

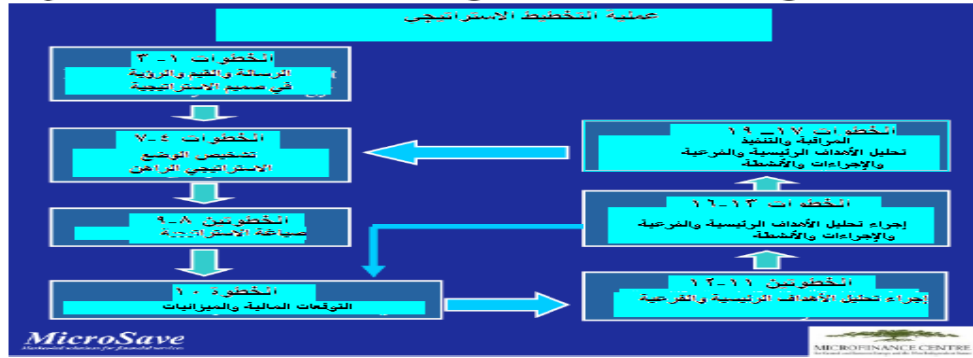
# مذكرة ميكروسيف التلخيصية رقم 89

## إدماج إدارة الأداء الاجتماعي في تخطيط الأعمال الاستراتيجي لمؤسسات التمويل الأصغر<sup>1</sup>

فيينا يميني إيه. ومات ليونارد  
أغسطس 2010<sup>2</sup>

### خلق قيمة مستدامة للعملاء وذوي العلاقة

ثمة رؤية متزنة لإدارة الأداء تتطوي على تضمين ودمج الأهداف الاجتماعية للمؤسسة وقيمتها بجانب أهدافها المالية في نسيج بنيتها. وبدأ هذا الأمر في التمويل الأصغر من خلال التأكيد المناسب على الأهداف الاجتماعية في الوثيقة التوجيهية الخاصة بمؤسسة التمويل الأصغر والمتمثلة في الخطة الاستراتيجية للأعمال التجارية. وتحدد الخطة الاستراتيجية للأعمال التجارية، التي عادة ما يضغط بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسة التمويل الأصغر على المدى الطويل. وتضع الخطة الاستراتيجية للأعمال التجارية، التي هي أكبر بكثير من التوقعات المالية، الأهداف الرئيسية، والأهداف الفرعية، والإجراءات/الأهداف، والأنشطة (KOGMA) في إحدى المؤسسات ومثاليًا يتم إجراء كل ثلاثة إلى خمسة أعوام استنادًا إلى خطط النمو وأوضاع السوق.

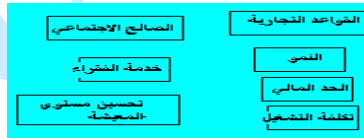


وتتكون إدارة الأداء الاجتماعي الفعال من (إعادة) تصميم السياسات التشغيلية الرئيسية، والإجراءات والأنظمة لكي تعكس الطموحات الاجتماعية لمؤسسة التمويل الأصغر – بدلاً من النظر إليها كمجموعة أنشطة (أو جهة) مستقلة وقائمة بذاتها. وللقيام بذلك، ينبغي دمج إدارة الأداء الاجتماعي دمجًا وثيقًا في كافة ممارسات إدارة الأداء الاجتماعي.

