبير من عملائها الجيدين.

* واجهت صعوبة أكبر لجذب عملاء جدد (خاصة أولئك العملاء ذوي الأطفال).

* واجهت زيادة في تكاليف محاولة احتواء الضرر من خلال وسائل الإعلام.

* فقدان جزء من الدخل نظرا لتقلص المحفظة وزيادة التكاليف.

وانطلاقا من هذه التأثيرات المحتملة يتعين على الشخص أن يسأل: هل كان تحصيل ذلك القرض المتعثر يستحق هذا؟

مخاطر انحراف الرسالة

يمكن تعريف مخاطر انحراف الرسالة على أنها نقص في انحياز المؤسسة للأهداف الاجتماعية (المستمدة من الرسالة) أو حتى نقص في الأهداف الاجتماعية المحددة بوضوح. ويمكن أيضا أن يكون لها مضامين تتعلق بمخاطر السمعة. ويمكن أن يحدث انحراف الرسالة عندما:

* تفشل المؤسسة في تحديد سوقها المستهدف (أسواقها المستهدفة) كجزء من رسالتها.

* تفشل المؤسسة في مواصلة التركيز على عملائها المستهدفين أو تعوزها آليات المراقبة لضمان أنها تقدم الخدمات المالية المناسبة إلى عملائها المستهدفين.

كتبه راشمي إيكا وفريق أنظمة إيدا (آر. شوداري و إف. سينا) وبمشاركات من أنيتا كامبيون وفيرونيكا تيل وأنتون سيمانويتز وكريستيان ليندر، وإس. نيك، وبي سيمز، ودبليو تونيتسكي، وجيه دي ويت، وسي بن مبوهو، وأو. توريس، وتي. شيريكوف، ودكتور جيه بولد، وإن. أغاروال، وجون بليك، وسي. فيلاسكو وكريستيان لوبيدا.

[٢] الإشراف الواسع على البنوك والإشراف البنكي وعملية الفحص، كتيب المراقب، واشنطن العاصمة، ١٩٩٨.

* تركز المؤسسة بشكل ضيق وقوي على النمو والربحية.

* تفشل المؤسسة في المساهمة في إحداث التغيير الإيجابي.

يتعلق الانحياز للرسالة "بتطابق الأفعال مع الأقوال" بمعنى فعل المقصود من التمويل الأصغر. وهناك مثال نموذجي على انحراف الرسالة وذلك عندما تتحاشى مؤسسة التمويل الأصغر العملاء الأكثر حساسية، غالبا في المناطق البعيدة، وتتحول إلى المنتجات المكلفة المخصصة للعملاء ذوي الدخول المرتفعة. وقد يكون من الضروري وجود درجة من تنوع "المنتجات المكلفة" من أجل الاستدامة المؤسساتية. ويتمثل التحدي في دمج شرائح مختلفة من العملاء وبذلك لا يتم تهميش الفقراء تماما.

مخاطر حساسية العملاء

يواجه الفقراء مخاطر مستمرة أو صدمات مفاجئة تنتج على سبيل المثال عن اعتلال الصحة والكوارث الطبيعية والدخول غير المنتظمة أو غير المؤكدة. وتعد المخاطر التي تقلل دخول العملاء، أو المصروفات الكبيرة المفاجئة مخاطرا على مؤسسة التمويل الأصغر أيضا. ويتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تتخذ إجراءات لحماية عملائها من الصدمات وأن تستجيب للمخاطر المستمرة. ويتعين أن تنشأ هذه الإجراءات من فهم السبل المعيشية للعملاء ودخولهم النقدية، وأن تشمل تصميم منتج مالي مناسب (ائتمان أو تأمين) وتعديل جدول سداد القروض. وينبغي أن تساعد هذه الإجراءات في حماية العملاء، وفي نفس الوقت، تساعد في حماية سمعة ورسالة المؤسسة.

يحدد **الشكل الأول** الفئات الرئيسية للمخاطر التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر بما في ذلك مخاطر الإدارة المالية ومخاطر السمعة والمخاطر الخارجية. ويوضح أيضا الكيفية تربط بين أنواع المخاطر المختلفة. وتعد سمعة مؤسسة التمويل الأصغر العامل المحوري وتتأثر بكل أنواع المخاطر. ويتعين تطوير استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر ومبادرات بناء القدرة باستخدام عدسات الأداء الاجتماعي وبذلك يتم التعامل مع مخاطر الأداء الاجتماعي بالإضافة إلى المخاطر الأخرى.

