

# التمكين الاقتصادي للمؤسسات المالية



دليل المتابعة والتقييم

إدارة التمكين الاقتصادي

### **إخلاء مسؤولية**

لا تضمن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها. يتم توفير هذا المنشور دون أي ضمانات من أي نوع على الإطلاق، سواء كانت صريحة أو ضمنية.

لا يشكل أي شيء مضمن في هذا المنشور تنازلاً عن امتيازات وحصانات البنك الإسلامي للتنمية ولا قيوداً عليها، وجميعها محفوظة على وجه التحديد.

---

### **بند حقوق النشر**

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام استرجاع أو إرساله بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية، أو ميكانيكية، أو مستنسخة أو مسجلة أو غير ذلك، دون الحصول على إذن خطي مسبق من صاحب حقوق التأليف والنشر، باستثناء الإشارة والاقتباس، مع القيام بالإقرار المناسب.



# التمكين الاقتصادي للمؤسسات المالية

---

دليل المتابعة والتقييم

---

## مقدمة معالي رئيس البنك الإسلامي للتنمية

في إطار هذا النموذج الجديد، تواجه بلداننا الأعضاء السبعة والخمسون- ولا سيما البلدان النامية- مشكلات اجتماعية واقتصادية وصعوبات مالية غير مسبوقه. فإذا تُركت هذه المشكلات بلا حل، فإنها توشك أن تغرق الاقتصاد العالمي في ضائقة اقتصادية وركود بعيد الأمد، مما يدفع بملايين الناس الآخرين إلى الفقر، الذي يتعيّن على البنك الإسلامي للتنمية (البنك) والأوساط الإنمائية الدولية محاربه.

ومن ثم، صار اعتماد طرائق وطول مبتكرة وغير تقليدية لإجراء إصلاحات دائمة وإحداث تأثيرات فعالة ضرورة في غاية الأهمية. ويتطلب تحقيق نمو وتنمية مستدامين في السياق الحديث تحوّل في الخطاب العالمي عن التنمية، بحيث ينتقل من عقلية المدى القصير (الحلول المؤقتة) إلى تصوّر بعيد الأمد يروم معالجة الأسباب الجذرية لركود النمو وتدهور التنمية.

ولذلك أعلن البنك، عن تصوّر جديد لتناول التنمية، هو تصوّر التمكين الاقتصادي. ويتمثل هذا التصوّر، الذي أطلقت إدارة التمكين الاقتصادي المستحدثة منذ عهد قريب، في فلسفة استثمارية ذات تأثير جديد ترهس إلى تحويل المستفيدين من المساعدات والمعوزين والمنكوبين بالفقر إلى أفراد متمكّنين ومنتجين في المجتمع قادرين على الأخذ بزمام مصيرهم الاقتصادي بأنفسهم.

إن الطول التقليديّة التي تقدمها المؤسسات المالية ومؤسسات التمويل الأصغر غير كافية. وبقضاء تمكين الفقراء اعتماد طول متكاملة وشاملة ومخصّصة تجعلهم قادرين على المشاركة في مجالات اقتصادية بالفئة التنافسية- ومن ثم تحقيق المساواة.

وهكذا يشدّد تصوّر البنك للتمكين الاقتصادي على هندسة وتصميم العمل، أي الجودة في بداية المشاريع والبرامج



نحن نعيش مرحلة مهمة من التحوّل الاقتصادي والاجتماعي. فالبلدان النامية والبلدان المتقدّمة تتطوّر وتحوّل نحو اتجاهات ومعايير ووقائع متغيرة. وتوشك الحضارة أن تدخّل ثورة صناعية رابعة تقوم على التكنولوجيا وتنطوي على تحوّل رقمي تسرّعه وتؤفره جائحة مرض فيروس كورونا المستجد. لقد أطل علينا عهد جديد، لا يمكن النكوص عنه. فقد تغيّرت طريقة عيشنا و عملنا وتعاملنا تغيّراً جوهرياً عميقاً. وتتطلب مواجهته هذا الواقع الجديد إعادة صياغة التصوّرات التقليدية لمكافحة الفقر ولتحقيق النموّ المستدام والتنمية.

الاقتصاد، ودليل تنفيذ منتجات المالية الإسلامية، مساهمة كبيرة في تعميم منهجية التمكين الاقتصادي.

وهذا أمرٌ مهمٌ، إذا أردنا ابتكار تصوُّرنا المتعلق بالشمول المالي وإحداث تأثير إنمائي كبير. ولا بد لنا من تحوُّل جذري حتى يمكننا الوفاء بالوعد الذي قطعناه، ألا وهو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

واعتقد أنّ التمكين الاقتصادي هو أحد هذه التحوُّلات الجذرية اللازمة للمساهمة مساهمةً كبيرةً في تحقيق الأهداف العالمية الكبرى، مثل إيجاد فرص العمل والتخفيف من وطأة الفقر.

### الدكتور محمد سليمان الجاسر

رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

والمبادرات. والهدف من هذا التصوُّر المبتكر، الذي يجمع بين الحصول على التمويل (1) والنفوذ إلى الأسواق (2) وبناء القدرات (3) ودعم البيئة التنظيمية (4) وتعزيز البنى التحتية (5)، هو دمج الفقراء واستيعابهم في الاقتصاد العام بصفتهم مشاركين ومساهمين نشطين في تحقيق النمو والتنمية المستدامين.

إن الطريق إلى التمكين الاقتصادي مسيرَةٌ نحو التحسّن المستمر. و"دليل المتابعة والتقييم" هذا مُرشدٌ شامل يساعد المؤسسات المالية على متابعة تقدّمها وتقييم أدائها بنفسها. وقياس واستمكّن مساهمتها في التخفيف من وطأة الفقر والتواصل بشأنها من تعزيز قدرتها على إثبات نجاحها وجمع الأموال المؤثّرة من الجهات المانحة.

والجهات المانحة تهتم، بدعم المؤسسات المالية المستدامة مالياً (1)، والمتعاملة مع عملائها معاملةً مسؤولةً اجتماعياً (2)، وذات التأثير على التخفيف من وطأة الفقر (3). ويقوم «دليل المتابعة والتقييم» بقياس أداء المؤسسات المالية على هذه المستويات الثلاث. فهو يوفر لها فهماً واضحاً للموقع الذي تقف فيه على كل مستوى وكيف يمكنها أن تكون أفدر على المنافسة لأجل عملائها ولأجل استبقائهم مدة طويلة.

و سيساهم "دليل المتابعة والتقييم" هذا، مع الدليلين التكميليين الآخرين (وهما دليل تصميم عمليات التمكين

## كلمة شكر

وفضلاً على ذلك، فإنّ إدارة التمكين الاقتصاديّ بمدينة المعهد البنك الاسلامي للتنمية ولشركائنا الماليين- مؤسسات وخبراء- الذين أبنوا عن نكران ذات في إنجاز ومراجعة هذا الدليل. ونعرب عن تقدير خاصّ للمؤسسات المالية الشريكة التي قدّمت المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد هذا الكتاب. وهذه المؤسسات المالية الشريكة هي: (1) أكروكريديت (ألبانيا)؛ (2) أخوت (باكستان)؛ (3) جمعية علشانك يا بلدي للتنمية المستدامة (مصر)؛ (4) أمانة اختيار (ماليزيا)؛ (5) إرادة التمويل الأصغر الإسلامي، بنك الخرطوم (السودان)؛ (6) البنك الإسلامي البنغلاديشي؛ (7) جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (مصر)؛ (8) مؤسسة الرحمانية (إندونيسيا)؛ (9) مؤسسة واصل (باكستان)؛ (10) بنك زمان (قازاقستان)؛ (11) الزيتونة تمكين (تونس).

### الدكتور نبيل غلاب

مدير إدارة التمكين الاقتصاديّ

“دليل المتابعة والتقييم” مرجع أساسي يُبيّن كيفية قياس أداء المؤسسة المالية من المنظورين المالي والاجتماعي. ويقدم الدليل أيضًا طريقة مبتكرة لقياس تأثير القيمة المضافة الناتجة عن الأنشطة التجارية والاستثمارية للمؤسسات المالية. وتقيس هذه المؤشرات النوعية والكمية تركيز المؤسسات المالية على العملاء حيث إن الدعم الذي تقدمه لهم يتجاوز الخدمات المالية.

ويرمي البنك الإسلامي للتنمية، من وراء وضع هذا الدليل، إلى توفير وثائق قريبة المأخذ سهلة الفهم تبسّط العمليات التي تؤدّي إلى اعتماد صيغ التمويل الإسلامي والصيرفة الموافقة للشريعة الإسلامية، مما يحفز نمو منظومة المالية الإسلامية. ويقدم هذا الدليل معياراً لمؤشرات الأداء التي ينبغي متابعتها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة المالية الإسلامية.

وما كان وضع هذا الدليل ليتحقق لولا تفاني مستخدمي إدارة التمكين الاقتصاديّ، ولا سيّما فريق البرامج، الذي يترأسه سيد حسن السقايف، والمساهمات القيّمة التي ساهم بها محمد دودين<sup>2</sup> وخالد جواهر<sup>3</sup> والدعم الحاسم الذي قدّمه إسماعيل حدّاد<sup>4</sup> وحازم حمدي حسن<sup>5</sup> في الضبط اللغويّ.

- 1 مختص رائد برامج التمكين الاقتصاديّ (إدارة التمكين الاقتصاديّ).
- 2 مختص أول برامج التمكين الاقتصاديّ (إدارة التمكين الاقتصاديّ).
- 3 مختص أول بالمالية الإسلامية (إدارة تطوير قطاع المالية الإسلامية).
- 4 مدير شعبة الخدمات اللغوية.
- 5 مترجم تحريريّ وفوريّ أول (شعبة الخدمات اللغوية).



# الفهرس



<b>10</b>	<b>مقدمة ونظرة عامة .....</b>
10	1 الغرض من الدليل .....
10	2 مستخدمو الدليل .....
10	3 تطبيق الدليل .....
<b>11</b>	<b>الفصل الأول: طبيعة التمويل الأصغر الإسلامي والتمكين الاقتصادي .....</b>
11	1. تعريف وخصائص التمويل الأصغر الإسلامي .....
11	2. سمات مؤسسة تقليدية، ممثلة للشريعة وذات تمكين اقتصادي .....
14	3. هل تأثير تدخلات التمكين الاقتصادي قابل للقياس؟ .....
<b>16</b>	<b>الفصل الثاني: بناء إطار لأداء العمليات .....</b>
16	1. الإجراءات الداخلية ومتابعة نظام العمليات .....
19	2. متابعة أداء الأعمال .....
<b>21</b>	<b>الفصل الثالث: أداء تأثير التمكين الاقتصادي .....</b>
21	1. الانتقال من التمويل الأصغر التقليدي إلى التمكين الاقتصادي - العملية .....
23	2. قائمة التحقق من الامتثال للشريعة - توجيهات للمراقب الشرعي أو المُدقق الشرعي ...
33	3. قياس أداء التمكين الاقتصادي نوعاً وكماً .....
<b>55</b>	<b>الفصل الرابع: الأداء الاجتماعي .....</b>
55	1. ما الأداء الاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر؟ .....
55	2. لماذا يعتبر الأداء الاجتماعي مهمًا؟ .....
55	3. مسيرة وأساس معايير الأداء الاجتماعي .....
56	4. العلاقة بين الأداء المالي والاجتماعي .....

57	5. التمكين الاقتصادي وإدارة الأداء الاجتماعي
57	6. ستة معايير عالمية لإدارة الأداء الاجتماعي
65	7. سبعة مبادئ لحماية العملاء
82	8. التقييم الذاتي للأداء الاجتماعي
<b>87</b>	<b>الفصل الخامس: الأداء المالي</b>
87	1. أهمية الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) - التطور
87	2. تحليل الأداء المالي
88	3. الفئة 1: جودة المحفظة
91	4. الفئة 2: الكفاءة والإنتاجية
94	5. الفئة 3: الإدارة المالية
99	6. الفئة 4: الربحية والاستدامة
<b>104</b>	<b>الفصل السادس: تصنيف مؤسسة التمكين الاقتصادي</b>
104	1. الغرض من تصنيف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)
104	2. الفرق بين التقييم الذاتي والتصنيف الخارجي
105	3. جوانب تصنيف مؤسسة التمكين الاقتصادي
105	4. أثر التمكين الاقتصادي بصفته الجانب الإضافي للأداء
106	5. أدوات جمع المعلومات المتعلقة بالتصنيف
106	6. أنواع التصنيف ضمن جوانب التصنيف الثلاثة
107	7. التصنيفات - معياراً للتدبير المهني لقطاع التمكين الاقتصادي
<b>108</b>	<b>الملحق 1: تنفيذ نظام للمتابعة والتقييم</b>
<b>116</b>	<b>الملحق 2: متابعة أداء الشركاء في الأعمال والعملاء</b>

## مقدمة ونظرة عامة

### 2- مستخدمو الدليل

صِيغَ الدليل لِيُخَدَمَ مجموعةً المستخدمين التَّالِيين:

- ◀ مستخدمو و فرق عمل البنك الإسلامي للتنمية
- ◀ وكالات البلدان الأعضاء
- ◀ فرق إدارة المشاريع
- ◀ فرق إدارة مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)
- ◀ الجهات المانحة والتمويل لمبادرات التمويل الأصغر والتمكين الاقتصادي.

### 3- تطبيق الدليل

يُستخدَم هذا الدليل خلال دورة المشروع بأكملها. فهو مفيد خاصةً في مرحلتَي التحديد والتنظير المبكرين، لأن التصميم الجيد للمتابعة والتقييم يمكن أن يساهم في تحسين تصميم المشروع بعدة طرائق. ويتطلب إعداد الإطار المنطقي والنتائج تحليلًا واضحًا للتأثير الإنمائي المتوقع للمشروع وللسلسلة السببية التي تربط الاستثمارات الأولية بالنتائج والأهداف. ويُزْمُ التفكيُّرُ في الهدف الإنمائي للمشروع مصمم المشروع بوضوح وفهم النموذج السببي الذي من خلاله يُتَوَقَّع أن يحقق المشروع الأهداف المتوخاة، مما يعزز جودة تصميم المشروع. ويتعرَّز ذلك أكثر بواسطة المؤشرات الذكية، التي يمكن استخدامها لقياس تحقيق الأهداف والتنبُّت من أن أهداف المشروع واقعية وقابلة للتحقيق والقياس، ومُتَوَافِقَةٌ مع الموارد المقدَّمة والأنشطة المخطَّطة والنتائج المتوقعة. ويظل الدليل، أثناء تنفيذ المشروع، مصدرًا مرجعيًا مفيدًا لمدير المشروع ومستخدمي المتابعة والتقييم. فهو يساعد على تشغيل نظام المتابعة والتقييم، وتنقيح المؤشرات متى دعت الضرورة إلى ذلك، وتخطيط وتنفيذ جُمع البيانات لسد احتياجات الإدارة من المعلومات.

المتابعة والتقييم من الأدوات الرئيسية المهمة في إدارة وتنفيذ المشاريع. فأما المتابعة فيُعَلِّم الأطراف المعنية بالتقدم المحرز والنتائج المُحَقَّقة، ويبيِّن حيثُ يُلزَم اتخاذ إجراءات تصحيحية لتعديل خطط التنفيذ. وأما التقييم، فيقيِّم نتائج وتأثير المشروع فيما يخص التوقعات، ويحاول توضيح الاختلافات ويساعد على صياغة دروس عند النظر في المشاريع المستقبلية. والمتابعة والتقييم ضروريان لتقييم تحقيق أهداف المشروع إضافةً إلى ملاءمته وفعاليتته وكفاءته واستخدامته.

وللبنك الإسلامي للتنمية محفظة كبيرة من مشاريع ومكوثات التمويل الأصغر المنفَّذة في البلدان الأعضاء، وقد اكتسب خبرة كبيرة في ممارسة التمويل الإسلامي الأصغر والمبادرات الرامية إلى التمكين الاقتصادي. ومن أجل تقييم تأثير تدخلاته في البلدان الأعضاء تقيِّم أفضل والتعريف بالمشاريع المستقبلية تعريفًا أحسن، كان لا بد من أن يكون للبنك الإسلامي للتنمية نظام سليم للمتابعة والتقييم. وتحقيقًا لهذه الغاية، قام البنك الإسلامي للتنمية بإعداد هذا الدليل.

### 1- الغرض من الدليل

يرمي هذا الدليل إلى متابعة وتقييم التدخلات في مجال التمكين الاقتصادي على مستويات المؤسسة والمشاريع والجهات المانحة. وسيساعد المستخدمين على ما يلي:

- ◀ تحديد نتائج وتأثير مشروع ما من مشاريع التمكين الاقتصادي
- ◀ وضع إطار لمتابعة أداء وتقييم نتائج مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)

## طبيعة التمويل الأصغر الإسلامي والتمكين الاقتصادي



الامتثال للشرط الأول، لأن معظم مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) تستثمر في الأنشطة الإنتاجية التي تعود بالنفع على المجتمع.

وكلامثال للشرط الثاني، لدى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) خياران. يتمثل الخيار الأول في العمل بسيطاً مالياً وتقديم قروض بلا فوائد فحسب. وتمثل الصعوبة التي تواجه هذا الخيار في جمع الموارد الخيرية اللازمة أو القوى العاملة المتطوعة من أجل تفعيل أنشطة الإقراض تفعيلاً مستداماً.

ويتمثل الخيار الثاني في تحقيق إيرادات لتغطية التكاليف التشغيلية لمؤسسة إجراء الأعمال التجارية مع عملائها بواسطة الأنشطة التجارية والاستثمارية. وبموجب هذا الخيار، تقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بتوسيع دورها من مجرد وسيط مالي إلى دور المشارك النشط في الأنشطة التجارية.

وستحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أرباحاً بالبيع والشراء نيابة عن عملائها أو بالاستثمار مع عملائها والمشاركة في الأرباح الناتجة عن الاستثمار أو بكتلة الوصيلتين. وتكون الأرباح المحققة من هذه المعاملات مشروعة نظراً للجهود التي بذلتها المؤسسة في التعامل مع الأطراف المعنية داخل سلسلة القيمة والمخاطر التي تحملتها عند القيام بتلك المعاملات الاقتصادية الحقيقية. فالجهود التي بذلتها والمخاطر التي تعرضت لها هي أنشطة غير مالية تضيف قيمة إلى أعمال عملائها.

### 1. تعريف وخصائص التمويل الأصغر الإسلامي

يُتبع التمويل الأصغر الإسلامي مبادئ الشريعة الإسلامية؛ فهو لا يدفع فوائد على الودائع أو يفرض دفعها على التموليات. ويعمل بموجب عقود بلا فوائد، قائمة على هامش الربح والمشاركة في الأرباح والخسائر. وبدلاً من إقراض المال، غالباً ما يتخذ التمويل الإسلامي أطراً من الأصول قاعدةً للمعاملات. ويجوِّز التمويل الأصغر الإسلامي العائد على رأس المال، على شرط مساهمة رأس المال في العملية الإنتاجية والتعرض لمخاطر الأعمال. والتمويل الأصغر الإسلامي، بسبب ارتباطه بأصول حقيقية وتعرضه لمخاطر أعمال حقيقية، يؤثر تأثيراً مباشراً على الاقتصاد الحقيقي.