### دمج إدارة الأداء الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي للأعمال التجارية

#### الخطوات 1-3: الرسالة والقيم والرؤية في صميم استراتيجيتك

(يعيد) بيان رسالة المؤسسة تعريف سبب وجودها، بينما تعرض القيم المبادئ التي تعمل المؤسسة بناءً عليها. وتمثل الرؤية هدفًا حيويًا كبيرًا يتعلق بإمكان الاتجاه الذي ترغب أن تسير فيه المؤسسة على المدى الطويل، وتمثل تمامًا مكان انطلاق إدارة الأداء الاجتماعي في مؤسسات التمويل الأصغر من خلال توضيح "الأفراد الذين تريد الوصول إليهم (الانتشار)، وكيف تخطط عند خدمة العملاء المستهدفين (المنهجية)، وما المنافع التي تريد تحقيقها بالنسبة للعملاء (التغيير)".<sup>3</sup> وتكون الرؤية حاضرة حيث ينبغي بيان القوة المحفزة وراء المؤسسة ومعتقداتها وطموحاتها بوضوح. ويمكن التغلب على تحقيق التوازن الدقيق بين تحقيق الأهداف الاجتماعية وضمان الاستمرارية التجارية من خلال إظهار كلا الجانبين بوضوح (وقياسهما!) في استراتيجية المؤسسة وأنشطتها. وينبغي إعادة تقييم رؤية المؤسسة متى تغيرت الأولويات الاستراتيجية، وغالبًا ما تقيد ممارسة تقييم إدارة الأداء الاجتماعي في تقييم تحقيق الرسالة وتوضيح الخطوات الملزمة لإعادة تنسيق رسالة المؤسسة والحيولة دون انحراف الرسالة.



#### الخطوات 4-7: تشخيص الوضع الاستراتيجي الراهن

يتضمن تشخيص الوضع الاستراتيجي إجراء (أ) تحليل السوق، و(ب) تحليل المنافسة، و(ج) التحليل المؤسسي، و(د) تحليل القطاع. وهذا من شأنه أن يساعد في تحليل وضع مؤسسة التمويل الأصغر، وكيف تميز نفسها عن المنافسين الآخرين. ولذا من الممكن أن تتجلى إدارة الأداء الاجتماعي في إجراء تحليل السوق من خلال تحليل/التحقق مما إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر تصل إلى عملاءها المستهدفين أم لا، وفهم احتياجات/أولويات العملاء باستخدام أدوات أبحاث السوق أو الآليات غير الرسمية للحصول على المرئيات. ومن الممكن أن يتضمن تحليل المنافسة وضع مقاييس لمقارنة مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى للوقوف، مثلاً، على كيفية تعاملها مع موظفيها وما هي الخدمات التي تقدمها للعملاء. وعندما تقترب هذه

<sup>1</sup> تستند مذكرة المناقشة هذه إلى مجموعة أدوات ميكروسيف للتخطيط الاستراتيجي للأعمال وإدارة الأداء الاجتماعي.

<sup>2</sup> تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة سنابل: شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية، مع دعم من شركة جرامين – جميل شركة محدودة المسؤولية، ذات ملكية مشتركة بين مؤسسة جرامين بالولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة عبد اللطيف جميل هدفها تقليل الفقر في المنطقة العربية من خلال التمويل الأصغر.

"This document was translated by Sanabel, the Microfinance Network of Arab Countries, Inc., with support from Grameen-Jameel, a social business jointly owned by ALJ Foundation and Grameen Foundation to alleviate poverty in the Arab region through microfinance."

<sup>3</sup> كامبيون وليندر. "تطبيق منظور اجتماعي في إدارة الأداء الاجتماعي"، إيب-إكت Imp-Act/IDS، 2008.

الجوانب بإجراء تحليل مؤسسي يفحص فحوصاً نقدياً كيفية مُضي مؤسسة التمويل الأصغر الخاصة بالفرد متى تعلق الأمر برضا الموظفين أو حماية العملاء أو رضا العملاء، يمكن أن تؤدي إلى رؤية ثاقبة بشأن الطرق التي يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أن تكتسب بها ميزة تنافسية. وقد يتضمن ذلك إعادة تصميم حوافز الموظفين، وتوظيف المزيد من النساء، وتعديل الإجراءات الداخلية المستهدفة كجزء من استراتيجية تقنية المعلومات الجديدة، وتقديم المنتجات المختلفة، والحيلولة دون حدوث فط الاستدانة أو تقديم خدمات مراعية للعملاء بهدف بناء علاقات أقوى مع العملاء. وبالمثل، من الممكن أن تقيّد بعض المؤسسات الواعية بالبيئة أو المجتمع التمويل بالأعمال التجارية المضرة بالبيئة (قطع الأحجار، وغيره) أو دراسة تقديم الخدمات غير المالية (مثل خدمات الصحة أو التنقيف المالي).