شكل واحد

أسئلة مهمة

* كيف تتعامل الممارسات الحالية لإدارة المخاطر مع المخاطر المؤسساتية التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر؟

* كيف تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تحمي نفسها من أزمة السمعة؟ وعند حدوث الأزمة ما الذي تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تفعله لتستعيد سمعتها؟

* ما الذي يجب أن تفعله مؤسسة التمويل الأصغر لتمنع انحراف الرسالة وكيف يمكنها التعامل مع الاحتياجات المحددة للعملاء الحساسين؟

* ما هو دور الحوكمة في بيئة إدارة المخاطر، داخل مؤسسة التمويل الأصغر عموما، وتجاه المخاطر المؤسساتية على وجه الخصوص؟

* كيف تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تحمي نفسها من المخاطر التشغيلية؟

مراعاة جمهورك عند بناء القدرة

خصص قليل من مؤسسات التمويل الأصغر أقساما لإدارة المخاطر ولذلك غالبا ما تقع المسؤولية على عاتق المسؤول المالي الرئيسي أو قسم المحاسبة أو قسم الرقابة الداخلية. وبناء عليه عادة ما تمتلك تلك المؤسسات التي غالبا ما تعمل عن كثب في إدارة التمويل الأصغر خلفيات مالية ومحاسبية قوية، وعلى هذا النحو، قد تعتبر إدارة الأداء الاجتماعي مهارة "ناعمة" من الأفضل تركها إلى علماء النفس و"المصلحين" المثابرين. وتكمن الطريقة الوحيدة للبدء في إشراك هؤلاء الموظفين الرئيسيين، وبناء المساندة، في اللغة التي نستخدمها. ويتعين على المدربين وغيرهم المشاركين في بناء القدرة أن يستخدموا عبارات مثل "التمويل المسؤول" و"إدارة الأداء المتوازن" والتي سوف تحوز إعجاب المدراء ذوي التوجه القائم على المهارات المالية "القاسية أكثر". وينبغي عليهم أيضا أن يستخدموا أمثلة عملية توضح أهمية تخفيف المخاطر المؤسساتية من أجل تحقيق استدامة مالية طويلة المدى.

قد تغفل الممارسات الحالية المخاطر الاجتماعية والمؤسساتية

يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تراجع استراتيجياتها فيما يتعلق بالسمعة والرسالة لمعرفة ما إذا كانت الممارسات الحالية التي تدعم التمويل التقليدي على المستوى المؤسساتي ربما تغفل بعض المخاطر المهمة المتعلقة بالعملاء.

على سبيل المثال:

حدود حجم القرض: تقلل من تعرض مؤسسة التمويل الأصغر للمخاطر وخاصة للعملاء الجدد الذين ليس لديهم ضمانات. ولكن اعتمادا على نوعية العملاء الذين تم الوصول إليهم قد يوجد عدم تطابق كبير جدا مع الاحتياجات/القدارت الائتمانية للعملاء. وفي البيئات التنافسية قد يقترض العملاء في النهاية من مؤسسات تمويل أصغر أخرى ويعرضوا أنفسهم لخطر أن يصبحوا مفرطي الاستدانة.

الشروط الموحدة (البسيطة) للقروض: تجعل من الأسهل (للموظفين والعملاء) مراقبة عمليات السداد ولكنها قد تظهر عدم تطابق مع مختلف التدفقات النقدية المعيشية.

"عدم التسامح مع التعثر": يحدد ثقافة السداد ولكنه قد يفشل (خاصة في سياق المدد الموحدة للقروض) مما يؤدي إلى السلوك العدواني من جانب الموظفين (انظر **المرابع الأول**) وقد يدفع العملاء إلى الاقتراض المتعدد والإفراط في الاستدانة.

الإقراض على أساس المجموعات: برغم أن هذه المنهجية يتم استخدامها من جانب كثير من مؤسسات التمويل الأصغر إلا أنها قد تستبعد بعض العملاء الأشد فقرا الذين يجدون صعوبة في أن ينضموا إلى مجموعة (مبدأ الاختيار الذاتي) أو ربما يتم إخراجهم من مجموعتهم بواسطة نظرائهم (مبدأ ضغط النظراء).

ظهور ممارسات جيدة

ظهر عدد من الممارسات الجيدة التي تعزز الإقراض المسؤول والشامل. وهي تتعلق بجوانب عديدة للإدارة المؤسساتية والحوكمة التي تحتاج مؤسسة التمويل الأصغر لتنفيذها كجزء من الإدارة الفعالة للمخاطر.