ويمكن استخدام التمويل الأصغر الإسلامي، بناءً على قيمته المتأصلة، أداةً للتمكين الاقتصادي، لأنه يخفف من الآثار الضارة مثل فرط المديونية والغرر (الجهالة). وهناك العديد من صيغ التمويل الإسلامي التي يمكن أن تقدّم، إذا نُفذت تنفيذاً صحيحاً، منافع للفقراء، ليس بتقديم الأموال لهم فحسب، ولكن أيضاً بمساعدتهم على أعمالهم بتقديم دعم غير مالي، مثل ربط طلبهم بالأسواق وتمكينهم من أفضل الأسعار. إن الاستخدام الصحيح لصيغ التمويل هذه وتقديم الدعم غير المالي والشراكة التي تضيف قيمة إلى أعمال العملاء هي الطريقة التي يتحقق بها التمكين الاقتصادي للعميل.

### 2. سمات مؤسسة تقليدية موافقة للشريعة وذات تمكين اقتصادي

تطبق مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تنفذ نهج التمكين الاقتصادي تنفيذاً صحيحاً المبادئ الموافقة للشريعة الإسلامية للتمويل الأصغر بطريقة تحقق الإمكانيات الكاملة لإيجاد قيمة للعميل. فمن ناحية، لا تستثمر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في أنشطة غير موافقة للشريعة الإسلامية كالكحول والقمار والتبغ والأنشطة المشابهة. ومن ناحية أخرى، ينبغي أن يكون التمويل المقدم خالياً من الفوائد، وهي أن يربح يحققه المقرض من التمويل خلال مدة من الزمن. ومن السهل

ويوضح الرسم البياني الآتي التحول من مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) تقليدية إلى مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية):

### الشكل 1: التحول من مؤسسات تمكين تقليدية إلى مؤسسات تمكين اقتصادي



#### سمات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الموافقة للشريعة (غير خازة)

- ◀ قد تستثمر في القطاعات الموافقة للشريعة الإسلامية فقط
- ◀ تستثمر في معظم الأدوات الموجهة للديون (ولا سيما المرابحة)
- ◀ ينبغي تحديد العين أو النشاط الإنتاجي من أجل الحصول على التمويل. ويؤدي هذا التحديد إلى تجنب استخدام الأموال لأغراض الاستهلاك اليومي التي قد لا تعود بالنفع على العميل
- ◀ تصرف الأموال للموّد أو للنشاط مباشرة من أجل ضمان عدم تحويل الأموال لأغراض غير مقصودة. وإلا وجب الإلغاء بما يثبت إتمام المعاملة. ويخفف الصرف بهذه الطريقة أيضًا من المخاطر على المستفيدين الضعفاء، كمطالبة الأزواج زوجاتهم بالانقراض نيابة عنهم مثلاً
- ◀ تبقى على المشاركة في سلسلة القيمة عند الحد الأدنى لتقليل التعرض للمخاطر
- ◀ تشتري أساساً نيابة عن العميل بسعر فوري وتفرض ربحاً على العملاء عند البيع الآجل. ومعدل الربح المعياري هو سعر الفائدة القطاعي.
- ◀ نظراً لكون ثمن البيع محدداً، فإن العملاء الذين يتأخرون في السداد لا يدفعون فائدة إضافية تزيد عن ثمن البيع المستحق، حتى عند التأخر في السداد. وهذا يخفف من مخاطر إقبال كاهل الفقراء بالديون
- ◀ تركز أيضًا على الشمول المالي

#### سمات مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) تقليدية (قد تكون خازة)

- ◀ قد تستثمر في قطاعات غير موافقة للشريعة (كالتبغ والكحول، إلخ.)
- ◀ تستثمر في أدوات الدين فقط
- ◀ لا يُطلب منها ضمان ارتباط التمويل بأى عين أو نشاط إنتاجي
- ◀ عادةً ما تُصرف الأموال نقدًا للعملاء. لا تتوفر لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) دراية تامة بكيفية الاستخدام الفعلي للأموال
- ◀ تفرض فائدة باعتبارها ثمنًا "لتأجير" المال
- ◀ تؤدي دور الوسيط الماليّ تمام الأداء
- ◀ قد تتسبب في الضرر نتيجة للمديونية المفرطة، وذلك بتشجيعها العملاء على الحصول على التمويل (الذي يعد مصدر دخلها الرئيسي)
- ◀ تُطالب العملاء الذين يتأخرون في السداد بدفع فائدة إضافية على المدفوعات المتأخرة
- ◀ تركز على الشمول الماليّ
- ◀ ترمي إلى منافسة "جهات الإقراض" التقليدية. تُستخدم الفائدة التي تفرضها جهات الإقراض أساساً مرجعياً للفائدة التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التقليدية أساساً مرجعياً. غير أن الضمانات الشرعية المعمول بها تخفف من الآثار الضارة للدين التي يتسبب فيها التمويل.

◀ نظراً لبقاء المشاركة في سلسلة القيمة عند الحد الأدنى، فإن الغرض هو المنافسة مع مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية. وتُستخدَم أسعار الفائدة التي تفرضها مؤسسات

### سمات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للتمكين الاقتصادي (فعل الخير)

- تقوم بالأعمال التجارية مع العملاء. وتستند الأسس المرجعية لمعدلات الربح إلى الأرباح التي قد يحققها العملاء عن طريق وسطاء غير رسميين آخرين، إضافةً إلى عوامل السوق الأخرى
- نظراً لكون ثمن البيع محدداً، فإن العملاء الذين يتأخرون في السداد لا يدفعون هامش ربح إضافي يزيد عن ثمن البيع المستحق، حتى عند التأخر في السداد. وهذا يخفف من مخاطر إثقال كاهل الفقراء بالديون
- لا يكون التركيز على الشمول المالي فحسب، بل يكون أيضاً على التمكين الاقتصادي. إلى جانب إتاحة الوصول إلى التمويل، تتيح مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أيضاً النفاذ إلى الأسواق والمعرفة الفنية والتمكين من الإدارة، إلخ.
- تشارك مشاركة نشطة في سلسلة القيمة من خلال المعاملات مع الأطراف المعنية. ولا يزال الهدف هو المنافسة مع "جهة الإقراض" التقليدية، والوسيط التقليدي

- قد تستثمر في القطاعات الموافقة للشريعة الإسلامية فقط
- تستثمر في مجموعة متنوعة من الأدوات الموجهة للديون وحقوق الملكية
- ينبغي تحديد عين أو نشاط إنتاجي للتمويل. وهذا يؤدي إلى تجنب استخدام الأموال للأغراض الاستهلاكية وغير الإنتاجية التي قد لا تعود بالنفع على العميل
- تصرف الأموال للموؤد أو للنشاط من مباشرة أجل ضمان عدم تحويل الأموال لأغراض غير مقصودة. وإلا وجب الإلغاء بما يثبت إتمام المعاملة. ويخفف الصرّف بتلك الطريقة أيضاً من المخاطر على المستفيدين الضعفاء، كمطالبة الأزواج زوجاتهم بالاقتراف نيابة عنهم، مثلاً
- تُمارس المشاركة النشطة في سلسلة القيمة. تُدار المخاطر ولا تُتجنّب. والهدف هو إضافة قيمة إلى المعاملات التجارية مع العملاء بتوفير التكاليف، والتفاوض على الأسعار، وربط الصلة بالأسواق، إلخ.

ولا تقدّم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي تمارس التمكين الاقتصادي ائتمانياً موافقاً للشريعة الإسلامية فحسب، بل تشارك أيضاً مشاركة مباشرة في سلسلة القيمة لضمان تحقيق منافع لعملائها، ومن ثمّ، إحداث تأثير مباشر على عملائها الفقراء عادةً. ويتحقق ذلك بتجاوز دورها من وسيط مالي إلى وكيل اقتصادي نشط يحقق قيمة مضافة.

وبذلك، لا تُستوَّغ مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) خدماتها بالمنافسة مع جهات إقراض الأموال فحسب، بل تنافس أيضاً وسطاء سلاسل القيمة. وبهذه المنافسة، تساهم في جعل سلاسل القيمة أكثر كفاءة لفائدة عملائها، بدلاً من مجرد إضافة تكلفة التمويل بصفحتها عبئاً آخر يتقل كاهل عملائها، يُضاف إلى أعباء مخاطر الأعمال التي يتعرضون لها. وعلى هذا النحو، ستنشأ علاقة مشتركة أفضل بين أداء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ومستوى تدرج انتشار التمويل من برائن الفقراء.

ويشير الامتثال للشريعة إلى الشروط الدنيا التي يجب على مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التقيد بها لتكون ملتزمةً بالشريعة الإسلامية. وبنفس الطريقة التي يُعتبر بها النظام القانوني في أي بلد "نظاماً" لوأحد يعترف به بلد أو مجتمع معين باعتباره ينظم تصرفات أفرادهم ويمكن أن يطبّق بفرض عقوبات عند مخالفته"، تحدد الشريعة قانوناً تضمن بموجبه عدم إضرار المؤسسات المالية بالمجتمع. ويرتكز التمويل الإسلامي على تشجيع التجارة أو الأعمال التي تجيزها الشريعة الإسلامية وتحريم الفائدة الناتجة عن الإقراض النقدي المحض. وبذلك، تشجع الشريعة وتعزز نهج المالية الإيجابية (finance-plus)، الذي يتطلب أن يحقق التمويل المقدم للعملاء منافع إيجابية بدلاً من إنشاء دين يتقل كاهل العميل. ومن ثم، فإن مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) مدعّوة ليس للامتثال للشريعة الإسلامية فحسب، بل أيضاً لممارسة التمكين الاقتصادي.

### 3. هل تأثير تدخلات التمكين الاقتصادي قابل للقياس؟

بعد عدة سنوات على نفس المجموعتين من الناس (المجموعة قيد النظر ومجموعة المقارنة). وسيقاس التأثير بتحليل الفرق بين الدراستين الاستقصائيتين.

ويُجرى اختبار المراقبة العشوائية بطريقة انتقائية، نظراً لصعوبة ضمان دقته (وما يعني أنه لا يمكن تقييم جميع المشاريع أو التدخلات بهذه الطريقة، ومن الصعب قياس الربح أو المنفعة التي تُعزى إلى الائتمان المقدم). وإضافةً إلى ذلك، فإن إجراء دراستين استقصائيتين أُسريتين خلال مدة من الزمن على أحجام عيّنة ذات دلالة إحصائية عملاً مُكثِّف قد تبلغ تكلفته نحو مليون دولار أمريكي.

ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تمارس التمكين الاقتصادي، بخلاف نظيراتها التقليدية، قياس تأثير تمويلها على العملاء إذا تدخلت تدخلًا فعالاً في سلسلة القيمة. وبدلاً من أن تجري دراسة استقصائية أُسرية، قد تشمل عوامل أخرى، فإن المعرفة بسلسلة القيمة ستزودها بفكرة واضحة عن الدخل الناتج عن الأنشطة الاقتصادية التي يقوم بها عملاؤها نتيجة للتمويل المقدم.

وهذه المعرفة لا تخفى أيضاً على الجهات الوسيطة والمستثمرة. ومن ذلك، مثلاً أن وسيطاً يلتقي بمزارع فيبدي اهتمامه بشراء منتجاته (الطماطم، التفاح، إلخ). فيبدي المزارع رغبته في بيع 1,000 كغ من المحصول. فيقوم الوسيط بتفتيش المزرعة ويتمكن من معرفة مدى إنتاجيتها وتكلفة الوسائل اللازمة لإنتاج 1,000 كغ. وإجراء عملية حسابية بسيطة، يعرف الوسيط مقدار الربح الذي سيحققه المزارع بناءً على السعر الذي يبيعه. وفضلاً على ذلك، سيعرف أيضاً تكلفة العمليات وتكلفة النقل إلى المشتري، إضافةً إلى سعر السوق الذي من المحتمل أن يحصل عليه من المشتري، وهو ما سيحدد ربحه المتوقع. وقد يعرف أيضاً سعر السوق الذي سيدفعه المستهلك النهائي، وهو ما سيحدد الإيرادات التي يحققها المشتري، وبفضل تقديرات التكاليف التشغيلية لمناجر التجزئة، يُمكنه تقدير الدخل الذي يحققه بأتم التجزئة. هذا هو نوع التحليل الذي يقوم به الوسيط. ويُفضّل تحليل سلسلة القيمة هذا في تحديد حسابات إنتاج أو بيانات دخل كل فاعل في سلسلة القيمة في الفصل 3 من "دليل تمكين المؤسسات الاقتصادية".

بفضل أداء دور الوسيط، لن تعرف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ربحها الخاص فحسب، بل وأيضاً الربح الذي يحققه عملاؤها. ويمكن قياس هذا الربح أو المنفعة المحققة باعتبارها تأثير التمويل. إضافةً إلى ذلك، بتحسين كفاءة سلسلة القيمة

يُقاس الأداء بناءً على المخرجات والنتائج والتأثير الذي يُحدثه التدخل. وتُروّض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بوسائل من الحكومة أو الجهات المانحة أو المستثمرة وتستخدمها لتحقيق مخرجات قابلة للقياس. وتشمل المقاييس عدد العملاء الذين حصلوا على التمويل، وعدد العملاء الذين تلقوا تدريباً على نحو الأمية المالية، وعمليات المراجعة المالية المنجزة، إلخ. والنتائج هي المنافع المقدرة المحققة على المدى القصير أو المتوسط بعد التدخل. ويعتمد تحقيق النتائج، عادةً، جزئياً على الأقل، على تصرفات المستفيدين رداً على مخرجات المشروع. وتعتمد المؤشرات المستخدمة على البيانات التي تُجمَع من المستفيدين. وغالباً ما تقاس النتائج باستخدام استبيانات العملاء لمعرفة هل كان العميل أحسن حالاً وراضياً عن الخدمة. وبفضل التقييم (أو التقييمات)، تُجرى مقارنات بشأن حالة المستفيدين قبل الحصول على الخدمة المالية وبعدها.

والتأثير هو المنفعة القابلة للقياس التي تُعزى مباشرةً إلى تدخل مؤسسة التمويل الأصغر. وفي الائتمان الأصغر التقليدي، مثل العديد من الأنشطة الإنمائية، يُوجد من الصعب قياس ما إذا كان المستفيد المستهدف قد حسن الرفاهية وعزّو أي رفاهية محسنة إلى التدخل، وليس إلى عوامل أخرى.

ولما كانت مؤسسات الائتمان الأصغر مجرد جهات مالية وسيطة وغير معنية بفهم مدى جلب القروض منافع لعملائها مباشرةً، فمن الصعب قياس مساهمة القروض في التخفيف من وطأة الفقر. ومن ثم، على الرغم من إطلاق الائتمان الأصغر مع الكثير من الأمل المفرط في أنه سيحل مشكلة الفقر، فإن العديد من الأزمات وتقييمات الأثر العديدة أظهرت لاحقاً صورة متباينة عن وعد الائتمان الأصغر بالتخفيف من وطأة الفقر.

إن أفضل وسيلة لقياس تأثير الائتمان الأصغر التقليدي أو أي تدخل إنمائي آخر هي إجراء اختبار مراقبة عشوائية. في مثل هذه الدراسة التقييمية، التي تتطلب تكلفة عالية لإجرائها، يجري المُقيّمون دراسة استقصائية أُسرية على عيّنة عشوائية من الأشخاص الذين حصلوا سابقاً على ائتمانٍ أصغر (المجموعة قيد النظر) وعلى عينة عشوائية أخرى من الأشخاص الذين لم يحصلوا على مثل هذا الائتمان الأصغر (مجموعة المقارنة). وبعد ذلك تقارن هذه الدراسة الاستقصائية الأساسية بدراسة استقصائية أُسرية أخرى تُجرى

أن تبلغ المداخيل 1,000 دولار أمريكي في ذلك الشهر وكانت نسبة المشاركة في الربح المتفق عليها بين المستثمر والعميل 60:40، يتوقع المستثمر تحقيق 600 دولار أمريكي في ذلك الشهر، ويعلم أن عميله سيحقق 400 دولار أمريكي. ومن أجل تحقيق الأرباح المتوقعة، سيشارك المستثمر مشاركة نشطة في إدارة المشروع، مزوّداً إياها بالخبرة والأسواق والمعرفة ذات الصلة، إضافةً إلى الاستثمار المالي الذي قدّمه.

عن طريق أداء دور فعال بصفتها بائعاً بالجملة أو مُجَدِّعاً، يمكن أن تتفاوض بشأن الأسعار مع الأطراف المعنية الأخرى في سلسلة القيمة وتحقق قيمةً مضافة لعملائها قابلةً للقياس.

وبالمثل، سيكون لدى مستثمر ما توقعات واضحة لمداخيل وتكاليف الأعمال. وبناءً على عقد المشاركة في الأرباح المتفق عليه مع العميل، يعلم كلٌّ من المستثمر والعميل علم اليقين مقدار المداخيل التي يحققها كلا الطرفين. وإذا كان من المتوقع



## بناء إطارٍ لأداء العمليات

4 هل تُجرى مراجعاتٍ طارئةٍ لمواطني القوة والضعف؟ وهل هناك مرونةٌ للتكيف مع الظروف الجديدة؟

### 1. الإجراءات الداخلية ومتابعة نظام العمليات

#### الهيكل التنظيمي والإدارة

يتمثل دور وحدة المتابعة هنا في التركيز على تأثير الهيكل المؤسسي على الخدمات التي تقدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعكس بالعكس. ويجب على موظفي المتابعة تحديد واقتراح التغييرات ذات الصلة بالهيكل المؤسسي وإدارة الأنشطة المالية لإزالة أي عوائق تعوق هذه الأنشطة.

لا بدّ من متابعة الأداء التشغيلي العام، لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لضمان بقائها مؤسسة مُجديةً تعمل بطريقة فعالة وتقدم خدمات عالية الجودة لعملائها. وبالمثل، فإن متابعة العمليات يكون بمثابة نظام للمراقبة وتحقيق التوازن فيما يتعلق بالالتزاما بمهمتها أو بالأهداف المقصودة لمؤسستها. كما يقيس أداء أعمال مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، إضافةً إلى تأثيرها على الأعمال والأفراد الذين هم شركاؤها في الأعمال أو مستفيدون من تمويلها.

#### التوجيهات المتعلقة بمتابعة الهيكل التنظيمي والإدارة

- 1 هل يسمح الهيكل القانوني بالقيام بعمليات تمويلٍ إسلامية؟
- 2 هل تستخدم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وسطاء لأنشطتها التمويلية؟
- 3 ما آلية مراقبة ومكافأة الوسطاء؟
- 4 هل وظائف تقييم التمويل منفصلة عن وظائف الموافقة على التمويل؟
- 5 هل يوجد إطار لإدارة المخاطر؟
- 6 هل توجد مدونة قواعد سلوك وإطار حوكمة؟
- 7 هل يُختار أعضاء مجلس الإدارة بناءً على خبرتهم الفنية؟
- 8 هل تُعقد اجتماعات مجلس الإدارة على نحو متكرر؟
- 9 هل طاقم الإدارة مؤهل من الناحية الفنية؟
- 10 هل هناك خطط وأهداف وموازنات سنوية مُعدّة؟
- 11 هل اتخاذ القرار مركزي أو لامركزي؟
- 12 هل تتأثر للمستخدمين الميدانيين درجة من الاستقلالية لتحقيق أهدافهم؟
- 13 هل يُحكّم على الفروع من أدائها ومركزها المالي؟
- 14 هل توجد معايير وإجراءات موحدة بين الفروع والوحدات الوظيفية المماثلة؟
- 15 كم عدد المستخدمين لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو

ومن أجل أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مُجدية وفعالة على المدى البعيد، لا بد من أن تقوم بجدٍ لإجراءاتها الداخلية، وتقييم تلك الإجراءات خلال مسار أنشطتها والبحث عن طرائق ووسائل لتحسينها. وتسلط المكونات الفرعية التالية الضوء على المجالات التي تحتاج مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى النظر فيها ومتابعتها خلال تنفيذ أنشطتها لتظل قادرة على المنافسة وذات صلة برؤيتها المحددة ورسالتها وأهدافها.