#### الخطوات 8-9: صياغة الاستراتيجية

تتضمن صياغة استراتيجية المؤسسة باستخدام منظور اجتماعي اختيار الأهداف الاجتماعية والمالية معاً، وتقديم خارطة طريق واضحة بكيفية تحقيقها. على سبيل المثال، من الممكن أن تشمل بعض الاستراتيجيات مزدوجة الأهداف بوضوح: أي الأسواق سيتم خدمتها (بناءً على مستويات الدخل أو نوع الجنس أو المواقع الجغرافية)، وكيفية خدمتها (المجموعة المتضامنة القائمة على المركز أو الفرد)، وأي اقتراح للقيمة يجري طرحه، أي الخدمة السريعة والاحترافية، ومراعاة العملاء ومستوى الأمان والضمان، وتصميم المنتجات أو الخدمات لتلبية احتياجات العملاء المالية (الأموال الإضافية، والحالات الطارئة، وغيرها) وغير المالية (التدريب على سبيل العيش، والتنقيف المالي، وتوفير الرعاية الصحية، وغيرها).

#### الخطوة 10: التوقعات المالية والميزانيات

ينبغي اتساق التوقعات المالية بالتساوي مع الأهداف الاجتماعية والنفقات ذات الصلة مثل إجراء أبحاث السوق، وإعادة تصميم نظام إدارة المعلومات من خلال المؤشرات الاجتماعية، وإجراء تقييم إدارة الأداء الاجتماعي، وما إلى ذلك. وتساعد هذه الخطوة مؤسسة التمويل الأصغر على تحليل ما إذا كان يمكن تنفيذ استراتيجية إدارة الأداء الاجتماعي بالموارد المتاحة أم تحتاج تعديل.

#### الخطوة 11-12: إجراء تحليل الأهداف الرئيسية والفرعية

تتطلب هذه الخطوة تصميم الأهداف الاجتماعية الرئيسية والفرعية الواضحة التي تكون محددة وقابلة للقياس والإنجاز وموجهة للنتائج ومحددة الوقت، ومرتبطة بالرسالة والاستراتيجية. ويربط تحليل الأهداف الرئيسية (أو عوامل النجاح المهمة) والأهداف الفرعية الاستراتيجية المرتبطة بإدارة الأداء الاجتماعي للمؤسسة (حماية العملاء، وخدمة العملاء، ورضا الموظفين) بتخطيط العمل، ويساعد على وضع الخطوات الضرورية اللازمة لضمان أن تشمل الأنظمة الرئيسية لمؤسسة التمويل الأصغر (الموارد البشرية، نظم إدارة المعلومات، الرقابة الداخلية، والعمليات) منظور اجتماعي. وهذا الأمر من شأنه أن يساعد مؤسسات التمويل الأصغر ليس في تصميم الأنشطة فحسب، ولكن أيضاً في مراقبة الأداء الاجتماعي والمالي على السواء بشكل منتظم.

#### الخطوات 13-16: وضع الإجراءات/ تحليل الأهداف والأنشطة

أثناء اختيار الإجراءات أو الأهداف، ينبغي على المؤسسات القيام بتضمين تلك الإجراءات أو الأهداف التي تعكس تحقيق أهدافها الاجتماعية الرئيسية والفرعية. على سبيل المثال، بالنسبة لأحد الأهداف الرئيسية/ الفرعية لخدمة العملاء، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر اختيار أهداف من قبيل معدلات الاحتفاظ بالعملاء فوق 85% أو تحقيق متوسط مجموع نقاط يبلغ 4 أو أكثر في مسح رضا العملاء. ويمكن أن تشمل الأهداف بالنسبة لرضا الموظفين: الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 90% أو تطوير المنتج "إدخال عدد x من المنتجات الجديدة". وتعد هذه الإجراءات أو الأهداف في غاية الأهمية، ومن شأنها أن تساعد المؤسسات على قياس الأداء الاجتماعي والأداء المالي على السواء، ومن ثم توضح تحقيق الرسالة. وبالمثل، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر – من خلال الأهداف الاجتماعية الرئيسية والفرعية – بيان الخطوات والأنشطة المهمة اللازمة للتنفيذ. وفي نهاية المطاف، "ما يتم قياسه، يتم إنجازه".