تنفيذ مبادئ حماية العملاء

أظهر إجماع في الرأي قامت بتنسيقه **حملة سمارت** حوالي ستة مبادئ لحماية العملاء. وهذه هي المعايير الأدنى التي يجب أن يتوقع العميل تلقيها عند التعامل مع مؤسسة تمويل أصغر.

١- تجنب الاستدانة المفرطة.

٢- التسعير الشفاف والمسؤول.

٣- ممارسات تحصيل مناسبة.

٤- سلوك أخلاقي من جانب الموظفين.

٥- آليات لحل الشكاوى.

٦- خصوصية بيانات العميل.

يدعم حملة سمارت حاليا ألف مساند يشملون ٢٥٠ مؤسسة تمويل أصغر و ١٠٠ مستثمر/جهة مانحة و٧٠ مؤسسة داعمة و٤٥ شبكة أو جمعية بالإضافة إلى الأفراد. وتقوم مؤسسات التمويل الأصغر حاليا بتطوير طرق لوضع هذه المبادئ حيز التنفيذ، وهذه تشمل:

* تحسين أساليب تقييم القرض.

* مشاركة المعلومات من خلال مجالس الائتمان.

* ضمان تبليغ فعال لشروط القرض إلى العملاء (وتجهيز ما يلزم للتعامل مع انخفاض معدل القراءة والكتابة بين العملاء).

* تطبيق عملية واضحة وعلى مراحل في حالة التعثر في سداد القرض بما في ذلك إرشادات جيدة ومحاسبة شفافة لإعادة جدولة القرض.

* إنشاء قنوات واضحة لشكاوى العملاء، مع توفير الاستجابة الفعالة.

* مراقبة العمليات كجزء من التدقيق الداخلي (على المستوى المؤسساتي وأيضا على مستوى الموظفين الميدانيين).

اعرف عميلك – اجمع واستخدم معلومات صحيفة العميل

تجمع مؤسسات التمويل الأصغر معلومات قيمة من العملاء كجزء من عملية تقييم القرض بما في ذلك معلومات عن عائلة العميل وقاعدة أصوله وموارد دخله وحصوله على موارد مالية أخرى ومستوى فقره. ولكن نادرا ما يتم تجميع وترتيب هذه المعلومات وتحليلها واستخدامها. وإذا تم تجميعها وترتيبها بشكل منظم مع اختيار المؤشرات بعناية فإنه يمكن استخدام البيانات في رصد الانتشار وتحديد شرائح السوق المختلفة والمنتجات التي يمكن أن تكون أكثر نفعا لها. ويمكن استخدام البيانات أيضا كخط أساس لرصد التغير عبر الوقت مما يمكّن مؤسسات التمويل الأصغر من تقييم ما إذا كانت تدرك رسالتها وأهدافها. وعلى سبيل المثال صممت **فونكوز** (هاييتي) و**بريزما** (البوسنة والهرسك) منتجات لعملاء يعيشون في مستويات مختلفة من الفقر. واستخدمتا أيضا أسلوبا منظما لتقييم الفقر مثل **مؤشر قياس الخروج من الفقر**.

تعليم العملاء

يعتبر تعريف العملاء بحقوقهم ومسؤولياتهم في أثناء إجراءات القروض ضابطا وقائيا وحاسما. وينبغي أن يشتمل التدريب الأساسي على: ترتيب استقبال رسمي وتحديث دفاتر العملاء بانتظام ومعرفة القنوات المناسبة لتعبير عن الهموم والشكاوى. وتبدأ بعض مؤسسات التمويل الأصغر حاليا في توفير محو أمية مالية كوسيلة لمساعدة العملاء على تنظيم احتياجاتهم المالية.

اجمع واستخدم التغذية المرتدة من العملاء بشكل منظم

تحتاج مؤسسة التمويل الأصغر إلى الاستماع إلى رؤى العملاء تجاه أدائها لكي تحسن خدماتها وتكون مستجيبة لحاجات عملائها. وبناء عليه ينبغي أن تضمن وجود قنوات لاستقبال هذه التغذية المرتدة. ويمكن جمع المعلومات من خلال قنوات رسمية وغير رسمية. وتشمل القنوات الرسمية زيارات موظفي التدقيق الداخلي إلى عينة من العملاء وبحوث السوق (بما في ذلك تقنية "التسوق السري" لباحثين يتصرفون كعملاء ويقدمون تغذية مرتدة عن تجربتهم) ومسوح رضاء العملاء وعقد منتديات سنوية أو كل عامين للعملاء أو لممثليهم لعرض

المشكلات. وتشمل القنوات غير الرسمية زيارات ومقابلات روتينية يقوم بها الموظفون. ومن خلال اهتمامها بحاجات العملاء تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تعمل باتجها تقليل المخاطر، لعملائها وللمؤسسة على حد سواء.