#### المهمة

تُحدّد رؤيةً وهدف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بواسطة المبادئ والاعتقادات الأساسية التي ينبغي أن تنبثق من احتياجات السوق المحلية وتعمل على سدّها. كذلك، ينبغي أن تعكس المبادئ الاجتماعية والأخلاقية التي توجّه تنفيذ التمكين الاقتصادي. ويجب ألا تحيد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عن رؤيتها وأهدافها.

#### التوجيهات المتعلقة بمتابعة المهمة

- 1 هل المهمة والأهداف واضحة للمستخدمين؟
- 2 هل تُنظّم دورات لتعريف المستخدمين الجدد بالمهمة والأهداف؟
- 3 هل تُوضّح خطط استراتيجية لمتابعة التقدم المحرز في طريق تحقيق مهمتها وأهدافها؟

- معايير التمويل التي تضعها الجهات الممولة أو المانحة لها؟
- (12) هل يتناسب سداد العميل مع موسمية نشاطه وتدفقاته النقدية؟
- (13) هل توجد منصات دفع رقمية للصرف والسداد السريع والفعال؟
- (14) هل وضعت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) توجهات خاصة بالسداد والسداد المتأخر؟
- (15) هل تُحوّل رسوم السداد المتأخر إلى الأعمال الخيرية؟
- (16) ما الضغوط التي تمارس لتحفيز السداد؟
- (17) هل هذه الضغوط أخلاقية وموافقة للشريعة؟
- (18) عند حجز الموجودات، أين سنُخزّن، وكيف سيُجرى التصرف فيها؟
- (19) من الذي يقرّر إعادة الجدولة إذا لزم الأمر؟
- (20) في أيّ مرحلة تُشطبّ القروض؟
- (21) ما الوسائل القانونية المستخدمة للإجبار على السداد؟
- (22) ما الضمانات الإضافية اللازمة للتمويل؟
- (23) هل يتلقى العملاء أيّ حافز إيجابي للسداد في الوقت المحدد؟
- (24) ما معدل الشطب المتوقع؟
- (25) كم مرة في المتوسط يقوم المسؤولون الميدانيون بزيارات (أسبوعية، مرة كل أسبوعين؟ عدد المرات التي يُزار فيها عميل نموذجي خلال مدة التمويل؟)
- (26) كم مرة يُزار العملاء المتأخرون في السداد، في المتوسط؟
- (27) هل هناك تقارير يقدمها المسؤولون الميدانيون؟ وما الذي يُستفاد منها؟

## إجراءات الادخار

إجراءات الادخار عنصر مهمّ آخر في إدارة مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية)، لأنها تحدد أنواع عقود التمويل الإسلامي التي تستخدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لخدمات الادخار، ودفع أو غياب الرسوم أو العائدات، وسهولة عمليات الإيداع والسحب، وحماية المودعين واستخدام الأموال المودعة لأغراض الاستثمار. وينبغي أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قادرة على الاحتفاظ بسيولة كافية لسداد عمليات السحب المستقبلية مع تحقيق عائد مناسب على الاستثمارات لتغطية تكاليفها الخاصة بالصناديق والعمليات.

- المؤسسة المالية) مُقارنةً بالعدد الذي تحتاج إليه؟
- (16) هل يترك عدد كبير من المستخدمين وظائفهم؟
- (17) هل يوجد تدريب منتظم للمستخدمين؟
- (18) هل تحسنت كفاءة المستخدمين ومعرفتهم نتيجة للتدريب الذي خضعوا له؟
- (19) هل المستخدمون على دراية باليات أدوات التمويل الإسلامي؟
- (20) هل توجد خطة لتطوير خبرات المستخدمين الفنية؟
- (21) هل هناك صيانة دورية لمباني وتجهيزات المكاتب؟
- (22) هل توجد نظم معلومات إدارية مناسبة ذات قدرات على إعداد التقارير؟
- (23) هل تُستخدم الإدارة التقارير التي يعدها نظام معلومات الإدارة لاتخاذ القرار؟
- (24) هل هناك نسخ احتياطي منتظم لبيانات التمويل والعملاء؟

## إجراءات التمويل

تساعد إجراءات التمويل المحددة تحديداً جيداً على تعزيز كفاءة تقديم الخدمات للعملاء. وهي ذات تأثير على عملية الموافقة على التمويل وعلى الوقت الذي تستغرقه تلك الموافقة.

### التوجيهات المتعلقة بمتابعة إجراءات التمويل

- (1) هل إجراءات التمويل مبيّنة بوضوح في دليل ما؟
- (2) هل الدليل متاح للمسؤولين الميدانيين؟
- (3) هل يقيّم مسؤولو التمويل تبعاً لدراباتهم بمعايير التمويل والأهداف المؤسسية؟
- (4) هل إجراءات التمويل مكيفة مع سياق العملاء المستهدفين؟
- (5) هل يُجرى تقييم التمويل بطريقة صارمة، مع حساب التكلفة، وتوقعات التدفق النقدي، والتحليل المناسب للمخاطر؟
- (6) هل توجد توجيهات وطرائق يلتزمها المستخدمون لتحديد مبالغ التمويل الممكنة للعملاء وقدرتهم على السداد؟
- (7) هل هناك سجلات للوقت الذي تستغرقه الموافقة على كل تمويل؟
- (8) هل هناك لجنة مختصة فنياً لتقييم مقترحات التمويل؟
- (9) هل للإدارة رأي فيمن يتلقى التمويل؟
- (10) هل يُصرّف التمويل بطريقة فعالة؟
- (11) هل تراعى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

- (2) ما مبلغ وعدد إجمالي التمويل المستحق؟ قارن هذه الأرقام بالأهداف المعلنة للمؤسسة، وحدد المتغيرات، كالجنس والموقع وحالة الدخل والقطاع الاقتصادي.
- (3) ما معدلات نمو العملاء المستفيدين من الخدمات والتمويل الموزع؟
- (4) كم عدد حالات الادخار التي كُثِّدَتْ خلال كل سنة ومنذ الشروع في تعبئة حالات الادخار، حسب مبلغ الادخار وعدد حسابات الادخار. قارن هذه الأرقام بالأهداف المعلنة للمؤسسة.
- (5) ما نسبة الادخار إلى التمويل؟ وحسب الفرع؟
- (6) ما معدلات نمو الادخار المعين؟
- (7) ما النسبة المئوية للعملاء المستهدفين الذين يُخدَمون في المنطقة أو السوق التي تشملها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- (8) ما المنطقة الجغرافية المشمولة؟ هل تقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بزيادة منطقتها الجغرافية؟
- (9) عدد حالات ودائع التمويل أو الادخار التي تعامل معها مستخدمو مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، والتكاليف الإدارية لكل حساب تمويل أو حساب ادخار، وعدد الأيام الذي يستغرقه متوسط الودائع التمويلية أو الادخارية لمعالجتها.
- (10) ما وقت معالجة التمويل عموماً؟ عدد الأيام بين تقديم طلب التمويل للعميل وتسلم جميع المستندات اللازمة؛ بين تسلم طلب التمويل واستكمال التحليل؛ وبين الموافقة والصرف.
- (11) إلى أي درجة يعتقد العملاء أن خدمات مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) تفي باحتياجاتهم؟

## التوجيهات المتعلقة بمتابعة إجراءات الادخار

- (1) هل إجراءات الادخار مبنية بوضوح في دليل؟
- (2) هل الدليل متاح للمسؤولين الميدانيين؟
- (3) هل تتوافق سياسة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتعلقة بالادخار مع لوائح البلد لتعبئة ودائع الادخار ومتطلبات الاحتياطي واللوائح الأخرى لحماية المودعين من التعامل مع المؤسسات المشكوك فيها التي يمكن أن تعرض أصولهم للخطر؟
- (4) هل العملاء على دراية بحقوقهم ويفهمون عقود الادخار أو الاستثمار المستخدمة؟
- (5) هل يُعَبَّأ الادخار طوعاً أو أن تعبئة الادخار أمر إلزامي ومرتبطة مباشرة بالتمويل بحيث إنه في كل مرة يحصل فيها العملاء على تمويل، يجب عليهم إيداع مبلغ معين للادخار؟
- (6) إذا كانت تعبئة الادخار مرتبطة بالتمويل، فما نسبة الادخار إلى التمويل التي تطبقها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- (7) هل تحفز مجموعات التضامن والمساعدة الذاتية تعبئة الادخار؟
- (8) هل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قادرة على الوصول إلى العملاء المحتملين وتحصيل مدخراتهم؟ هل موقع وساعات عمل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) يلبيان ما يحتاج إليه ويفضله العملاء؟ هل تطبق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أشكالاً مبتكرة لتعبئة الادخار مثل محصل الادخار عبر الأجهزة المحمولة، الذين يزورون الأسواق يوميًا أو أسبوعيًا لتعبئة الادخار؟
- (9) هل إجراءات فتح الحساب بسيطة وفعالة؟ وهل سحب الأموال سهل وسريع؟

## مؤشرات الكفاءة

تؤثر تكلفة العمليات والمعاملات تأثيراً كبيراً على قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على الوصول إلى المزيد من العملاء، وتحقيق التعادل والأرباح. ولا بد لموظفي المتابعة من تتبع مؤشرات أو عناصر الكفاءة من أجل نقل هذه المعلومات ذات الصلة إلى الإدارة.

## التوجيهات المتعلقة بمتابعة إجراءات الادخار

- (1) ما عدد عمليات التمويل التي مُدِّدَتْ كل سنة، مقسمة حسب مبلغ التمويل، وعدد عمليات التمويل، وعدد الأعمال التجارية المختلفة وحسب الفرع؟

## 2. متابعة أداء الأعمال

### متابعة ملف العميل

- ◀ هل للعميل حساب بنكي؟ وإذا كان الأمر كذلك، فأين ومن أي نوع؟
- ◀ هل على العميل ديون حالياً؟ كم ولمن؟
- ◀ ما الضمانات الإضافية (غير الرسمية) التي يمكن للعميل تقديمها؟
- ◀ هل العميل متعلم مالياً؟
- ◀ هل يحتاج العميل إلى التدريب وبناء القدرات؟

لا بدّ من متابعة وصول مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى المجموعة المستهدفة التي أُسِّسَتْ أو قُوِّضَتْ لخدمتها. ربما تُقدِّم المؤسسة التمويل أو تُمارس الأعمال التجارية فقط مع العملاء الأكثر جاذبية لها من وجهة النظر الأُجْحِيَّة. ولا بدّ من متابعة ملف العميل ومحفظة التمويل الخاصة بمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لتجنب الانحراف عن أهدافها.

### التوجيهات المتعلقة بمتابعة ملف العميل

للسماح بمتابعة ملف وحالة العملاء الذين تخدمهم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، يجب على المؤسسة صياغة تعريف واضح للخصائص الاجتماعية والاقتصادية لمجموعة العملاء التي تنوي خدمتها ومقارنتها بالمعلومات الأساسية التي تجمعها من عملائها في مرحلة طلب التمويل.

### المرحلة 3: مقارنة بين الخصائص الأولية لمجموعة العملاء والعملاء الفعليين في المحفظة

- ◀ عدد العملاء حسب المناطق الجغرافية، ومستوى الدخل، والخصائص الاجتماعية والاقتصادية، والجنس
- ◀ عدد عمليات التمويل المتكررة الممنوحة للعملاء
- ◀ المناطق التي لم تُقدِّم لها خدمات كافية
- ◀ أنواع الأعمال الممولة. القطاع والنشاط.
- ◀ تركيز محفظة مؤسسات التمويل الأصغر (المؤسسة المالية) حسب النشاط والمنطقة الجغرافية ونوع العملاء.

**المرحلة 1:** تحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لمجموعات العملاء التي قُوِّضَتْ خدمتها إلى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

### متابعة أداء التمويل

أحد المكونات المهمة هو متابعة أداء التمويل، الذي يسمح لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بالتحقق من تمام سداد التمويل في الموعد المحدد وبمراجعة آلية تقييم التمويل لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، فضلاً عن أنظمة منع وإدارة المخاطر.

أمثلة:

الجنس، الفئة العمرية، مستوى التعليم، عدد أفراد الأسرة، حالة الفقر، القدرة على توفير ثلاث وجبات في اليوم، تدرّس الأطفال، نوع المنزل، عدد الأسيرة، المرحاض، مصدر الطاقة المستخدمة، ملكية الأرض والمانشية والدواجن، وسائل النقل، القدرة على تحمل تكاليف الرعاية الصحية، نوع النشاط، إلخ.

### التوجيهات المتعلقة بالإشراف الميداني المناسب

- ◀ حُطِّط لمسار جغرافي يمكن المسؤول الميداني من زيارة أكبر عدد ممكن من العملاء في مدة معينة
- ◀ تحقق من تلقي جميع العملاء الجدد زيارةً مُتَابَعَةً في غضون أيام من حُزْف التمويل
- ◀ قُمْ بزيارة العملاء في الأوقات الحاسمة لمنع التأخر في السداد (قبل استحقاق السداد بعدة أيام، مثلاً)
- ◀ قُمْ بزيارة العملاء بسرعة بعد تجاوز السداد أجله، لتقييم المشكلات وحلها
- ◀ عالج استراتيجيات مختلفة لمختلف العملاء المتأخرين في السداد استناداً إلى تاريخهم الائتماني ومدى تأخرهم في سداد دفعاتهم

**المرحلة 2:** جمع البيانات بواسطة نموذج طلب التمويل

أمثلة:

- ◀ البيانات الأساسية للعميل، كالاسم، الهوية، العنوان، رقم الاتصال، نوع الأعمال، المراجع، التاريخ التمويل، الجنس، العمر، إلخ.
- ◀ البيانات الأساسية لأعمال العميل، كالموسمية، مثلاً والتدفق النقدي، وعائد الاستثمار.
- ◀ البيانات الاجتماعية والاقتصادية العامة للعميل.
- ◀ غرض ومبلغ التمويل اللازم.
- ◀ مصادر الدخل الحالية للعميل.

**التوجيهات المتعلقة بمتابعة تأثير التمويل على الشركاء****والعملاء**

- ◀ كيف أثرت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على ربحية ومبيعات الشريك أو العميل؟
- ◀ ما آفاق الأعمال؟
- ◀ ما الدروس التي ينبغي استخلاصها وأنواع الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها؟
- ◀ كم عدد الأشخاص الذين يعملون الآن في الأعمال؟ وما الزيادة في متوسط معدل أجورهم؟ يبيّن جُنتهم.
- ◀ هل تواصل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الاستماع و التصدي للاحتياجات المتغيرة لأصحاب المنشآت الصغرى والصغيرة لإتاحة الحصول على الخدمات المالية والاطلاع على المعلومات والنفاد إلى الأسواق؟

- ◀ استطلع الاتجاهات في المحفظة (كارتفاع نسبة التأخر في السداد بين العملاء الممارسين لأنشطة مُعيّنة) التي قد تساعد على تحديد استراتيجيات لتقليل التخلف عن السداد

**التوجيهات المتعلقة بمتابعة أداء التمويل**

- ◀ هل استثمر العميل كل التمويل في الأعمال؟
- ◀ هل يمكن للعميل الحصول على نفود كافية لسداد أقساطه؟
- ◀ هل طلب العميل إعادة الجدولة؟
- ◀ هل حصل العميل على تمويل من مؤسسات أخرى؟
- ◀ هل كان العميل يعيش فوق إمكانياته؟
- ◀ هل العميل مهتم بأنواع أخرى من الخدمات المالية؟

**متابعة أداء الادخار**

يسمح هذا المكوّن لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بتقييم معدل تعبئة الادخار وفهم سلوك ادخار عملائها فهماً أفضل. ويمكن أن تكون تعبئة الادخار مؤشراً مفيداً على القدرة على السداد، وذلك بإظهار مدى تحقيق أعمال العملاء أرباكاً كافية تمكّنهم من السداد. وسيتمكّن هذا مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أيضاً من تحسين فهمها لقدرة عملائها على الحصول على مزيد من التمويل.

**التوجيهات المتعلقة بمتابعة أداء الادخار**

- ◀ ما نسبة الدخل التي يمكن للعملاء إيداعها كل شهر؟
- ◀ ما المبلغ الذي يتخذه العميل- إلزامي و تطوعي؟
- ◀ ما الوتيرة المنتظمة لودائع الادخار؟

**متابعة أثر التمويل على الشركاء والعملاء**

يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أن تقيّم هل أفادت الخدمات المالية عملاءها والمستخدمين وأسرهم. ويركز التقييم على آثار وتأثيرات الخدمات المالية وينبغي أن يتحقق من مدى تحسّن العلاقة بين الخدمة والعملاء والأحوال الاجتماعية والاقتصادية للأعمال.



## أداء تأثير التمكين الاقتصادي

### 1- عملية الانتقال من التمويل الأصغر التقليدي إلى التمكين الاقتصادي

إن التحول من وسيط مالي يقدم قروضاً ربوية مستقلة إلى شريك تجاري نشط يشارك في سلسلة القيمة ليس بالأمر الهين. إذ يتطلب ذلك عملية تحول تدريجية ينبغي أن تتسق مع رسالة المؤسسة. وإذا كانت الأدوات والتوجيهات ستساعد على ضمان الامتثال للشريعة الإسلامية، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستحتاج إلى وقت لإجراء دراسات مختلفة على الأسواق لتطويع على مخاطر الأعمال الكاملة وكيفية التخفيف منها. وتختلف عقلية المقرض أو الدائن اختلافاً تاماً عن عقلية مؤسسة مالية.

يجب على مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التقليدية المهتمة بممارسة التمكين الاقتصادي أولاً اتخاذ تدابير لتمثيل للشريعة. ولكن لا ينبغي أن يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل ينبغي اتخاذ مزيد من التدابير لجعلها مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية).

#### الشكل 2: التحول من مؤسسات تمكين تقليدية إلى مؤسسات تمكين اقتصادي



### المرحلة 1: التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة تمويل أصغر موافقة للشريعة الإسلامية

هذه السبيل لتحل المرابحة محل القرض التقليدي. عندما يلتزم أحد العملاء تمويلًا، فاطلب منه تحديد العين التي سيستخدم التمويل لشراؤها. يمكن للعميل الاتصال بمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مصحوباً بعرض سعر أولي أو فاتورة أولية تحدد العين وبيانات البائع والسعر. وبعد إجراء تقييم تمويل، توافق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على تمويل المرابحة، وتقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بالدفق المباشر للمورد عند إثبات التسليم لديه. وتقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بعد ذلك ببيع العين للعميل ببيعاً آجلاً بمعدل ربح مشابه لمعدلات الفائدة التي سبق فرضها. ومع ذلك، سيحدد العقد بوضوح سعر شراء وسعر بيع العين. وبمجرد إتمام المعاملة، يُحدّد ثمن البيع في المستقبل؛ ولا ينطوي أي تأخر على دفع العميل لرسوم إضافية. قد يتعهد العميل بدفع

التاجر أو المستثمر في الأعمال، ولا بد من أن يستغرق هذا التحول النموذجي وقتاً بناءً على الخبرة والقدرة المكتسبة في التعامل مع سلسلة القيمة.