#### الخطوات 16-19: إجراء تحليل الأهداف الرئيسية والفرعية والإجراءات والأنشطة ومراقبته

يمكن استخدام تحليل الأهداف الرئيسية والفرعية والإجراءات والأنشطة لتحفيز الاتساق التنظيمي من أعلى إلى أسفل من خلال عملية التتالي. وتتسم هذه الخطوة بأهمية كبيرة في المؤسسات ذات الأهداف الاجتماعية، لأنه كثيراً ما يكون تحقيق النتائج الاجتماعية على المدى الطويل أقل منظوراً. ومن ثم فإن استراتيجيات إدارة الأداء الاجتماعي الفعالة تتطلب جهود أولية مركزة وتعاون وثيق للغاية على كافة المستويات في جميع المؤسسة. وينبغي خلق ثقافة مؤسسية، توازن بين الأهداف الاجتماعية والمالية، على وجود إدارة قوية وتحقيق التواصل الفعال. ومن شأن التنفيذ المناسب ومراقبة إدارة تخطيط الأعمال الاستراتيجية وتحليل الأهداف الرئيسية والفرعية والإجراءات والأنشطة أن يساعد المؤسسات في موازنة إدارة الأداء العام – الاجتماعي والمالي على السواء. لذا فإن التحليل الناجح للأهداف الرئيسية والفرعية والإجراءات والأنشطة:

- ◀ يتضمن مزيجاً من الإجراءات المالية والاجتماعية
- ◀ يخلق بيئة تقضي إلى تحفيز الموظفين
- ◀ يمكن توصيل الأهداف الرئيسية والفرعية:
  - يبين رؤية المؤسسة
  - يقدم صورة عامة عن الاستراتيجية
  - يبين للموظفين مكان المساهمة والتركيز
- ◀ يسمح بمراقبة التقدم على صعيد الأهداف الرئيسية وهكذا الأهداف الفرعية

#### خاتمة

في نهاية الأمر، تتصهر استراتيجية المؤسسة – وفي الواقع الخطة الاستراتيجية – في شيء واحد، وهو كيف تضفي قيمة إلى عملاءها بطريقة مستدامة لضمان تحقيق النجاح المالي والاجتماعي. وتبدأ عملية دمج إدارة الأداء الاجتماعي في عمليات مؤسسات التمويل الأصغر دمجاً منهجياً من خلال الممارسة الشاملة للتخطيط الاستراتيجي للأعمال، وربط الأهداف الاجتماعية الرئيسية والفرعية والأنشطة برسالة المؤسسة واستراتيجيتها. ويساعد تتبع الإنجاز المتشابه بالتأكيد على ضمان تحقيق كلاهما.

أدارت ميكروسيف عملية التخطيط الاستراتيجي للأعمال في ما يربو على 100 مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر في جميع أنحاء آسيا وأفريقيا، بما في ذلك العديد من الشركات المالية غير البنكية في الهند ومؤسسات التمويل الأصغر الأعلى تصنيفاً في الفلبين، مما سمح لهذه المؤسسات الموازنة بين نتائجها النهائية المزدوجة، وتقييم التفاعل الواضح بين التميز في الخدمات المالية الموجهة للسوق والأداء الاجتماعي. وقد شهدت الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر نمواً مستداماً ثلاثي الأرقام، وذلك لأنها تعالج الأهداف الاجتماعية والمالية على السواء.