رصد وتحليل معدلات الخروج

لم تعتد مؤسسات التمويل الأصغر على رصد خروج العملاء. ومع ذلك يمكن أن يغطي العدد الكلي للعملاء والمحفظة على المستويات المرتفعة من خروج العملاء. ويعد الاحتفاظ بالعملاء مؤشرا معبرا ومفيدا عن رضاء العملاء يدل على ولاء العملاء والخدمة المفيدة. ويساهم الاحتفاظ بالعملاء أيضا في مزيد من النمو المؤسساتي فعال التكلفة. وبالطبع يكون خروج بعض العملاء طبيعيا في أي برنامج وخاصة ربما بعد الدورة الأولى للقرض التي أثناءها "يختبر كلاهما الآخر". ولكن زيادة مستويات الخروج يمكن تدل على وجود خطر كبير أو تعكس عدم رضاء العملاء أو وجود منتجات غير ملائمة أو وجود منافسة فعالة من مقدمي تمويل أصغر محليين آخرين.

وتبدأ مؤسسات التمويل الأصغر حاليا في تحديد وقياس ورصد خروج العملاء من خلال نظام المعلومات الإدارية. ولكن هذا يتطلب أن يكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر أنظمة فريدة لتحديد العملاء وأن تكون قادرة على التمييز بين عملية الخروج والعملاء الذين يستريحون بين القروض (والذين يعاودون الانضمام في النهاية) بالإضافة إلى من تدرجوا إلى مؤسسات رسمية. ويعد رصد وتحليل معدل خروج العملاء أداة مفيدة لمراقبة عدم رضاء العملاء، وذلك من خلال سؤال العملاء السابقين عن سبب خروجهم، كما أن تحليل أسباب خروجهم يعتبر عنصرا إضافيا مهما لبحوث السوق.

إدارة تصورات الموارد البشرية والموظفين

إن الحفاظ على رضاء الموظفين وتحفيزهم بالشكل المناسب يعد مفتاحا لنجاح مؤسسة التمويل الأصغر. ومن الضروري أن تكون رسالة المؤسسة وقيمها الأساسية جزءً من منظوماتها التنظيمية وثقافتها. ويمكن أن يكون النظام السلوكي للموظفين طريقة مفيدة لضمان هذا. ولكن الأهم من ذلك أن أعضاء الإدارة العليا يحتاجون لأن يوضحوا ويعززوا رسالة المؤسسة وقيمها من خلال سلوكهم وكذلك من خلال إجراء تقييمات أداء ملائمة وتقديم حوافز مناسبة. فإذا كانت الحوافز مرتبطة بالأداء المتعلق بالمدفوعات والسداد، فقد يتم إغفال جوانب انتشار حاسمة أخرى مثل السلوك الأخلاقي مع العملاء والتواصل وممارسات تحصيل الديون.

ويمكن أن تساعد الآليات الفعالة للتغذية المرتدة، مثل المناقشات الجماعية أو الفردية مع الموظفين، الإدارة على تفهم أي مشكلات تواجه الموظفين في ميدان العمل. ويمكن تشجيع الموظفين على تحديد المخاطر والإبلاغ عنها بالإضافة إلى تقديم اقتراحات حول كيفية تخفيفها.

وتستطيع مؤسسات التمويل الأصغر أن تقدم مكافئات صغيرة لتعزيز السلوك الإيجابي فيما يتعلق بمنع المخاطر الاجتماعية والمالية.