من أجل تسهيل عملية التحول هذه، تقترح على مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) اتخاذ التدابير التالية.

المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1
تحليل البيانات السوقية	جمع البيانات السوقية	التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة تمويل أصغر موافقة للشريعة الإسلامية
المرحلة 6	المرحلة 5	المرحلة 4
تقديم منتجات التمويل الموجهة نحو حقوق الملكية	تقديم مختلف منتجات التمويل الأخرى الموجهة للديون مثل السلم والإجارة	تحديد مسار تدخل سلسلة القيمة والتفاوض مع المورد

## المرحلة 4: تحديد مسار تدخل سلسلة القيمة والتفاوض مع المورد

استنادًا إلى العيّن والمورّد المحدّدين، قد تقرر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أن تكون تاجر جملة يشتري سلعا من المورد مقدّمًا ويخزنها في مستودع لضمان توفرها كلما كثر الطلب على العيّن. وبدلًا من ذلك، قد تقرر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إبرام عقد مع المورد يمكّنها من الحصول على سعر تفضيلي، تُعدّ بموجبه بشراء كميات كبيرة خلال فترة معينة مقابل سعر مخفض، دون الحاجة إلى مكان للتخزين. وسيعتمد أمر قرار بديل يتعين اتخاذه على مخاطر الأعمال، ومخاطر التخزين مقابل عدم التوافر ومخاطر الزيادات المتوقعة في الأسعار بسبب التضخم مقارنة بمخاطر وتكاليف التخزين. وبغض النظر عن البديل الذي تختاره مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، فإن السعر المخفض الذي تحصل عليه نتيجة للمفاوضات سيفيد عملاءها إفادة مباشرة.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنه ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أن تحرص على أن يحقق عملها أقصى فائدة ممكنة، بناءً على التفاوض على الأسعار، من حيث الخصومات للعميل. وينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الامتناع عن رفع هامش الربح الخاص بها إلى أقصى حد. وإضافةً إلى ذلك، ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) النظر في رفع مستوى قدراتها الداخلية بتدريب المستخدمين والتعيينات الاستراتيجية، لأن ذلك سيساعدها على النمو من عقلية الوساطة المالية المحدودة لتصبح وكيلة اقتصادية نشطة.

## المرحلة 5: تقديم مختلف منتجات التمويل الأخرى الموجهة للديون مثل السّلم والإجارة

بمجرد أن تكتسب مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الثقة وتطوّر فهمًا أفضل لسلسلة القيمة، قد تستحدث منتجات تمويلية أخرى موجهة للديون مثل السّلم والإجارة لسدّ الاحتياجات الأخرى لعملائها.

## المرحلة 6: تقديم منتجات التمويل الموجهة نحو حقوق الملكية

بعد اكتساب الخبرة في المعاملات مع مختلف الفاعلين في سلسلة القيمة، قد تحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) فربحًا تجارية بالاستثمار في المزارع أو مرافق المعالجة أو خدمات النقل التي من شأنها أن تكمل وتدعم تدفق سلسلة القيمة. ولن تحقق هذه الاستثمارات أرباحًا في حد ذاتها فحسب، بل ستزيد من نمو القطاع لفائدة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي تمول القطاع وعملائها.

الرسم، نتيجة التأخّر في السداد، ولكن يجب تحديد سقف لها بحيث يكون المبلغ معقولًا لا يثقل كاهل العميل. ولا بد من التشديد على أن فرض رسوم التأخير سيكون **الملاذ الأخير** ضد العملاء الذين يتجاهلون سداد مستحقّاتهم، وليس ضد العملاء المعسرّين فعلاً. إضافةً إلى ذلك، ينبغي توجيه جميع مبالغ الجزاءات تلك إلى المؤسسات الخيرية التي وافق عليها مجلس الإدارة وألا تستأخذها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) باعتبارها دخلًا.

## المرحلة 2: جمع البيانات السوقية

على الرغم من أنه لا يمكن، من وجهة نظر المستهلك، ملاحظة أي اختلاف إلا إعادة جدولة المستحقّات، فإن العملية المحددة في المرحلة 1 تضع تدابير من شأنها تخفيف أي ضرر قد ينجم عن التمويل. ومع ذلك، من أجل الاستفادة الكاملة من العملية الموافقة للشريعة، ينبغي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) جمع البيانات السوقية المتعلقة بالأصول التي ستشتريها، ونوع القطاعات التي تشارك فيها، والأطراف المعنية (الموردين) المشاركون، وخصائص الأصول وأسعارها. ويتعين أن تكون هذه البيانات السوقية باللغة القيمة بحيث لا ينبغي تجاهلها وحفظها حفظاً عرضياً في ملفٍ لمجرد استيفاء شروط إجرائية. ويتعين تجميع البيانات السوقية في قاعدة بيانات لإخضاعها لمزيد من التحليل.

## المرحلة 3: تحليل البيانات السوقية

يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بتجميعها البيانات السوقية في قاعدة بيانات، تحديد نوع الأصول التي يكثر عليها طلب عملائها (الربح، والأسمدة، والبذور، إلخ). وقد يشتري عملائها بعض الأصول بشكل متكرر. من ناحية أخرى، قد يتواصل العملاء مع عدد من الموردين، وقد يبيع كُلاً من هؤلاء نفس المنتج بسعر مختلف. ويمكن أيضًا مراعاة الملاحظات التي تُصدر عن العملاء بشأن جودة الأصول قيد الشراء. استنادًا إلى البيانات التي تتلقاها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، فقد تستكشف العديد من القضايا:

- هل هناك سلعة أو أصول عامة مشتركة يشتريها عملائها؟ فقد يشتري العملاء البذور أو الأسمدة بانتظام، مثلاً.
- من الموردين يقدم أقل سعر مقابل نفس العيّن؟ هل يمكن الحصول على العيّن من مورّد إقليمي أو وطني بسعر أقل؟ قد تحدد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مورّدًا محتملاً للعيّن المحددة المطلوبة.
- قد تقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بإجراء تحليل لسلسلة القيمة لتحديد الربح الذي يحققه المورد، أو لتقديره على الأقل. وهذا من شأنه أن يساعدها على فهم هيكل تكلفة وأرباح المورد والاستعداد للتفاوض معه وفقًا لذلك.

## 2- قائمة التحقق من الامتثال للشريعة- توجيهات للمراقب الشرعي أو المدقق الشرعي

ينبغي أن تستوفى كل أداة مالية شروطا معينة للثبوت من امتثال مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للشريعة الإسلامية. ويمكن استخدام قوائم التثبوت التالية للمساعدة على التحقق من امتثال هذه الشروط للشريعة.

### الجدول 2: قائمة التثبوت من امتثال المؤسسات المالية الإسلامية للشريعة المرابحة

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات المرابحة التي أبرمت المؤسسة عقودا بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود أو المستندات الداعمة المتعلقة بها والمبالغ المصروفة من دفاتر الحسابات.	
3	قارن عينة العقود بالعقود النموذجية التي اعتمدها المراقب الشرعي.	
4	وثق سير المعاملات.	
5	تحقق من أن سير المعاملات الموثق يتسق مع معيار سير معاملات المرابحة.	
<b>الضوابط الداخلية</b>		
6	هل تتحقق المؤسسة من أن ثمن العين وريح المؤسسة ثابتان ومعلومان لكلا الطرفين؟	
7	هل تتحقق المؤسسة من أن محل المعاملة من النوع المشروع؟	
8	هل توجد ضوابط كافية للتحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملة المرابحة النموذجية تعقبها المرحلة التالية في التسلسل المنصوص عليه؟	
9	احرض على عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي.	
10	هل تتحقق المؤسسة من أن محل المرابحة لم يكن في حوزة العميل وقت إبرام عقد المرابحة؟	
11	هل توجد ضوابط للتحقق من حيازة المؤسسة أو الوكيل حيازة مادية أو حُكْمية لمحل المعاملة قبل عرضه على العميل للبيع؟	
12	تحقق، في حالة تخلف العميل عن السداد، من أن أي جزء تفرضه المؤسسة يُجمع في حساب خيرى ويُتبرع به لمؤسسة خيرية وافق عليها المراقب الشرعي.	
13	تحقق من أن معاملة المرابحة لا يتخذها العميل وسيلة لإعادة الشراء.	
<b>القواعد القانونية</b>		
14	تحقق من أن السلع المراد تداولها هي سلع حقيقية وليست أدوات ائتمانية.	
15	تحقق من أن الأصول المتداولة يمكن قياسها وتحديدها بطريقة صحيحة.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
16	تحقق من أن محل المعاملة هو فئة ملكية البائع وقت البيع، وذلك بفحص تقرير الحيابة وتقرير التسليم والتحقق المادي وشهادة المؤسسة.	
17	تحقق من أن البيع فوراً وغير مقيّد.	
18	تحقق من أن محل البيع معلوم ومعرّف للمشتري والبائع بدقة.	
<b>السعر والتسليم</b>		
19	تحقق من أن تسليم البضاعة المبيعة للمشتري مؤكّد وغير معقّد على تحقّق أمر.	
20	تحقق من أن سعر البضاعة المبيعة محدّد وغير متقلّب.	
<b>عقد الوكالة</b>		
21	تحقق من تعيين المؤسسة للعميل أو للغير بصفة وكيل. فإذا كان الجواب نعم، تحقق من وجود عقد وكالة تعين المؤسسة بموجبه العميل أو الغير وكيل لها لشراء البضاعة نيابة عنها.	
22	إذا كان العميل قد عُيّن وكيلًا للمؤسسة، تحقق من أن العميل يشتري البضاعة نيابة عن المؤسسة ويحوزها حيازة وكيل المؤسسة.	
23	تحقق من أن العميل لا يستخدم أو يستهلك البضاعة التي يحوزها حيازة الوكيل.	
<b>المخاطر والملكية</b>		
24	تحقق من أن المؤسسة تحتفظ بجميع مخاطر ومنافع الملكية خلال الفترة الممتدة من الوقت الذي يشتري فيه العميل البضاعة بصفته وكيلًا إلى أن تنقل المؤسسة ملكية البضاعة للعميل عند قبوله الإيجاب. وهي فترة تشمل مخاطر حدوث أي ضرر للبضاعة.	
<b>التوثيق</b>		
25	تحقق من أن الفواتير وأوامر التسليم الصادرة عن الموردين هي باسم المؤسسة. فإن لم تكن كذلك، فتتحقق من أن العميل قد قدم إقراراً رسمياً بأنه اشترى تلك البضاعة نيابة عن المؤسسة.	
26	تحقق من أن التاريخ المثبت في الفواتير وأوامر التسليم ليس تالياً لتاريخ إعلان التمويل المقدم.	
27	في حالة السلع الاستهلاكية، تحقق من عدم وجود تأخر كبير بين إرسال البضائع وتوقيع الإعلان.	
28	تحقق من أن العميل، في الحالة التي قد عُيّن فيها وكيلًا يبلغ المؤسسة كتابةً بأنه اشترى البضاعة ثم يقدم إيجاباً بشرائها من المؤسسة.	
29	تحقق من أن المؤسسة تقبل الإيجاب وأن البيع قد تمّ بذلك، بحيث تُنقل الملكية والمخاطر إلى العميل.	
30	تحقق من أن العقد ينص على الحد الأقصى الذي يجوز للعميل أن يستفيد به من التمويل، وأن التمويل الذي يستفيد منه العميل هو ضمن ذلك الحد المنصوص عليه.	
31	تحقق من أن العقد موقع ومشهود عليه كما يجب.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>الجزء (تعهد يقوم به العميل في حالة التأخر عن السداد)</b>		
32	استفسر عن العميل المتخلف عن سداد الأقساط، إن وُجد.	
33	احصل على قائمة أولئك العملاء.	
34	احصل على قائمة للمؤسسات الخيرية التي وافق عليها المراقب الشرعي.	
35	تحقق من أن المؤسسة تُحوّل أي جزء مُخطّل لفائدة المؤسسة الخيرية المعتمدة على سبيل التبرع.	

## السلم

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	أحصل على قائمة بجميع معاملات السلم التي أبرمت المؤسسة عقوداً بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود المتعلقة بها.	
3	احصل على العقد النموذجي الذي اعتمده المراقب الشرعي وراجعه وقارن عينة العقود بالعقد النموذجي.	
4	تحقق من أن جميع المعاملات المبرمة ومحاكها مطابقة لأحكام الشريعة.	
5	وتّقى سير المعاملات الفعلي.	
6	أجر اختباراً تفصيلياً للتحقق من أن سير المعاملات الفعلي يتسق مع سير المعاملات الموثّق.	
<b>الضوابط الداخلية</b>		
7	تحقق من أن محلّ المعاملة من النوع المشروع وأن البضاعة المحددة تستوفي معايير بيع السلم.	
8	هل توجد ضوابط كافية للتحقق من سلامة سير المعاملات؟	
9	هل توجد ضوابط كافية للتحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملة السلم النموذجية تعقبها المرحلة التالية؟	
10	تحقق من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي.	
11	تحقق من سلامة توثيق المعاملات.	
12	هل نفذت المؤسسة ضوابط للتحقق من أن البضاعة التي تشتريها المؤسسة بالسلم لا تُباع قبل أن تقبضها؟	
13	تحقق من أن محل عقد السلم ليس شيئاً مُعيّناً بذاته (كهذه السيارة، مثلاً).	
<b>القواعد القانونية</b>		
14	تحقق من أن محل المعاملة من النوع المشروع.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
15	تحقق من أن الثمن قد دُفع كاملاً للبائِع وقت إنفاذ البيع (أي وقت إبرام عقد السِّلْم).	
16	تحقق من أن البضاعة معلومة للمتعاقدين وتستوفى المعايير المطبقة على البضائع في بيع السِّلْم.	
17	تحقق من أن البضاعة المعنية ستكون متاحةً للتسليم عندما يحلُّ أجلها. وتحقق من أن البضاعة محلُّ عقد السِّلْم ليست موسمية، أو ينبغي أن تكون متوافرة في السوق من يوم إبرام العقد المتعلق بها حتى موعد تسليمها.	
18	تحقق من عدم إبرام عقد بيع السِّلْم على بضائع موجودة في حوزة البائِع أو العميل أصلاً.	
19	تحقق من أن بيع السِّلْم لا يقع على الذهب أو الفضة أو العملة.	
20	تحقق من أن الأصول المتداولة في عقد السِّلْم يمكن تحديد نوعيتها وكميتها بدقة.	
21	تحقق من أن السِّلْم لا يقع على بضاعة معينة أو على منتج من منشأ معين.	
22	تحقق من أن موعد ومكان التسليم الدقيقين مُحدَّدان في العقد.	
23	تحقق من قبض المشتري للمبيع قبضاً مادياً أو كُمية عند بيعه لشخص آخر.	
24	تحقق من عدم قيام المؤسسة ببيع البضاعة نقداً قبل قبضها من العميل.	
25	تحقق من أن تسليم البضاعة مؤكَّد وغير معلق على تحقق أمر.	
26	تحقق من عدم تعديل الثمن وغيره من الشروط، بعد الاتفاق عليها بين المؤسسة والعميل، إلا بموافقة صريحة من المراقب الشرعي.	
27	افحص ووثق أي نوع من أنواع الرهن أو الضمان الذي تحصل عليه المؤسسة من العميل أو البائِع.	

## القرض الحسن

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات القرض الحسن التي أبرمت المؤسسة عقوداً بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود والمستندات الداعمة المتعلقة بها والمبالغ المصروفة من دفاتر الحسابات.	
3	قارن عينة العقود بالعقود النموذجية التي اعتمدها المراقب الشرعي.	
4	وثق سير المعاملات.	
5	تحقق من أن سير المعاملات الموثق يتسق مع معيار سير معاملات القرض الحسن.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>الضوابط الداخلية</b>		
6	هل تتحقق المؤسسة من عدم وجود أي نوع من أنواع الرسوم أو الأتعاب التي يتكبدها العميل؟	
7	إذا وُجدت أي تكاليف تُنقل إلى العميل فهي إدارة القرض الحسن، هل تجنّب تلك الرسوم أو الأتعاب الحقيقية المتكبدة؟ لا ينبغي أن تكون أي رسوم يتكبدها العميل أعلى من التكلفة الحقيقية لإدارة القرض.	
8	هل تتحقق المؤسسة من أن محل المعاملة من النوع المشروع؟	
9	هل هناك تدابير كافية تضمن أن يكون القرض الحسن المقدم لرفاهية العميل؟	
10	تتحقق من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي؟	
11	تتحقق، في حالة تخلف العميل عن السداد، من أن أي جزء تفرضه المؤسسة يُجمَع في حساب خيري، ويُبتَرَك به لمؤسسة خيرية وافق عليها المراقب الشرعي.	
12	تتحقق من أن العقد موقع ومشهود عليه كما يجب.	
<b>الجزء (تعهد من العميل بدفع رسوم بسبب التأخر عن السداد)</b>		
13	استفسر عن العميل المتخلف عن سداد الأقساط، إن وُجد.	
14	احصل على قائمة أولئك العملاء.	
15	احصل على قائمة المؤسسات الخيرية التي اعتمدها المراقب الشرعي.	

## الإجارة

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات الإجارة التي أبرمت المؤسسة بشأنها عقودا خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود المتعلقة بها من أجل التحقق من امتثالها للشرعية.	
3	افحص العقد النموذجي الذي اعتمده المراقب الشرعي وقارن به عينة العقود من أجل التّحقيق من دقّتها.	
4	وثق سير المعاملات الفعلية.	
5	أجر اختبارا تفصيليا للتحقق من أن سير المعاملات الفعلية يتّسق مع سير المعاملات الموثّقة.	
6	تتحقق من أن المؤسسة قد طوّت الإجارة تصنيفا صحيحا بحسب الطيف التي اعتمدها المراقب الشرعي.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>الضوابط الداخلية</b>		
7	هل تتحقق المؤسسة من أن محلّ المعاملة موادّ مشروعة؟	
8	هل توجد ضوابط كافية للتحقق من سلامة سير المعاملات؟	
9	هل توجد ضوابط كافية للتحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملات الإجارة النموذجية تعقبها المرحلة التالية؟	
10	تتحقق من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي.	
11	تحقق من سلامة توثيق للمعاملات.	
12	تتحقق من أن العقود موقع ومشهد عليها كما يجب.	
<b>القواعد القانونية</b>		
13	تتحقق من أن الأصول المؤجرة ليست أو لم تكن موادّ قابلة للتلف أو قابلة للاستهلاك.	
14	تحقق من أن محلّ العقد قابل للتحقيق من الناحية القانونية.	
15	تتحقق من أن عقد الإجارة ينص على أن المؤجر مسؤول عن الإصابات الكبرى وصيانة العين المؤجرة وأنه يتحمل أيّ خسارة تتعلق بها. وإذا اعتُبر التكافل / التأمين ضرورياً، تتحقق من تحميل المؤجر تكلفته.	
16	تتحقق من أن عقد الإجارة ينص على أن المسؤولية عن الضرر يتحملها من تسبّب في الضرر.	
17	تتحقق من أن مدة الإجارة مذكورة بوضوح لا لبس فيه في العقد.	
18	التحقق من أن الأجرة تبدأ بعد تاريخ العقد وبعد تسليم العين.	
19	تتحقق من أن أيّ عربون يُؤخذ في الإجارة عند إبرام عقدها يُعتبر دفعة معجلة من الأجرة. وتتحقق أيضاً من الأضرار الفعلية وحدها هي التي تُعوّض بالعربون في حالة التقصير.	
20	يجوز أيضاً أخذ الأجرة معجلة، شريطة موافقة المراقب الشرعي، ولكنها لا تقيد في حساب دخل المؤسسة ما لم تُسلّم العين للعميل.	
21	تحقق من أخذ المؤسسة أيّ هامش جديّة على سبيل الكفالة لقبول الإجارة. وتحقق أيضاً من عدم استقطاع أيّ مبلغ من هذا المبلغ غير النفقات المتناسبة مع الضرر الفعلي الذي تكبّته المؤسسة في حالة تقصير العميل.	
22	وتُفق مبلغ هامش الجديّة وقارنه بما ذُكر في العقد.	
23	تحقق، في حالة الأجرة المتغيرة، من أن أجرة الفترة الأولى محدّدة بمبلغ معلوم، ومن أن مؤشراً منضبطاً يُعتد بعد ذلك في تحديد أجرة الفترات المستقبلية.	
24	تحقق، في حالة التقصير في دفع الأجرة أو التأخر في دفعها، من أن الجزء المحضّل قد دفع تبقياً لمؤسسة خيرية معتمدة.	
25	تحقق من إبرام عقد خاص لتمليك العين في نهاية مدة إجاتها.	

## المشاركة المتناقصة

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات المشاركة المتناقصة التي أبرمت المؤسسة عقوداً بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عيّنة من المعاملات واحصل على العقود المتعلقة بها من أجل التحقق من امتثالها للشريعة.	
3	احصل على عقد العيّنة الذي أعدته المؤسسة واعتمده المراقب الشرعي كما يجب وافحصه من أجل التحقق من امتثاله للشريعة.	
4	تحقق من أن جميع المعاملات المبرمة مطابقة للعقود.	
5	وثق سير المعاملات الفعلية.	
6	أجر اختباراً تفصيلياً للتحقق من أن سير المعاملات الفعلية يتسق مع سير المعاملات الموثقة.	
<b>الضوابط الداخلية</b>		
7	هل تتحقق المؤسسة من أن مدخل المعاملة موادّ مشروعة؟	
8	هل تُنفَّذ ضوابط كافية للتحقق من سلامة سير المعاملات؟	
9	هل توجد ضوابط كافية تُنفَّذ من أجل التحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملة المشاركة المتناقصة النموذجية تعقبها المرحلة التالية؟	
10	هل تتحقق المؤسسة من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي؟	
11	هل تتحقق المؤسسة من المشاركة في الخسائر بقدر حصة المساهمة في رأس المال؟	
12	هل تحققت المؤسسة من سلامة توثيق المعاملة؟	
<b>القواعد القانونية</b>		
13	تحقق من أن عقد المشاركة المتناقصة ليس مجرد عملية تمويل، بل هو عقد شراكة حقيقي.	
14	وثق طبيعة عقد المشاركة المتناقصة.	
15	تحقق من أن بيع وشراء حقوق الملكية غير منصوص عليه في عقد المشاركة المتناقصة. وأن المشتري يمكنه إعطاء وعد فقط بشراء حقوق الملكية بغض النظر عن العقد.	
16	تحقق من وجود وعد ملزم من أحد الشركاء باقتناء حصص الملكية تدريجياً بالقيمة السوقية أو بالتأمين المتفق عليه وقت الاقتناء أو وقت العقد.	
17	تحقق من أن تكلفة التكافل أو التأمين وصيانة المشاركة المتناقصة لا يتحملها شريك واحد بل يتحملها الشريكان معا بقدر حصصهما في العيّن المملوكة.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
18	افحص وتتحقق من أن المؤسسة لا تطلب أي ضمان أو كفالة للخسائر التي تكبدتها في سياق العمل العادي بأي صفة، لأن هذا سيكون مخالفاً لمبادئ المشاركة المتناقصة. فالشريك أمين على الأموال التي في يده من المشاركة المتناقصة ولا يُطلب منه التعويض إلا في حالة احتياله أو سوء تصرفه أو إهماله. ويجوز أخذ ضمان أو كفالة من طرفي ثالث كفييل تفادياً لأي خسارة تنجم عن الإهمال أو سوء التصرف المتعمد.	
19	في حالة وجود أكثر من شريك من جانب واحد أو من كلا الجانبين، استفسر المؤسسة عن وجود حالات إنهاء أو ألغى فيها عقد المشاركة المتناقصة. وفي هذه الحالات، تحقق من أن ذلك الإنهاء أو الإلغاء وقع باتفاق جميع الشركاء الآخرين وليس بإرادة أحدهم.	

## المشاركة

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات المشاركة التي أبرمت المؤسسة عقوداً بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود المتعلقة بها من أجل التحقق من امتثالها للشريعة.	
3	احصل على العقود العينية التي أعدتها المؤسسة واعتمدها المراقب الشرعي كما يجب وافحصها من أجل التحقق من امتثالها للشريعة.	
4	تحقق من أن جميع العقود تتبع العقد العينية كما اعتمده المراقب الشرعي.	
5	تحقق من أن جميع المعاملات المبرمة ومحاكمها مطابقة للعقود.	
6	وثق سير المعاملة الفعالي.	
7	أجر اختباراً تفصيلياً للتحقق من أن سير المعاملات الفعالي يتسق مع سير المعاملات الموثق.	
<b>الضوابط الداخلية</b>		
8	هل تتحقق المؤسسة من أن محل المعاملة مواد مشروعة، وبالأخص، ومن أن طبيعة العمل حلال؟	
9	هل توجد ضوابط كافية تُنفذ للتحقق من سلامة سير المعاملات؟	
10	هل توجد ضوابط كافية تنفذها المؤسسة للتحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملة المشاركة النموذجية تغقبها المرحلة التالية؟	
11	تحقق من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي.	
12	تحقق من سلامة توثيق المعاملة.	
13	تحقق من عدم تعديل شروط عقد المشاركة إلا بموافقة المراقب الشرعي.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>القواعد القانونية</b>		
14	تُحقَّق من أن رأس المال معلوم وحاضر، كالتَّقدُّد أو الذهب أو الأصول التجارية.	
15	تُحقَّق من عدم قيام المشاركة على أموال لا وجود لها أو دين.	
16	راجع عقد المشاركة المختار وتُحقَّق من أن رأس المال مستثمر نقداً وأنه ذو طبيعة قيِّمة، ويجوز أن يتكون رأس المال من بضائع، شريطة أن يكون قد أُتِّق على قيمة هذه البضائع وقت إبرام العقد.	
17	تُحقَّق من أن نسبة المشاركة في الأرباح متفق عليها بين المؤسسة والعميل وقت إبرام العقد.	
18	تُحقَّق من أن الربح قابل للقياس الكمي.	
19	تُحقَّق من أن نسبة المشاركة في الأرباح معلومة (بعبارة واضحة) ولم يَنْصَ على أنها أرباح مقطوعة.	
20	تُحقَّق من أن عقد المشاركة يتضمن بندا ينص على توزيع الخسارة بقدر مساهمة كلٍّ من الشركاء في رأس مال المشاركة.	
21	تُحقَّق من أن عقد المشاركة لا يحظر على أيِّ شريك من أن يكون نشيطاً في الشركة.	
22	راجع العقد وتُحقَّق من عدم قيام أيِّ شريك بتقديم تعويض عن رأس مال الشريك الآخر.	

**المضاربة**

الرقم	المراقبة	ملاحظات
<b>توجيهات عامة</b>		
1	احصل على قائمة بجميع معاملات المضاربة التي أبرمت المؤسسة عقوداً بشأنها خلال المدة قيد النظر.	
2	اختر عينة من المعاملات واحصل على العقود المتعلقة بها من أجل التحقق من امتثالها للشريعة.	
3	تُحقَّق من أن جميع العقود مطابقة للعقد النموذجي الذي اعتمده المراقب الشرعي.	
4	تُحقَّق من أن جميع المعاملات المبرمة ومحالها مطابقة للشريعة.	
5	وتُحقَّق سير المعاملات الفعالي.	
6	أجر اختباراً تفصيلياً للتحقق من أن سير المعاملات الفعالي يتسق مع سير المعاملات الموثَّق.	
<b>الضوابط الداخلية</b>		
7	تُحقَّق من أن محلَّ المعاملة موادَّ مشروعة.	
8	تُحقَّق من أن المؤسسة قد قيِّمت الحالة المالية للعميل تقييماً مناسباً قبل إبرام عقد المضاربة.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
9	هل توجد ضوابط كافية تُنفَّذ للتحقق من سلامة سير المعاملات؟	
10	هل توجد ضوابط كافية تُنفَّذ من أجل التحقق من أن كل مرحلة من مراحل معاملة المضاربة النموذجية تعقبها المرحلة التالية؟	
11	تُحقَّق من عدم تعديل شروط العقد إلا بموافقة خاصة من المراقب الشرعي.	
12	تُحقَّق من سلامة توثيق المعاملة.	
13	هل تحافظ المؤسسة على جدوى وتقييم مناسبين للمشاريع؟	
<b>القواعد القانونية</b>		
<b>مواصفات رأس المال</b>		
14	تُحقَّق من أن عقد المضاربة يستوفي الشروط التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أن رأسمال المضاربة معلوم.</li> <li>◀ أن رأس المال يُسَلَّم للعميل أو لوكيل العميل.</li> <li>◀ أن نسبة المشاركة في الأرباح معلومة لكل من المؤسسة (بصفتها رب المال أو مُقدِّم رأس المال) والعميل (بصفته متعهِّداً أو مضارباً).</li> </ul>	
15	المشاركة في الأرباح وتوزيعها	
16	تُحقَّق من أن المضاربة لا تجعل العميل مسؤولاً عن ضمان دفع رأس المال أو الأرباح.	
17	تُحقَّق من أن نسبة المشاركة في الأرباح معلومة (بعبارة واضحة) وأنه لم يُنصَّ على أنها أرباح مقطوعة.	
18	تُحقَّق من قيام المؤسسة، عند عدم تجديد العقد، باسترداد رأس المال بالنقد أو بقيمة ما في حُكْم النقد حسب ما اتُّفق عليه في العقد.	
19	استفسر من المؤسسة عن حالات الخسارة (إن وقعت). وتُحقَّق، في حالة الخسارة، من أن المؤسسة هي التي تتحمل هذه الخسارة وليس العميل، إلا إذا ثبت أن الخسارة كانت بسبب إهمال من العميل، وفي هذه الحالة يتحمل العميل الخسارة طبقاً للعقد.	
20	تُحقَّق من وجود مشاريع خاصة يقوم عليها العقد. وتُحقَّق من أن المؤسسة قد اتخذت التدابير اللازمة لزيارة المشاريع ومتابعتها بانتظام.	
21	تُحقَّق من أن المؤسسة لا تتفق مع العميل على حسابين لرأس المال يقومان على شرط أن يكون الربح المحقق من المبلغ الأول للعميل وأن يكون الربح المحقق من المبلغ الآخر للمؤسسة.	
22	تُحقَّق من أن عقد المضاربة لا يشترط أن يكون للعميل ربحٌ لفترة مالية، ويكون للمؤسسة ربح الفترة الأخرى.	
23	تُحقَّق من أن عقد المضاربة لا ينص على تخصيص أي ربح من معاملة معينة للعميل أو للمؤسسة.	

الرقم	المراقبة	ملاحظات
24	تُحقّق من أن أي قيود مفروضة على العميل من أجل تحقيق الربح هي قيود مفيدة ولا تشكل حجراً على العميل، ينتج عنه ما يخالف الغرض الذي يُتَوَصَّى من المضاربة.	
25	تُحقّق من أن المؤسسة لا تشترط أن يكون لها حقّ في العمل مع العميل وأن تُدَوّل مشاركته في عمليات المضاربة.	
26	تُحقّق من أن العميل لا يتصرف في أموال المضاربة بالإفراض أو الهبة أو الصدقة.	

التمويل الأصغر التقليدي، يمكن للمؤسسات التي تعتمد التمكين الاقتصادي قياس التأثير دون الحاجة إلى إجراء اختبار المراقبة العشوائية. وبفضل قياس الفائدة الفعلية الناتجة عن تدخل التمويل الأصغر (العلاج) مقارنةً بالبديل (المراقبة)، تكون مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) قادرة على قياس تأثير التدخل بطريقة كمية.

### المؤشرات النوعية

تجسد المؤشرات النوعية مدى مشاركة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في إدارة الأعمال (التجارة والاستثمار) مع عملائها. وتمثل منافع التمويل المقدم، وممارسة التمكين الاقتصادي مسيرة وليست غاية. وترمز مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) باعتبارها نشاطاً اجتماعياً إلى دعم عملائها من خلال الشراكة مع أعمالهم، والمشاركة بنشاط في سلسلة القيمة لإيجاد طول مربحة للطرفين: لنفسها ولعملائها. وتمثل المرحلة الأولى لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التقليدية المهتمة بممارسة التمكين الاقتصادي في الامتثال للشريعة. وتقدم قوائم التحقق الواردة في القسم السابق التوجيهات التي تحتاجها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لتمثل للشريعة. وعادةً ما يكون أول منتج موافق للشريعة الإسلامية يُطرَح هو المرابحة. فهي أسهل منتج يمكن طرحه ويتطلب حدّاً أدنى من التغييرات في المنتجات التقليدية الحالية. وبعتماد هذه التغييرات، ستكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أقلّ تعرضاً لخطر إلحاق أي ضرر بعملائها.

### 3- قياس أداء التمكين الاقتصادي نوعاً وكمّاً

ينبغي أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مساهماً نشطاً في سلسلة القيمة للقيام بالتجارة والاستثمار مع عملائها. وإذا كان الامتثال لأحكام الشريعة شرطاً لازماً كما ذكرنا سابقاً، فإن التعامل مع مخاطر الأعمال المختلفة وإدارتها (كالملكية، والنقل، والتسويق، إلخ) هو قرار تجاريّ يحتاج إدارة أي مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) إلى الاستعداد لاتخاذ وتخصيص الوقت اللازم له كي ترتقي إلى مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) كاملة النضج تتمتع بالقدرة على ممارسة التمكين الاقتصادي. ويرمز القسم الآتي إلى قياس هذا الارتقاء باستخدام مؤشرات الأداء النوعية والكمية.

فالمؤشرات النوعية تقيس المدى الذي تكون فيه المؤسسة معنيّة وتساعد على دعم أعمال عملائها. ونظراً لأنه من المعروف جيداً أن نيل التمويل عامل واحد فقط من بين عدة عوامل تحدد نجاح العميل (وتشمل عوامل النجاح الأخرى القدرة على النفاذ إلى الأسواق، والحصول على التكنولوجيا، والحصول على المعلومات، إلخ)، في حين تقيس المؤشرات النوعية الخدمات غير المالية التي تقدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).

واستكمالاً للمؤشرات النوعية، تقيس المؤشرات الكمية تأثير الخدمات (ومنها الخدمات غير المالية) التي تقدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وعلى عكس مؤسسات

#### الشكل 3: التحول من مؤسسات تمكين تقليدية إلى مؤسسات تمكين اقتصادي



غير أن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي لا تزال في مرحلة الامتثال للشريعة- كما أوضنا سابقاً- لن تحقق كل إمكاناتها المتعلقة بفعل الخير ومساعدة عملائها. ولكن تكون مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تمارس التمكين الاقتصادي، فإنها تحتاج إلى تقديم خدمات غير مالية مكملة للائتمان المقدم. ولتقدير القيمة المقدمة، تُمنح نقاط لتقدير التأثير كما هو موضح فيما يلي:

### الجدول 3: المؤشرات النوعية لتأثير التمكين الاقتصادي للمرابحة

نقاط تأثير التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	المؤشر
نقطة واحدة	يخفف من مخاطر إبطالات الدفع يتحقق من وجود البائع والعين.	يدفع مباشرة للمورّد ويحوز ملكية المنتج قبل بيعه للعميل (على سبيل المثال، تتحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من المورّد الكسبن النية ومن العين). يقوم بفحص الجودة نيابة عن العميل. تتحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أن العين تستوفى مواصفات الجودة اللازمة.
نقطة واحدة	يتحقق من جودة العين بناءً على احتياجات العميل يخفف من مخاطر عدم تنفيذ المورّد (للعقد)	يُتحقق من تحويل العين التي اشتراها العميل بتنظيم نقل العين إلى العميل أو ضمان التسليم في الوقت المناسب.
نقطة واحدة	يعزز شفافية الأسعار مع العملاء. يساعد العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة بفضل البيانات الماضية المتاحة عن المعاملات السابقة المماثلة.	يطلب البيانات التعاقدية لفهم أفضل لسلسلة القيمة ويكون قادرًا على اقتراح موردين بديلين ومنتجات أفضل ومساعدة العملاء على اتخاذ قرارات أفضل.
نقطة واحدة	يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثمّ، توفير المال. على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة أسمدة قيمتها 1,000 دولار أمريكي. وستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أقل (على سبيل المثال خصم 5% - 950 دولاراً أمريكياً). وإضافةً إلى ذلك، يكون سعر البيع بالمرابحة (بعد ربح 30%، أي 1,235 دولاراً أمريكياً) أقل من إجمالي التكاليف (بعد فائدة 30%، أي 1,300 دولار أمريكي).	يبحث عن موردين بديلين أو يتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل وثمان البيع الإجمالي أقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلثها مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية.
نقطة واحدة	يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثمّ، توفير المال. على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. ستتفاوض المؤسسة المالية للحصول على سعر أقل (على سبيل المثال، خصم 15% - 850 دولاراً أمريكياً). إضافةً إلى ذلك، فإن سعر البيع بالمرابحة (بعد 30% * ربح 850 دولاراً أمريكياً، أي 1,105 دولارات أمريكية) أقل من إجمالي التكاليف (بعد 30% * ربح 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي).	يبحث عن موردين بديلين أو يتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل بنسبة 10% على الأقل من ثمن البيع الإجمالي، وهو أقل بنسبة 10% على الأقل من إجمالي التكاليف (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلثها مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.

المؤشر	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	نقاط تأثير التمكين الاقتصادي
<p>يبحث عن موردين بدلاء أو يتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل بنسبة 20% على الأقل، ويكون ثمن البيع الإجمالي أقل بنسبة 20% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلثها مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.</p>	<p>يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثمّ توفير المال. على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على سعر أقل (على سبيل المثال خصم 25% - 750 دولاراً أمريكياً). وإضافةً إلى ذلك، فإن سعر البيع بالمرابحة (بعد 30% * ربح 750 دولاراً أمريكياً، أي 975 دولاراً أمريكياً) أقل بنسبة 20% على الأقل من التكاليف الإجمالية (بعد 30% * ربح 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي) إذا مؤلثها مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية.</p>	<p>نقطة واحدة</p>
<p>يبحث عن موردين بدلاء أو يتفاوض نيابة عن العميل. ويكون السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل بنسبة 30% على الأقل وثمان البيع الإجمالي أقل بنسبة 30% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) إذا مؤلثها مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.</p>	<p>يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثمّ توفير المال. على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة أسمدة بقيمة 1,000 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على سعر أقل (على سبيل المثال خصم 35% - 650 دولاراً أمريكياً). وإضافةً إلى ذلك، فإن سعر البيع بالمرابحة (بعد 30% * ربح 650 دولاراً أمريكياً، أي 845 دولاراً أمريكياً) أقل بنسبة 30% على الأقل من إجمالي التكاليف (بعد 30% * ربح 1,000 دولار أمريكي، أي 1,300 دولار أمريكي).</p>	<p>نقطة واحدة</p>
<b>إجمالي نقاط التأثير المحتملة للتمكين الاقتصادي للمرابحة</b>		<b>8 نقاط</b>

سيطلب من مؤسسة ترغب في التعامل بالمرابحة تكييف شروط منتجها التمويلي لتمثل للشريعة. ومع ذلك، هذا للاستجابة لحد الأدنى من متطلبات الشريعة فقط. ويمكن للمؤسسة أيضًا اتخاذ تدابير إضافية لإحداث تأثير لفائدة عملائها بالتخفيف من مخاطره، ومساعدتهم على تحقيق المزيد من المكاسب من المعاملات.