تقييم ما إذا كان لمشاريع العملاء آثار بيئية أو اجتماعية سلبية

لا يحق لمؤسسات التمويل الأصغر أن تدعم النشاطات التي يمكن أن تضر بالموارد الطبيعية (مثال، الزراعة الكيمياوية والصيد الجائر وحرق الفحم) أو بصحة المجتمع (مثال، التصنيع المنزلي المحظور للمشروبات الكحولية). وربما توجد أيضا عدد من مشكلات الصحة والأمان تتعلق بظروف العمل لبعض النشاطات. ويتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تطور سياستها الذاتية وتذكر بوضوح النشاطات التي لن تقدم لها قروضا. وعلى سبيل المثال، من الممكن لسياسة حماية بيئية أن تبعد موظفي القروض عن إقراض مشاريع معروف أنها تسبب التلوث. ويمكن أيضا لمؤسسات التمويل الأصغر أن تفعل أكثر من هذا وتقوم بتطوير استراتيجية أكثر ترقبا وتشجيع توجهات بديلة وسبل كسب عيش جديدة يمكن أن تساعد عملاء التمويل الأصغر ومجتمعاتهم على المدى الطويل.

التواصل والشفافية

تحتاج مؤسسات التمويل الأصغر أن ترفع باستمرار تقارير عن أدائها إلى كل ذوي العلاقة. ويتم هذا التواصل على نطاق واسع من خلال تقاريرها السنوية ورفع التقارير إلى سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر (ميكس) [٣] وإلى المستثمرين والمراقبين. وعادة ما يكون رفع التقارير الاجتماعية، إذا كان مدرجا بأي طريقة، مقصورا على بعض درسات حالة قصصية في التقرير السنوي. وتحتاج مؤسسات التمويل الأصغر إلى أن ترفع تقارير بشكل منظم عن أدائها الاجتماعي إلى ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. وحديثا أطلق سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر مخطوطة معايير الأداء الاجتماعي الخاصة به على الإنترنت، وقد بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الآن في رفع تقارير إلى هذه المؤشرات إلى جانب مؤشراتهم المالية. وبمجرد تفعيل وتدقيق عملية إبلاغ تقارير الأداء الاجتماعي تتعزز الشفافية والسمعة. وبإمكان مؤسسات التمويل الأصغر أيضا أن تستخدم تقارير الأداء الاجتماعي الخاصة بها (بما في ذلك معلومات عن العملاء) للمساعدة في تقييم التقدم الذي تحرزه نحو تحقيق رسالتها.

ويمكن أن تؤثر أزمة ما، مثل الدعاية السلبية، على سمعة صناعة التمويل الأصغر بالكامل. وفي مثل هذا الموقف يصبح لزاما على مؤسسة التمويل الأصغر أو شبكة مؤسسات تمويل أصغر أن تضع استراتيجية اتصالات واضحة للتواصل مع كل ذوي العلاقة: الموظفين والعملاء ووسائل الإعلام والمستثمرين والمنافسين.

---

[٣] يقدم سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر (ميكس) بيانات تفصيلية عن الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، بالإضافة إلى معلومات تجارية عن ميسري السوق والمانحين والمستثمرين. ولمزيد من المعلومات يرجى زيارة: www.mixmarket.org

دور الحوكمة

دور الحوكمة بالغ الأهمية. ويتعين أن يكون هناك مجلس إدارة فعال يضمن انحياز الأنظمة (متضمنة سياسات وممارسات إدارة المخاطر) تماما إلى رسالة وقيم مؤسسة التمويل الأصغر. ويعتمد المدى الذي يمكن أن يبلغه مجلس الإدارة في تنفيذ دوره على توازن خبرة ومنظور المدراء. وعلى نحو نموذجي، يكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر لجنة تدقيق، ويتعامل الآخرون مع الموارد البشرية أو الإقراض أو القروض. وتقوم بعض مؤسسات التمويل الأصغر حاليا بتعيين لجنة أداء اجتماعي تقوم بمراقبة المعلومات والتقارير التي تتعلق بالرسالة والسمعة وتضمن أنه يتم رؤية كل العمليات من خلال عدسة الأداء الاجتماعي، وهي سمة ضرورية في تطبيق إطار شامل لإدارة المخاطر.

دور المدققين الداخليين

عادة ما تركز مؤسسات التمويل الأصغر بصفة أساسية على المخاطر المالية والتشغيلية (مثال، الائتمان أو الغش) وعادة ما يتم تصميم النظم الإدارية الخاصة بها (المحاسبة، ونظام المعلومات الإدارية، إلخ) لتخفيف هذه الأنواع من المخاطر. ويلعب المدققون الداخليون أيضا دورا هاما فيما يتعلق بالتحقق من مدى الجودة التي يتم بها إدارة وتخفيف هذه المخاطر، وما إذا تم إجراء أية تعديلات لازمة.