ولتسجيل نقطة إضافية، ستتخذ المؤسسة تدابير أقوى للتحقق من أن الأموال تُستخدم للأعيان التي تُستثمر. وهكذا، بدلا من تعيين العميل بصفته وكيلًا وصرف النقد له، ستوفر المؤسسة خدمة الدفع المباشر للموّد. وبالإقامة بالدفع المباشر، سيكون من صلاحية مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التّحقّق من أن الموّد حقيقي وأن العين موجودة، وذلك بالتحقق من مصداقية الموّد.

ولتسجيل نقطة إضافية، ستقوم المؤسسة بالتخفيف من مخاطر عدم وفاء الموّد بالالتزام، بالتحقق من أن جودة الأصول موضوع المعاملة تفي بالمواصفات الموعودة.

ولتسجيل نقطة إضافية، ستتحقق المؤسسة من تحويل العين إلى العميل إما عن طريق نقل العين إلى العميل بنفسها أو عن طريق تدبير نقل العين إلى العميل. وتظل مسؤولية العين على عاتق المؤسسة إلى حين حيازة العميل المادية لها. ويمكن التحقق من ذلك بالحصول على أمر تسليم العين موقّع من العميل. وفي هذه المرحلة، ستكون لدى المؤسسة مواصفات العين، وبيانات الموّد إضافةً إلى كمية الطلبية وسعر العين.

ولتسجيل نقطة إضافية، لا ينبغي أن تُؤخذ هذه البيانات لثخّن فقط، بل يجب على المؤسسة تطيلها وتحديد الموّدين الاستراتيجيين الذين

يتكبدها العميل فيما لو كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (نسبة فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

لتسجيل نقطة إضافية، ستتفاوض المؤسسة للحصول على خصومات لا تقل عن 20%. فإذا كان السعر الفوري للأسمدة هو 1,000 دولار أمريكي، ستتفاوض المؤسسة للشراء من المورد بسعر أدنى بنسبة 20% إلى 30% من السعر العادي. ومن ثم، إذا كانت المؤسسة قادرة على الشراء بسعر 750 دولاراً أمريكياً (أي بسعر مخفض بنسبة 25%)، فستبيع العيّن بسعر 975 دولاراً أمريكياً (بنسبة ربح قدرها 30%). وهذا السعر أقل بنسبة 20% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (نسبة فائدة قدرها 30%) الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

لتسجيل نقطة إضافية، ستتفاوض المؤسسة للحصول على خصومات لا تقل عن 30%. فإذا كان السعر الفوري للأسمدة هو 1,000 دولار أمريكي، ستتفاوض المؤسسة للشراء من المورد بسعر أدنى بنسبة 30% من السعر العادي. ومن ثم، إذا كانت المؤسسة قادرة على الشراء بسعر 650 دولاراً أمريكياً (أي بسعر مخفض بنسبة 35%)، فستبيع العيّن بسعر 845 دولاراً أمريكياً (بنسبة ربح قدرها 30%). وهذا السعر أقل بنسبة 30% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (نسبة فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

سيجري التفاوض وإبرام عقود تجارية استراتيجية معهم. فعلى سبيل المثال، خلال مدة سنة واحدة، يمكن للمؤسسة التعامل مع عدد من موردي الأسمدة. وستعرف حاجة عملائها السنوية المقدرة من الأسمدة، وسيؤكدها التباحث مع المورد الذي يعرض أقل سعر أو مع موردين آخرين على المستوى الإقليمي أو الوطني بشأن الشراء بالجملة لعملائها أو إبرام عقد من أجل الحصول على سعر تفضيلي لهم.

ولتسجيل نقطة إضافية، ستقوم المؤسسة بالتفاوض أو إيجاد مورد بديل حتى تتمكن من شراء العيّن من المورد بسعر أقل من السعر العادي. ومن ثم، إذا كان السعر الفوري للأسمدة هو 1,000 دولار أمريكي، فستكون المؤسسة قادرة على شرائها بسعر 950 دولاراً أمريكياً (أي بسعر مخفض بنسبة 5%)، وستبيع العيّن بسعر 1,235 دولاراً أمريكياً (بنسبة ربح قدرها 30%). هذا، على عكس التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل لو كان التمويل من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (بمعدل فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

ولتسجيل نقطة إضافية، ستقوم المؤسسة بالتفاوض أو إيجاد مورد بديل حتى تتمكن من شراء العيّن بخصومات لا تقل عن 10%. فإذا كان السعر الفوري للأسمدة هو 1,000 دولار أمريكي، ستتفاوض المؤسسة على الشراء من المورد بسعر أدنى بنسبة 10% على الأقل من السعر العادي. ومن ثم، إذا كانت المؤسسة قادرة على الشراء بسعر 850 دولاراً أمريكياً (أي بسعر مخفض بنسبة 15%)، فستبيع العيّن بسعر 1,105 دولاراً أمريكياً (بنسبة ربح قدرها 30%). وهذا السعر أقل بنسبة 10% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي

#### الجدول 4: المؤشرات النوعية لتأثير التمكين الاقتصادي للسلم

المؤشر	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	نقاط تأثير التمكين الاقتصادي
يقوم بفحص الجودة ويساعد العميل بواسطة بناء القدرات على الاستجابة لمواصفات الجودة التي يطلبها المشتري.	يضمن جودة العيّن بناءً على احتياجات المشتري أو السوق. يخفف من عدم وفاء العميل بالالتزام	نقطة واحدة
يسوّق المنتج عن طريق ربط الطّلة بمشتري أو منصة مشتريين.	يمكن من النفاذ إلى الأسواق حيث يمكن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بيع المنتجات من أجل الربح.	نقطة واحدة
يساعد في التعبئة والتغليف لضمان الجودة العالية للمنتج.	يدعم تعبيل المنتج قصد تسويقه.	نقطة واحدة
يتثبت من أن العيّن المبيعة من العميل تحوّل بواسطة تنظيم نقل المحصول للمشتري.	يضمن تحويلاً آمناً للعيّن حتى تكون بحوزة المشتري. يخفف من مخاطر النقل للعميل.	نقطة واحدة

نقاط تأثير التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	المؤشر
نقطة واحدة	<p>يساعد العملاء في التفاوض مع المشتري للحصول على سعر أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال.</p> <p>على سبيل المثال، يبيع العملاء الطماطم ببيع تسلّم بمبلغ 1,000 دولار أمريكي. كان سعر الطماطم وقت التسليم 1,300 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أعلى (100 دولار أمريكي إضافي). وتشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من المبلغ المتفاوض عليه مع العملاء في شكل علاوة قدرها 50 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 5% من سعر التسلم للطماطم. إذا اقترض العملاء 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فإن التكلفة ستكون 300 دولار أمريكي، وهو ما يزيد بمقدار 50 دولاراً أمريكياً عن تكلفة التمويل بالتسلم البالغة 250 دولاراً أمريكياً أو 5% من سعر التسلم.</p>	<p>يسوّق المحصول أو يجد مشترياً بديلاً للعميل عن طريق التفاوض مع المشتري بحيث يحصل العملاء على سعر أعلى لمنتجهم. سعر بيع المنتج أعلى من ثمن البيع المتوقع الذي يمكن للعملاء الحصول عليه لو باعوه بأنفسهم. إضافة إلى ذلك، يكسب العملاء أكثر مما لو كانوا سيقترضون من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية.</p>
نقطة واحدة	<p>يساعد العملاء في التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى ومن ثمّ كسب المزيد من المال.</p> <p>على سبيل المثال، يبيع العملاء الطماطم باستخدام التسلم بمبلغ 1,000 دولار أمريكي. كان سعر الطماطم وقت التسليم 1,300 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على سعر أعلى (300 دولار أمريكي إضافي). تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من المبلغ المتفاوض عليه مع العملاء في شكل علاوة قدرها 150 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 15% من سعر التسلم للطماطم. إذا اقترض العميل 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فإن التكلفة ستكون 300 دولار أمريكي، أي 150 دولاراً أمريكياً أكثر من تكلفة التمويل بالتسلم البالغة 150 دولاراً أمريكياً أو 15% من سعر التسلم.</p>	<p>يسوّق المحصول أو يجد مشترياً بديلاً للعملاء عن طريق التفاوض مع المشتري بحيث يكسب العملاء علاوة لا تقل عن 10% من سعر التسلم. سعر بيع المنتج أعلى من ثمن البيع المتوقع الذي يمكن للعملاء الحصول عليه لو باعوا المنتج بأنفسهم. يكسب العملاء ما لا يقل عن 10% أكثر مما لو كانوا سيقترضون من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية.</p>
نقطة واحدة	<p>يساعد العملاء في التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال.</p> <p>على سبيل المثال، يبيع العملاء الطماطم باستخدام التسلم بمبلغ 1,000 دولار أمريكي. كان سعر الطماطم وقت التسليم 1,500 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أعلى (500 دولار أمريكي إضافي). تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من المبلغ المتفاوض عليه مع العملاء في شكل علاوة قدرها 250 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 25% من سعر التسلم للطماطم. إذا اقترض العملاء 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فإن التكلفة ستكون 300 دولار أمريكي، وهو ما يزيد بمقدار 250 دولاراً أمريكياً عن تكلفة التمويل بالتسلم البالغة 50 دولاراً أمريكياً أو 25% من سعر التسلم.</p>	<p>يسوّق المحصول أو يجد مشترياً بديلاً للعملاء عن طريق التفاوض مع المشتري بحيث يكسب العملاء علاوة لا تقل عن 20% من سعر التسلم. سعر بيع المنتج أعلى من ثمن البيع المتوقع الذي يمكن للعملاء الحصول عليه لو باعوا المنتج بأنفسهم. يكسب العملاء ما لا يقل عن 20% أكثر مما لو كانوا سيقترضون من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية.</p>

المؤشر	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	نقاط تأثير التمكين الاقتصادي
	<p>يساعد العميل في التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال.</p> <p>على سبيل المثال، يبيع العميل الطماطم ببيع تتلم بمبلغ 1,000 دولار أمريكي. كان سعر الطماطم وقت التسليم 1,300 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أجل سعر أعلى (700 دولار أمريكي إضافي). تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من المبلغ المتفاوض عليه مع العميل في شكل علاوة 350 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 35% من سعر السلم للطماطم. إذا اقتترض العميل 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فستكون التكلفة 300 دولار أمريكي، أي 350 دولاراً أمريكياً إضافياً أو 35% من سعر السلم لأن العميل يكسب بالفعل 50 دولاراً أمريكياً إضافياً من خلال الحصول على تمويل بالسلم.</p>	<p>نقطة واحدة</p>
<b>إجمالي نقاط التأثير المحتملة للتمكين الاقتصادي للسلم</b>		<b>8 نقاط</b>

إلى جانب المراجعة، قد ترغب مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) في تقديم السلم، ولا سيما إذا كان كثير من عملائها يعملون في أنشطة متعلقة بالزراعة، حيث يساعد السلم في التخفيف من تقلب الأسعار على العميل ويؤدّن قدرته على بيع المنتج. وتتأكد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الامتثال لجميع متطلبات الشريعة. يقوم العميل بالشراء الآجل مقابل المحصول الذي سيُسلم بعد فترة متفق عليها. ومن أجل تحقيق الربح، تعين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العميل وكيلًا لإيجاد مشترٍ للبضائع المتوقعة تسلمها. وبييع المنتج مقدّمًا، ستكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قد ساعدت العميل على التخفيف من مخاطر تقلب الأسعار.

لتسجيل نقطة إضافية، ستضمن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) تحويل العين إلى المشتري إما عن طريق نقل العين إلى العميل بنفسها أو عن طريق تدبير نقل العين إليه. وعند قبول المحصول، تظل مسؤولية العين على عاتق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى أن يحصل العميل عليها بالفعل. ويمكن التحقق من ذلك عن طريق الحصول على أمر تسليم العين موقعاً من المشتري.

لتسجيل نقطة إضافية، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستخفف من مخاطر عدم الوفاء بالالتزام عن طريق ضمان استيفاء جودة المنتج موضوع المعاملة المواقفات الموعودة للمشتري أو المتوقعة لديه. ويمكن تحقيق ذلك بتوفير أو تنظيم بناء للقدرات.

لتسجيل نقطة إضافية، تساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العملاء على العثور على مشترٍ أو ربط جلتهم بمنصة التجارة الإلكترونية لإيجاد مشترٍ. وهكذا، ستكون مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قد ساعدت العملاء على النفاذ إلى الأسواق.

لتسجيل نقطة إضافية، ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو

علوّة من قيمة التمويل بالتّسليم). على سبيل المثال، إذا قام العميل ببيع الطماطم بيّغ بتسليم بقيمة 1,000 دولار أمريكي، تتوقع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بيع الطماطم في المستقبل بسعر تقديري يبلغ 1,300 دولار أمريكي على أساس معدل ربح قدره 30%. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع المشتري للحصول على سعر أعلى (على سبيل المثال 500 دولار أمريكي إضافي). في إطار روح المشاركة في الأرباح، تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من الزيادة المتفاوض عليها مع العملاء في شكل علوّة قدرها 250 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 25% من سعر السلم للطماطم. ولو كان العميل اقتترض 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، لكانت التكلفة 300 دولار أمريكي، وهو ما يزيد بمقدار 250 دولاراً أمريكياً عن تكلفة التمويل بالتسليم البالغة 50 دولاراً أمريكياً أو 25% من سعر التسليم.

لتسجيل نقطة إضافية، ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العميل على التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال (30% على الأقل علوّة من قيمة التمويل بالتّسليم). على سبيل المثال، إذا قام العميل ببيع الطماطم بيّغ بتسليم بقيمة 1,000 دولار أمريكي، تتوقع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بيع الطماطم في المستقبل بسعر تقديري يبلغ 1,300 دولار أمريكي على أساس معدل ربح قدره 30%. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع المشتري للحصول على سعر أعلى (على سبيل المثال 700 دولار أمريكي إضافي). في إطار روح المشاركة في الأرباح، تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من الزيادة المتفاوضة مع العميل في شكل علوّة قدرها 350 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 35% من سعر السلم للطماطم. ولو كان العميل اقتترض 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فإن التكلفة ستكون 300 دولار أمريكي، أي 350 دولاراً أمريكياً أكثر أو 35% من سعر التسليم.

في الأرباح، تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من الزيادة المتفاوض عليها مع العميل في شكل علوّة قدرها 50 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 5% من سعر التسليم للطماطم. ولو كان العميل اقتترض 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، فإن التكلفة ستكون 300 دولار أمريكي، وهو ما يزيد بمقدار 50 دولاراً أمريكياً عن تكلفة التمويل بالتسليم البالغة 250 دولاراً أمريكياً أو 5% من سعر التسليم.

لتسجيل نقطة إضافية، ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العملاء على التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال (على الأقل 10% علوّة من قيمة التمويل بالتّسليم). إضافة إلى ذلك، يكسب العميل ما لا يقل عن 10% أكثر مما لو اقتترض من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية. فإذا قام العميل، مثلاً ببيع الطماطم بيّغ بتسليم بقيمة 1,000 دولار أمريكي، تتوقع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بيع الطماطم في المستقبل بسعر تقديري يبلغه 1,300 دولار أمريكي ورباح نسبته 30%. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع المشتري للحصول على سعر أعلى (على سبيل المثال 300 دولار أمريكي إضافي). في إطار روح المشاركة في الأرباح، تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنسبة 50% من الزيادة المتفاوض عليها مع العملاء في شكل علوّة قدرها 150 دولاراً أمريكياً إضافياً، تمثل 15% من سعر التسليم للطماطم. ولو كان العملاء اقتترضوا 1,000 دولار أمريكي من مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية بفائدة 30%، لكانت التكلفة 300 دولار أمريكي، أي 150 دولاراً أمريكياً أكثر من تكلفة التمويل بالتسليم البالغة 150 دولاراً أمريكياً أو 15% من سعر التسليم.

لتسجيل نقطة إضافية، ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العملاء على التفاوض مع المشتري للحصول على أسعار أعلى، ومن ثمّ كسب المزيد من المال (على الأقل 20%

#### الجدول 5: المؤشرات النوعية لتأثير التمكين الاقتصادي للقرض الحسن

نقاط تأثير التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	المؤشر
نقطة واحدة	تكلفة تمويل منخفضة. وهكذا، إذا كان سعر الفائدة السوقية 30%، ينبغي أن تكون رسوم الخدمة أقل من 30%.	يقدم القرض الحسن بالتكلفة الحقيقية لمنح القرض، والتي تقل عن سعر الفائدة السوقية للتمويل.
نقطة واحدة	تكلفة تمويل منخفضة. وهكذا، إذا كان سعر الفائدة السوقية 30%، ينبغي أن تكون رسوم الخدمة 24% أو أقل.	يقدم القرض الحسن بالتكلفة الحقيقية لمنح القرض، والتي تقل بنسبة 20% على الأقل عن سعر الفائدة السوقية للتمويل.
نقطة واحدة	تكلفة تمويل منخفضة. وهكذا، إذا كان سعر الفائدة السوقية 30%، ينبغي أن تكون رسوم الخدمة 15% أو أقل.	يقدم القرض الحسن بالتكلفة الحقيقية لمنح القرض، والتي تقل بنسبة 50% على الأقل عن سعر الفائدة السوقية للتمويل.