وعلى نحو مشابه، يتعين تطوير الإجراءات لتساعد المدققين الداخلين على مراجعة إدارة المخاطر المتعلقة بالأداء الاجتماعي (انحراف الرسالة، ومخاطر السمعة، إلخ).

يجب أن تنال إدارة المخاطر اهتمام كافة المستويات في مؤسسة التمويل الأصغر، حيث يجب على كل فرد في المؤسسة أن يلعب دورا. ويتعين على الموظفين أن يتعاونوا معا لتطوير إجراءات فعالة لإدارة المخاطر على كل المستويات، ولكل أنواع المخاطر، سواء كانت المخاطر المالية أو مخاطر الأداء الاجتماعي أيضا.

الخاتمة

من المهم لمؤسسات التمويل الأصغر أن تتذكر أن بناء سمعة جيدة يستغرق وقتا طويلا، ولكن تدميرها لا يحتاج سوى وقت قصير. ومن ثم يمكن أن يكون الترقب لكيفية تخفيف مخاطر السمعة قبل أن تحدث أحد أفضل الوسائل لتقليل خطر الخسارة المالية. إن تحديد الرسالة وتطبيقها على كل العمليات يكفل لمؤسسة التمويل الأصغر عدم تعرضها لخطر انحراف الرسالة وهذا بدوره يعد أمرا بالغ الأهمية لسمعتها.

والتحدي الذي يواجه مؤسسات التمويل الأصغر هو إدارة النمو مع ضمان وجود أنظمة مؤسساتية كافية لدعم الرسالة والقيم. وعندما تنمو مؤسسات مالية سريعا في نفس المنطقة الجغرافية فإن هذا يخلق تحديا يتعلق بإدارة المنافسة.

ويمكن أن يؤدي النمو السريع جدا إلى إضعاف رسالة وقيم مؤسسة التمويل الأصغر، وقد يزيد من حساسية العملاء (مثال، من خلال الاستدانة المفرطة). وتحتاج مؤسسات التمويل الأصغر إلى أن تضع العملاء على قائمة أولوياتها وخاصة عملاءها المستهدفين. وختاما، إن التركيز على العملاء هو أحد أفضل استراتيجيات إدارة المخاطر.

المراجع

Bald, Dr J. (2009) Training on 'Fundamentals of Asset and Liability Management', Germany: Frankfurt School of Fi-nance and Management

Campion, A. and Linder, C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide*, Brighton: Institute of Development Studies

CGAP (2009) *Operational Risk Management for Microfi-nance Institutions*, **www.cgap.org**

--- (2003) *Operational Risk Management,* Participant Course, materials (presentation) **www.cgap.org**

Comptroller of the Currency, Administrator of National Banks (1998) *Large Bank Supervision, Bank Supervision and Examination Process*, Comptroller's Handbook, Wash-ington DC

EDA (2009) 'Using SPM to Mitigate Institutional Risks', **www.edarural.com** (accessed 1 March 2010)

FMO, *Social and Environmental Management Guidance for Micro Finance Institutions*, **www.fmo.nl** (accessed 11 November 2010)

Economist Intelligence Unit (2005) 'Four out of Five Com-panies Say Threats to Corporate Reputation are Rising', 8 December, **www.eiuresources.com/mediadir/default.asp?PR=850001885** (accessed 11 November 2010)

Resnick, J.T. (2006) *Reputational Risk Management: A Framework for Safeguarding Your Organization's Primary Intangible Asset,* Princeton, NJ: Opinion Research Collabo-ration

نبذة حول هذه السلسلة

تأتي هذه السلسلة من الملاحظات الإرشادية ثمرة للتعاون المشترك بين تحالف إمباكت ومجموعة من أبرز الخبراء الفنيين في هذا المجال. وإيمانا بأن الدعم المتواصل لمؤسسات التمويل الأصغر من جانب الممولين 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 مستهدفا حول القضايا الحاسمة بالإضافة إلى تفاصيل عن الموارد المتاحة الأخرى.

عملية التطوير

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 مجالات فنية رئيسية: يتحد أعضاء وزملاء التحالف مع خبراء الصناعة من أجل تطبيق عدسة اجتماعية على المجالات الفنية الرئيسية.

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

تسهيل إجراء مناقشات تبادل المعرفة أونلاين: يتم تناول كل مجال فني في مناقشة مبسطة على **شبكة إدارة الأداء الاجتماعي** من أجل إثراء قاعدة الخبرة 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. يرجي زيارة موقع: **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.

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**

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