## الجدول 6: المؤشرات النوعية لتأثير التمكين الاقتصادي للإجارة

المؤشر	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	نقاط تأثير التمكين الاقتصادي
يتحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أن المورد حقيقي وأن العين حقيقتية وتقوم بالدفع المباشر للمورد. ويتملك العين عند الشراء لكن الملكية تبقى لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) طوال فترة الإجارة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يخفف من مخاطر السداد.</li> <li>◀ يتحقق من وجود البائع والعين.</li> <li>◀ يخفف مخاطر ملكية العين.</li> </ul>	نقطة واحدة
يتولى الحماية الكافية للعين في صيغة التكافل. يتحقق من الحفاظ على جودة وقيمة العين بالصيانة والفحص المنتظمين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يتحقق من التكافل المناسب لتجنب المخاطر المتعلقة بتلف وسرقة العين.</li> <li>◀ يتحقق من بقاء العين مُنتجة طوال فترة الإجارة.</li> </ul>	نقطة واحدة
يوفر خيارات للعميل لإرجاع العين أو تجديد عقد إجارته أو شرائها في نهاية فترة الإجارة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يوفر المرونة للعميل لتعظيم منفعه في نهاية فترة الإجارة.</li> </ul>	نقطة واحدة
يوفر بناء القدرات للعميل حول كيفية تعظيم فوائد العين المؤجرة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يساعد العميل على زيادة الدخل الذي يمكن أن تولده العين من خلال التحقق من تشغيل العين وإدارتها إدارة سليمة.</li> </ul>	نقطة واحدة
يتفاوض على سعر أدنى للعين. فيكون السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل وثمان البيعة الإجمالية أقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) فيما لو مؤلته مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أدنى، ومن ثم توفير المال.</li> <li>◀ على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة جزار بمبلغ 10,000 دولار أمريكي؛ وستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أدنى (على سبيل المثال، خصم نسبة 5% - 9,500 دولار أمريكي). وإضافة إلى ذلك، يكون ثمن البيع (بعد ربح نسبة 30%، أي 12,350 دولاراً أمريكياً) أقل من إجمالي التكاليف (بعد فائدة 30%، أي 13,000 دولار أمريكي).</li> </ul>	نقطة واحدة
يتفاوض على سعر أدنى للعين. السعر الفوري للعين أقل بنسبة 10% على الأقل وثمان البيعة الإجمالية أقل بنسبة 10% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) فيما لو مؤلته مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثم توفير المال.</li> <li>◀ على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة جزار تصل إلى 10,000 دولار أمريكي؛ ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أقل (على سبيل المثال خصم 15% - 8,500 دولار أمريكي). إضافة إلى ذلك، ثمن البيع (بعد 30% * ربح 8,500 دولار أمريكي، أي 11,050 دولاراً أمريكياً) أقل بنسبة 10% على الأقل من التكاليف الإجمالية (بعد 30% * فائدة 10,000 دولار أمريكي، أي 13,000 دولار أمريكي).</li> </ul>	نقطة واحدة
يتفاوض على سعر أدنى للعين. السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل بنسبة 20% على الأقل وثمان البيعة الإجمالية أقل بنسبة 20% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) فيما لو مؤلته مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل، ومن ثم توفير المال.</li> <li>◀ على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة جزار تصل إلى 10,000 دولار أمريكي؛ ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أقل (على سبيل المثال خصم نسبة 25% - 7,500 دولار أمريكي). إضافة إلى ذلك، فإن ثمن البيع (بعد 30% * ربح 7,500 دولار أمريكي، أي 9,750 دولاراً أمريكياً) يكون أقل من التكاليف الإجمالية (بعد 30% * فائدة 10,000 دولار أمريكي، أي 13,000 دولار أمريكي).</li> </ul>	نقطة واحدة

المؤشر	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	نقاط تأثير التمكين الاقتصادي
يتفاوض على سعر أدنى للعين. السعر الفوري للعين أقل من السعر الفوري الذي يعرضه العميل بنسبة 30% على الأقل وثمان البيع الإجمالي أقل بنسبة 30% على الأقل من التكاليف الإجمالية (ومنها متوسط سعر الفائدة السوقية) فيما لو مولته مؤسسة تقليدية للتمويل الأصغر.	يساعد العميل على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل ومن ثم توفير المال. على سبيل المثال، يقدم العميل فاتورة أسمدة تصل إلى 10,000 دولار أمريكي؛ ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على سعر أقل (على سبيل المثال خصم 35% - 6,500 دولار أمريكي). إضافة إلى ذلك، فإن ثمن البيع (بعد 30% * ربح 6,500 دولار أمريكي، أي 8,450 دولاراً أمريكياً) يكون أقل من إجمالي التكاليف (بعد 30% * فائدة 10,000 دولار أمريكي، أي 13,000 دولار أمريكي).	نقطة واحدة
<b>إجمالي نقاط التأثير الممكنة للتمكين الاقتصادي للإجارة</b>		<b>8 نقاط</b>

تمكنت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الشراء بسعر 9,500 دولار أمريكي (أي بسعر مخفض بنسبة 5%)، فستبيع العين بسعر 12,350 دولاراً أمريكياً (بمعدل ربح 30%). وهذا أقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو مولته مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (بمعدل فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

لتسجيل نقطة إضافية، تتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على خصومات لا تقل عن 10%. إذا كان السعر الفوري للجرار 10,000 دولار أمريكي، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستتفاوض للشراء من المورد بسعر أقل بنسبة 10% إلى 20% من السعر العادي. ومن ثم، إذا تمكنت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الشراء بسعر 8,500 دولار أمريكي (أي بسعر مخفض بنسبة 15%)، فستبيع العين بسعر 11,050 دولاراً أمريكياً (بمعدل ربح 30%). وهذا أقل بنسبة 10% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو مولته مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (بمعدل فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

لتسجيل نقطة إضافية، تتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على خصومات لا تقل عن 20%. إذا كان السعر الفوري للجرار 10,000 دولار أمريكي، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستتفاوض للشراء من المورد بسعر أقل بنسبة 20% على الأقل من السعر العادي. ومن ثم، إذا تمكنت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الشراء بسعر 7,500 دولار أمريكي (أي بسعر مخفض بنسبة 25%)، فستبيع العين بسعر 9,750 دولاراً أمريكياً (بمعدل ربح قدره 30%). وهذا أقل بنسبة 20% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو مولته مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (بمعدل فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكي.

إلى جانب المراقبة، قد ترغب مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في تقديم الإجارة، ولا سيما إذا كان العديد من عملائها يطلوبون أصولاً عالية السعر مثل المركبات، والتي تكون أكثر ملاءمة للتمويل بواسطة عقد الإجارة.

لتسجيل نقطة إضافية، سنتحقق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من اتباع الإجارة جميع متطلبات الشريعة. سنتحقق من استخدام الأموال للعين التي ستشتري والدفع المباشر للمورد. بعد الشراء من البائع، تظل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مالكة للعين طوال مدة الإجارة. وستخفف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من المخاطر المتعلقة بالدفع ومخاطر ملكية العين.

لتسجيل نقطة إضافية، تضمن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) حماية العين حماية جيدة من التلف والسرقة. إضافة إلى ذلك، توضع إجراءات لصيانة الدورية لضمان الحفاظ على العين محافظة جيدة واستمرارها في الإنتاج.

لتسجيل نقطة إضافية، ستزود مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العميل بمجموعة من الخيارات حول ما يود فعله بالعين في نهاية فترة الإجارة، ويشمل ذلك تجديد عقد الإجارة، أو إعادة العين إلى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، أو شراء العين منها مقابل رسوم رمزية. وستتيح مجموعة الخيارات مرونة للعميل فيما يتعلق بما سيفعله بالعين في نهاية فترة الإجارة.

لتسجيل نقطة إضافية، ستساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العميل على التفاوض على سعر أقل للعين. إذا كان السعر الفوري للجرار 10,000 دولار أمريكي، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستتفاوض للشراء من المورد بسعر أقل يصل إلى 10% من السعر العادي. ومن ثم، إذا

6,500 دولار أمريكي (أو بسعر مخفض بنسبة 35%)، فستبيع العين بسعر 8,450 دولاراً أمريكياً (بمعدل ربح قدره 30%). وهذا أقل بنسبة 30% على الأقل من التكلفة الإجمالية التي يتكبدها العميل فيما لو مؤلته مؤسسة تمويل أصغر (مؤسسة مالية) تقليدية (بمعدل فائدة قدرها 30%)، الأمر الذي سيكلف العميل 1,300 دولار أمريكياً.

لتسجيل نقطة إضافية، تتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للحصول على خصومات تزيد عن 30%. إذا كان السعر الفوري للجرار 10,000 دولار أمريكي، فإن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ستتفاوض للشراء من المورد بسعر أقل يصل إلى 30% من السعر العادي. ومن ثَمَّ، إذا تمكنت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الشراء بسعر

**الجدول 7: مؤشرات تأثير التمكين الاقتصادي النوعي لمشاركة المراجعة أو للمضاربة أو للمشاركة المتناقصة (لاستثمارات المنشآت الصغيرة والمتوسطة)**

نقاط تأثير التمكين الاقتصادي	القيمة غير المالية المقدمة لمعالجة مخاطر الأعمال	المؤشر
نقطة واحدة	تنظيم شراكة عادلة مع العميل تُقَرِّ بالمساهمات بين الطرفين على نحو عادل.	عقد شراكة موافق للشريعة بين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل يعكس اتفاقاً عادلاً بين الطرفين. وحدة العميل من الأرباح هي على الأقل جزء من رأس المال الذي يضخه العميل.
نقطة واحدة	يساعد العميل على التخطيط لإنشاء الأعمال من خلال تحديد الأطراف المعنية والموازنة والمخاطر، إلخ.	تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في تخطيط أعمال المشروع. فتُجرى دراسات للسوق من أجل تحديد جدوى المشروع، ومن ثم ضمان ظروف مناسبة للطرفين: مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل.
نقطة واحدة	يوفر الوصول إلى المعلومات من أجل مساعدة العميل على اتخاذ القرارات الرئيسية. يوفّر التكنولوجيا أو الابتكار أو هما معاً لتحسين الإنتاجية.	يقدم المعرفة اللازمة لتسيير الشركة، وجنّها إدخال الابتكار أو التكنولوجيا.
نقطة واحدة	يزود العملاء ببناء القدرات الفنية أو الإدارية لتعزيز استدامة المشروع حتى بعد خروج مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).	توفر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بناء القدرات ذات الصلة لعملائها حتى يتمكنوا من إدارة المشروع إدارة فعالة ومریحة.
نقطة واحدة	يدعم العميل بإتاحة النفاذ إلى الأسواق.	تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في إتاحة النفاذ إلى الأسواق بتقديم المستثمرين والتفاوض معهم.
نقطة واحدة	يساعد العميل في إدارة الشركة من خلال بناء القدرات والتوجيه. قد يشارك بنشاط في إدارة المشروع، إذا لزم الأمر.	تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في دعم المشروع بإدارته بالتوجيه أو بالمشورة أو بالعضوية في مجلس إدارة.
نقطة واحدة	خطة الخروج في حالة النجاح أو الإخفاق واضحة مع فهم واضح لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل لكلا السيناريوهين. العملاء محميون	لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) خطة خارج واضحة، ومنها كيفية استمرار العملاء في تشغيل المشروع.
نقطة واحدة	يُحَقِّز العملاء على تعزيز الإنتاجية حتى يتمكنوا من الحصول على الملكية النامية للمشروع في وقت أسرع من المتوقع.	يمكن للعميل دفع أقساط مبكرة لشراء حقوق الملكية بحيث تخرج مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في وقت أسرع من المتوقع (للمشاركة المتناقصة).
8 نقاط	<b>إجمالي نقاط التأثير المحتملة للتمكين الاقتصادي للمشاركة/للمضاربة/للمشاركة المتناقصة (لاستثمارات المنشآت الصغيرة والمتوسطة)</b>	

المشروع مع المشتريين والمساعدة على المفاوضات من أجل أسعار أعلى بحيث يستفيد كلا الطرفين.

لتسجيل نقطة إضافية، ستشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بنشاط في دعم ومتابعة المشروع في إدارته بالتوجيه أو الاستشارة أو كعضو في مجلس إدارة. وسيساعد مثل هذا التنظيم في تطوير قدرة العميل.

لتسجيل نقطة إضافية، ستكون هناك خطة خروج واضحة في حالة النجاح أو الإخفاق، وسيُفهم كل من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل خطة الخروج لكلا السيناريوين بوضوح. وفي مثل هذه الحالة، لا ينبغي إجبار العملاء على الوفاء بوعدهم بشراء حقوق الملكية إذا لم يكن مبلغ الأرباح كافياً لهم لتلبية احتياجاتهم اليومية.

لتسجيل نقطة إضافية، ينبغي أن يكون التدخل مستداماً على المدى البعيد ويجب على مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الخروج من المعاملة بعد فترة زمنية، مع ضمان عدم بقاء العميل معتمداً على الغير. ولتحفيز العميل على تجاوز الأهداف المخطط لها، يجب السماح له بدفع أقساط مبكرة بحيث تخرج مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في وقت أسرع مما هو متوقع.

## المشاركة المتناقصة (للعقارات والأصول المادية)

استثمارات الشراكة المتناقصة على الأصول العقارية هي جُمع بين المشاركة والإجارة. ونظراً لأن العقد عبارة عن جُمع بين عقدين منفصلين، تُقيّم عناصر كلا النوعين من العقود بشكل منفصل، وسيكون التقييم المشترك لعقد المشاركة المتناقصة هو معدل نتيجته التقييم (أي إذا قُيِّمت الإجارة بـ 5 نقاط وقُيِّمت المشاركة بثلاث نقاط، فستحز المشاركة المتناقصة 4 نقاط (5 نقاط + 3 نقاط) / 2) في المتوسط عموماً). ويمكن العثور على شرح مفصل للإجارة والمشاركة في الأقسام ذات الصلة آنفاً.

### المؤشرات الكمية

تقيس المؤشرات الكمية تأثير تدخّل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عند إجراء الأعمال (التجارة والاستثمار) مع عملائها. وتقيس مدى ذكاء التمويل المقدم. تهدف المؤسسة التي تعمل وفق أحكام الشريعة إلى إحداث تأثير إيجابي على

المشاركة أو المضاربة عبارة عن معاملة تقوم فيها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) باستثمار رأس مال مُجازٍ به. تعتبر هذه الاستثمارات الموجهة نحو حقوق الملكية فريدة من نوعها وغالباً ما يُنظر إليها على أنها تمثل الجوهر الحقيقي للتمويل الإسلامي بسبب هيكلها الواضح للمشاركة في الأرباح والمخاطر. ويعتمد عمق مشاركة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وكيفية تعاونها مع عملائها على خبرتها النسبية واتفاقها على من سيكون في وضع أفضل لقيادة المهمة.

لتسجيل نقطة إضافية، تدخل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في اتفاقية شراكة موافقة للشريعة الإسلامية تكون عادلة ومنصفة. إضافة إلى ذلك، فإن حصة العميل من الأرباح تتساوى على الأقل جزءاً من رأس المال الذي يخرجه العميل. بينما تُحدّد نسبة المشاركة في الخسارة تلقائياً بناءً على حصة رأس المال المستثمر، ينبغي أن تكون نسبة المشاركة في الربح القابلة للتفاوض، انعكاساً عادلاً بحيث يكسب العميل على الأقل حصة الأرباح التي استثمرها.

لتسجيل نقطة إضافية، ستشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في تخطيط وتصميم المعاملة. تُجرى دراسات السوق بعناية من أجل تحديد جدوى المشروع، والذي لن يكون مستداماً إلا إذا فهم الطرفان المخاطر التي ينطوي عليها والمسؤوليات التي يجب مشاركتها مقابل الأرباح المتوقعة. وسيضمن ذلك أن يكون كلا الطرفين واضحاً بشأن الأدوار والمسؤوليات في الشراكة ولديهما الدافع للعمل من أجل تحقيق الأرباح المتوقعة.

لتسجيل نقطة إضافية، تقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بجمع المعلومات والمعرفة المطلوبة، وتشاركها مع العميل حتى يكون على اطلاع جيد بالقرارات التي يتعين اتخاذها. وتشمل المعرفة أيضًا إدخال الممارسات أو العمليات أو التكنولوجيا المبتكرة التي من شأنها تحسين الإنتاجية وتعزيز الأرباح.

لتسجيل نقطة إضافية، ستوفر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بناء القدرات المطلوب إما من خلال إشراك طرف ثالث أو تقديم خبرتها الخاصة. وهذا من شأنه أن يضمن توفر العميل على الخبرة الفنية والإدارية اللازمة لتشغيل وإدارة المشروع بأكثر الطرائق كفاءة.

لتسجيل نقطة إضافية، ستشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في إتاحة النفاذ إلى الأسواق، وتقديم

تدخلوا تدخلًا فعالاً في سلسلة القيمة. وبدلاً من إجراء دراسة استقصائية أسرية قد تشمل عوامل أخرى، فإن المعرفة بسلسلة القيمة ستمدّها بفهم واضح للدخل الناتج عن الأنشطة الاقتصادية التي يقوم بها عملاؤها نتيجة للتمويل المقدم.

إن تأثير تدخل التمويل الأصغر هو المنفعة التي يكتسبها العميل، وتعزى مباشرة إلى مثل هذا التدخل. ونظرًا لأن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) توفر قيمة مضافة غير مالية إضافة إلى إتاحة التمويل، يجب قياس الفائدة الإجمالية من التدخل المشترك. وبعض المؤشرات الكمية موضحة في الجدول الآتي:

عملائها. لتحقيق هذه المهمة المتمثلة في مساعدة العملاء على كسب المزيد والخروج من الفقر، من المهم أن تكون قادرًا على قياس مدى مساهمة مؤسسة التمويل الأصغر / مؤسسة التمويل الأصغر في تحسين دخل عملائها بطريقة كمية. كما دُكر سابقًا، على الرغم من أن تجارب المراقبة العشوائية هي إحدى الطرق المُعترف بها لقياس التأثير، إلا أن تكاليفها الباهظة وصعوبة عزل عينات العلاج والمقارنة عزلاً دقيقاً تمثل مشكلة، وذلك هو السبب في ندرة إجراء مثل هذه الدراسات.

ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، على عكس نظيراتها التقليدية، قياس تأثير تمويلها على العملاء إذا

## الجدول 8 - أثر التمكين الاقتصادي الكمي لمختلف الأدوات المالية الإسلامية

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>مثال: يحتاج العميل إلى 1,000 دولار أمريكي لشراء الأسمدة والبذور. وستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع الموردين على مستوى بائع التجزئة أو تاجر الجملة، فتحصل على خصم 30% من سعر الشراء المتفاوض. 700 دولار أمريكي (سعر الشراء). ويقترض العميل من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بربح سنوي نسبته 30% خلال سنة واحدة. ويدفع 910 دولارات أمريكية (ثمان البيعة) بعد 12 شهرًا (المبلغ الأصلي 700 دولار أمريكي، الربح 210 دولارات أمريكية). ويبلغ سعر الفائدة السوقية 30%. وقد حُدّد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>	<p><b>المربحة</b></p>
<p><b>أثر اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</b></p> <p>الوفورات أو الربح المحقق من اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي =                      تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - سعر البيع بالمربحة                      = 1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية                      = 390 دولاراً أمريكياً</p> <p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق من اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي =                      (تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - سعر البيع بالمربحة) / تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) * 100%                      = (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / 1,300 دولار أمريكي * 100%                      = 30.00%</p> <p>الوفورات أو الربح المحقق من اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي المساهمة في التخفيف من وطأة الفقر =                      (تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - ثمن البيع بالمربحة) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل كل يوم) * 100%                      = (1,300 دولار أمريكي - 910 دولارات أمريكية) / 365 / 2.50 دولاراً أمريكياً * 100%                      = 42.74%</p>	
<p><b>تأثير التفاوض مع المورد</b></p> <p>الوفورات أو الربح المحقق بفضل التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر =                      سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه                      = 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي                      = 300 دولار أمريكي</p>	

نوع المنتجات أو التدخلات	المؤشرات الكمية
	النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر = (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه / سعر الشراء الفوري الأولي * 100% = (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100% = 300 دولار أمريكي / 1,000 دولار أمريكي * 100% = 30%
	النسبة المئوية لمساهمة الوفورات أو الربح المحقق المساهم مساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر نتيجة للتفاوض المباشر = (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم) = (1,000 - 700 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 دولار أمريكي * 100% = 300 دولار أمريكي / 365 / 2.50 دولار أمريكي * 100% = 32.88%
	<b>المؤشر المجمع- تأثير تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ناقصاً أي تكلفة إضافية</b>
	الوفورات أو الربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً أي تكلفة إضافية متكبدة = ربح التفاوض - تكلفة التفاوض = سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض) = 1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة) * 1,000 دولار أمريكي) = 300 دولار أمريكي - 0 = 300 دولار أمريكي
	النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة = (ربح التفاوض - تكلفة التفاوض) / سعر الشراء الفوري الأولي = (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض)) / سعر الشراء الفوري الأولي = (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة)) / 1,000 دولار أمريكي * 100% = (300-0 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100% = 30%
	النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة مساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر = (ربح التفاوض - تكلفة التفاوض) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / حد الفقر (الدخل في اليوم) = (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح المرابحة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض)) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم) = (1,000 دولار أمريكي - 700 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 1,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة)) / 365 / 2.50 دولار أمريكي * 100% = (300-0 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 دولار أمريكي * 100% = 32.88%

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>يحتاج العملاء إلى شراء الأسمدة والبذور. تقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بإبرام عقد مسبق لشراء المحصول بسعر 1,000 دولار أمريكي. نظرًا لأن معدل الربح المستهدف هو 30%، فمن المتوقع بيع المحصول مقابل 1,300 دولار أمريكي. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع المشتري للحصول على سعر أعلى بنسبة 30%، والبيع بسعر 1,690 دولاراً أمريكياً (1.3 * 1,300 دولار أمريكي). تستلم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) 100 كيلوجرام من المحصول أثناء الحصاد بعد 6 أشهر (180 يومًا) من العميل وتبيعها للمشتري بالسعر المتوقع البالغ 1,690 دولاراً أمريكياً. تُرجع 50% من الربح الإضافي البالغ 390 دولاراً أمريكياً للعميل (أي 195 دولاراً أمريكياً) في شكل علاوة. سعر الفائدة السوقية هو 30%. تُدد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم. سعر المستهلك النهائي للمنتج هو 16 دولاراً أمريكياً للكيلوغرام.</p>	<p><b>السلم</b></p>
<p><b>آثر اختيار السلم مقارنة بالقرض التقليدي:</b></p>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق من اختيار السلم مقارنة بالقرض التقليدي:</p> <p>= (سعر الفائدة السوقية * سعر السلم المعجل المخفض) - (معدل الخصم * سعر السوق المتوقع + حصة الأرباح الإضافية بسبب ارتفاع الأسعار)</p> <p>= (30% * 1,000 دولار أمريكي) - (30% * 1,000 دولار أمريكي) + 195 دولاراً أمريكياً</p> <p>= 195 دولاراً أمريكياً</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق من اختيار السلم مقارنة بالقرض التقليدي:</p> <p>= ((سعر الفائدة السوقية * سعر السلم المعجل المخفض) - (معدل الخصم * سعر السوق المتوقع + حصة الأرباح الإضافية بسبب ارتفاع الأسعار)) / تكلفة القرض التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) * 100%</p> <p>= ((30% * 1,000 دولار أمريكي) - (30% * 1,000 دولار أمريكي) + 195 دولاراً أمريكياً) / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 19.50%</p>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق من اختيار السلم مقارنة بالقرض التقليدي المساهم في التخفيف من وطأة الفقر:</p> <p>= (سعر الفائدة السوقية * سعر السلم المعجل المخفض) - (معدل الخصم * سعر السوق المتوقع + حصة الأرباح الإضافية بسبب ارتفاع الأسعار) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم) * 100%</p> <p>= ((30% * 1,000 دولار أمريكي) - (30% * 1,000 دولار أمريكي) + 195 دولاراً أمريكياً) / 180 / 2.50 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 19.50%</p>	
<p>آثر التفاوض مع المشتري / السوق</p>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق بفضل تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية):</p> <p>= حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات - السعر المتوقع قبل الخصم للعميل)</p> <p>= 50% * (1,690 دولاراً أمريكياً - 1,300 دولار أمريكي)</p> <p>= 50% * 390 دولاراً أمريكياً</p> <p>= 195 دولاراً أمريكياً</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية):</p> <p>= حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات - السعر المتوقع قبل الخصم للعميل) / سعر البيع المتوقع قبل الخصم للعميل * 100%</p> <p>= 50% * (1,690 دولاراً أمريكياً - 1,300 دولار أمريكي) / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 50% * 390 دولاراً أمريكياً / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 195 دولاراً أمريكياً / 1,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 19.50%</p>	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>النسبة المئوية لمساهمة الوفورات أو للربح المحقق المساهم مساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر نتيجة للتفاوض المباشر = حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات- السعر المتوقع قبل الخصم للعميل) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)</p> $= 50\% * (1,690 \text{ دولاراً أمريكياً} - 1,300 \text{ دولاراً أمريكياً}) / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 50\% * 390 \text{ دولاراً أمريكياً} / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 195 \text{ دولاراً أمريكياً} / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 43.33\%$	
<p>الزيادة في نسبة (في %) الثمن من المستهلك النهائي الذي استفاد منه العميل</p> <p>(سعر المنتج المتفاوض عليه للمنتج الذي استفاد منه العميل - سعر المنتج المعتاد للمنتج الذي استفاد منه العميل) / سعر المستهلك النهائي * 100%</p> $= ((1,000 \text{ دولار أمريكي} + 195 \text{ دولاراً أمريكياً}) / 100 \text{ كلغ}) - (1,000 \text{ دولار أمريكي} / 100 \text{ كلغ}) / 16 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= (11.95 \text{ دولاراً أمريكياً} - 10 \text{ دولارات أمريكياً}) / 16 \text{ دولاراً أمريكياً} * 100\%$ $= 1.95 \text{ دولار أمريكي} / 16 \text{ دولاراً أمريكياً} * 100\%$ $= 12.19\%$	
<b>المؤشر المجمع- تأثير تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ناقصاً أي تكلفة إضافية</b>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق بفضل تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر</p> <p>= حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات- السعر المتوقع قبل الخصم للعميل) - (معدل خصم السِّلْم * سعر البيع المتوقع قبل الخصم للعميل - سعر الفائدة السوقية * عائد السِّلْم المعدل)</p> $= 50\% * (1,690 \text{ دولار} - 1,300 \text{ دولار}) - (30\% * 1,300 \text{ دولار} - 30\% * 1,000 \text{ دولار})$ $= 50\% * 390 \text{ دولاراً أمريكياً} - (390 \text{ دولاراً أمريكياً} - 300 \text{ دولاراً أمريكياً})$ $= 195 \text{ دولاراً أمريكياً} - 90 \text{ دولاراً أمريكياً}$ $= 105 \text{ دولارات أمريكياً}$	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة</p> <p>= حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات- السعر المتوقع قبل الخصم للعميل) - (معدل خصم السِّلْم * سعر البيع المتوقع قبل الخصم للعميل - سعر الفائدة السوقية * عائد السِّلْم المعدل) / (عائد السِّلْم المعدل) * 100%</p> $= 50\% * (1,690 \text{ دولاراً أمريكياً} - 1,300 \text{ دولار أمريكي}) - (30\% * 1,300 \text{ دولار أمريكي} - 30\% * 1,000 \text{ دولار أمريكي}) / ((1,000 \text{ دولار أمريكي} * 100\% - 100\% * 1,000 \text{ دولار أمريكي}))$ $= 50\% * 390 \text{ دولاراً أمريكياً} - (390 \text{ دولاراً أمريكياً} - 300 \text{ دولاراً أمريكياً}) / (1,000 \text{ دولار أمريكي} * 100\% - 100\% * 1,000 \text{ دولار أمريكي})$ $= (195 \text{ دولاراً أمريكياً} - 90 \text{ دولاراً أمريكياً}) / (1,000 \text{ دولاراً أمريكياً} * 100\% - 100\% * 1,000 \text{ دولار أمريكي})$ $= 105 \text{ دولارات أمريكياً} / (1,000 \text{ دولار أمريكي} * 100\% - 100\% * 1,000 \text{ دولار أمريكي})$ $= 10.50\%$	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة مساهمة مساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر</p> <p>= حصة الأرباح التي حصل عليها العميل بفضل التفاوض * (العائد الفعلي للمشتري من المبيعات- السعر المتوقع قبل الخصم للعميل) - (معدل خصم السِّلْم * سعر البيع المتوقع قبل الخصم للعميل - سعر الفائدة السوقية * عائد السِّلْم المعدل) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)</p> $= 50\% * (1,690 \text{ دولاراً أمريكياً} - 1,300 \text{ دولاراً أمريكياً}) - (30\% * 1,300 \text{ دولاراً أمريكياً} - 30\% * 1,000 \text{ دولاراً أمريكياً}) / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 50\% * 390 \text{ دولاراً أمريكياً} - (390 \text{ دولاراً أمريكياً} - 300 \text{ دولاراً أمريكياً}) / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= (195 \text{ دولاراً أمريكياً} - 90 \text{ دولاراً أمريكياً}) / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 105 \text{ دولارات أمريكياً} / 180 \text{ يوماً} / 2.5$ $= 23.33\%$	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>الزيادة في نسبة (فئة %) الثمن (ويشمل ذلك التكاليف) من المستهلك النهائي الذي استفاد منه العميل = (سعر المنتج المتفاوض عليه للمنتج الذي استفاد منه العميل - تسعير تمويل السلم) - (السعر المعتاد للمنتج الذي استفاد منه العميل - تسعير التمويل التقليدي) / سعر المستهلك النهائي * 100%</p> <p>= (1,000 دولار أمريكي + 195 دولاراً أمريكياً) / 100 كلغ) - (1,000 دولار أمريكي / 100 كلغ) - (1,300 * 30% - 1,000 دولار أمريكي / 100 كلغ) * 100%</p> <p>= (11.95 دولار أمريكي - 10 دولارات أمريكية - 0.90 دولار أمريكي) / 16 دولاراً أمريكياً * 100%</p> <p>= 1.05 دولار أمريكي / 16 دولاراً أمريكياً * 100%</p> <p>= 6.56%</p>	
<p>يحتاج العميل إلى 10,000 دولار أمريكي لشراء المعدات. ستتفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مع المورد، فتحصل على خصم 30%. ويبلغ سعر الشراء المتفاوض 7,000 دولار أمريكي (سعر الشراء).</p> <p>ويقتصر من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بربح سنوي نسبته 30% خلال سنة واحدة. ويدفع 9,100 دولار أمريكي (سعر البيع) بعد 12 شهراً (المبلغ الأصلي + الفائدة) 7,000 دولار أمريكي، الربح 2,100 دولار أمريكي. ويبلغ سعر الفائدة السوقية 30%. وعند التأخر 12 شهراً أخرى، لا يُستحق أن يُربح إضافي. ويُسمح بدفع الجزاءات، على أن تمنح للأعمال الخيرية. وقد حُدّد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>	<p><b>الإجارة</b></p>
<p><b>أثر اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدي</b></p> <p>الوفورات المحققة من اختيار الإجارة مقارنة بقرض الإجارة التقليدي = إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - إجمالي سعر الإجارة (المبلغ الأصلي + ربح الإجارة)</p> <p>= 13,000 دولار أمريكي - 9,100 دولار أمريكي = 3,900 دولار أمريكي</p> <p>النسبة المئوية المحققة من اختيار الإجارة مقارنة بالقرض التقليدي = إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) / إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي</p> <p>= (13,000 دولار أمريكي - 9,100 دولار أمريكي) / 13,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30.00%</p>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق من اختيار التمويل الإسلامي مقارنة بالقرض التقليدية المساهمة في التخفيف من وطأة الفقر = إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - سعر بيع الإجارة (مدة الإجارة (بعدد الأيام) / خط الفقر (الدخل في اليوم) * 100%)</p> <p>= (13,000 دولار أمريكي - 9,100 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 * 100%</p> <p>= 42.74%</p>	
<p><b>أثر التفاوض مع المورد</b></p> <p>الوفورات المحققة بفضل التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) = سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه</p> <p>= 10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي = 3,000 دولار أمريكي</p>	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>النسبة المئوية للوفورات المحققة بفضل التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه) / سعر الشراء الفوري الأولي</p> <p>= (10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي) / 10,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 3,000 دولار أمريكي / 10,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30%</p>	
<p>الوفورات المحققة المساهمة في التخفيف من وطأة الفقر نتيجة للتفاوض</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)</p> <p>= (10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 / 100%</p> <p>= 3,000 دولار أمريكي / 365 / 2.50 * 100%</p> <p>= 328.77%</p>	
<b>المؤشر المجمع- تأثير تفاوض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ناقصاً أي تكلفة إضافية</b>	
<p>الوفورات أو الربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً أي تكلفة إضافية متكبدة</p> <p>= ربح التفاوض - تكلفة التفاوض</p> <p>= سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح الإجارة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض)</p> <p>= 10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 10,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة) * 10,000 دولار أمريكي)</p> <p>= 3,000 دولار أمريكي - 0</p> <p>= 3,000 دولار أمريكي</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة</p> <p>= (ربح التفاوض - تكلفة التفاوض) / سعر الشراء الفوري الأولي</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح الإجارة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض)) / سعر الشراء الفوري الأولي</p> <p>= (10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 10,000 - 30% (سعر الفائدة)) / 10,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= (3,000 دولار أمريكي - 0) / 10,000 دولار أمريكي * 100%</p> <p>= 30%</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة المساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر</p> <p>= (ربح التفاوض - تكلفة التفاوض) / مدة الإجارة بعدد الأيام / حد الفقر (الدخل في اليوم)</p> <p>= (سعر الشراء الفوري الأولي - سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه - (معدل ربح الإجارة * سعر الشراء الفوري الأولي - سعر الفائدة السوقية * المبلغ الأصلي للقرض) / مدة الإجارة بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)</p> <p>= (10,000 دولار أمريكي - 7,000 دولار أمريكي - (30% (معدل الربح) * 10,000 دولار أمريكي - 30% (سعر الفائدة)) / 365 / 2.50 * 100%</p> <p>= (3,000 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 * 100%</p> <p>= 328.77%</p>	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>تحتاج العملية إلى 1,000 دولار أمريكي لدفع المصاريف الطبية لأطفالها. فتقتصر العملية من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قرصًا بلا فائدة (0%) خلال سنة واحدة. ويبلغ سعر الفائدة في السوق 30%. وقد حُدّد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>	<p><b>القرض الحسن</b></p>
<p><b>أثر اختيار القرض الحسن مقارنة بالقرض التقليدي</b></p>	
<p>الوفورات المحققة من الحصول على القرض الحسن بدلاً من القرض التقليدي                      = تكاليف فائدة القرض - رسوم خدمة القرض الحسن (عادة صفر)                      = 30% * 1,000 دولار أمريكي - 0% * 1,000 دولار أمريكي                      = 300 دولار أمريكي - 0 دولار أمريكي                      = 300 دولار أمريكي</p>	
<p><b>النسبة المئوية للوفورات المحققة من اختيار القرض الحسن مقارنة بالقرض التقليدي</b></p>	
<p>= (تكاليف فائدة القرض - رسوم خدمة القرض الحسن (عادة صفر)) / تكلفة فائدة القرض * 100%                      = (300 دولار أمريكي - 0 دولار أمريكي) / 300 دولار أمريكي * 100%                      = 100%</p>	
<p>النسبة المئوية للوفورات المحققة من اختيار القرض الحسن مقارنة بالقرض التقليدي المساهم في التخفيف من وطأة الفقر                      = (تكاليف فوائد القرض - رسوم خدمة القرض الحسن (عادة صفر)) / آجال استرداد التمويل بعدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)                      = (300 دولار أمريكي - 0 دولار أمريكي) / 365 / 2.50 دولار أمريكي * 100%                      = 32.88%</p>	
<p>يتواصل العميل مع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أجل استثمار موجه نحو حقوق الملكية. تستثمر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) 10,000 دولار أمريكي في المشروع بناءً على اتفاقية المشاركة في الأرباح بنسبة 60:40 حيث تتسلم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) 60% من الأرباح، وتتقاسم نسبة 40% المتبقية مع العميل. ومن المتوقع أن يكسب المشروع 1,000 دولار أمريكي في الشهر. ويبلغ سعر الفائدة السوقية 30%. وقد حُدّد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم. ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة هو 3,650 دولاراً أمريكياً أو 10 دولارات أمريكية في اليوم.</p>	<p><b>المشاركة / المضاربة / المشاركة المتناقصة (المنشآت الصغيرة والمتوسطة)</b></p>
<p><b>أثر الأرباح التي يُحققها العميل</b></p>	
<p>الأرباح التي يجنيها العميل من معاملة المشاركة / المضاربة                      = حصة الأرباح التي يجنيها العملاء في السنة * الربح المعلن                      = 40% * 1,000 دولار أمريكي في الشهر                      = 400 دولار أمريكي في الشهر</p>	
<p>الأرباح التي يجنيها العميل من معاملة المشاركة / المضاربة مقارنة بتكلفة الفرصة البديلة                      = حصة الأرباح التي يحققها العملاء في السنة * الربح المعلن / نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (في الموقع أو القطاع) * 100%                      = 40% * 1,000 دولار أمريكي في الشهر / 10 دولارات أمريكية * 30 يوماً * 100%                      = 400 دولار أمريكي في الشهر / 300 دولار أمريكي في الشهر * 100%                      = 133.33%</p>	
<p>النسبة المئوية للأرباح التي يُحققها العميل من معاملة المشاركة / المضاربة المساهمة في التخفيف من وطأة الفقر                      = حصة الأرباح التي يحققها العملاء في السنة * الربح المعلن / مدة العائدات في عدد الأيام / خط الفقر (الدخل في اليوم)                      = 40% * 1,000 دولار أمريكي في الشهر / 30 يوماً / 2.50 دولار أمريكي * 100%                      = 400 دولار أمريكي في الشهر / 30 يوماً / 2.50 دولار أمريكي * 100%                      = 533.33%</p>	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات																																																							
<p>يريد العميل شراء جرار بتكلفة 142,857 دولاراً أمريكياً. بعد التفاوض للحصول على خصم قدره 30%، يبلغ سعر الجرار 100,000 دولار أمريكي. بموجب اتفاق المشاركة المتناقصة، تُقسَّم حقوق ملكية مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى ثمان وحدات متساوية، على العميل الاستحواذ عليها كل سنة خلال ثمان سنوات بعائد متوقع يبلغ 10% في السنة. ينبغي أن يساهم العميل بجزء معين (على سبيل المثال 20%) من السعر الإجمالي والباقي (80%) تقدمه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وقت الاستحواذ. الجرار ملكية مشتركة بين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل. بعد الاستحواذ، يُسَلَّم الجرار إلى العميل وتقوم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بتأجير حصتها في العين للعميل.</p> <p>لنفترض أن الإجارة السنوية لجرار هي 10,000 دولار أمريكي طافياً لا تشمل الإصلاح والتأمين، إلخ. في السنة الأولى، تبلغ حصة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الإجارة 8,000 دولار أمريكي، تكونها مالكة 80% من الجرار. القسط الأول هو 18,000 دولار أمريكي، ويتكون من سعر شراء وحدة حقوق الملكية والإجارة السنوية. في كل سنة لاحقة، مع تناقص حصة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في الجرار، تتناقص أيضًا حصتها من الإجارة، كما هو موضح في الجدول الآتي. ويبلغ سعر الفائدة السوقية 10% في السنة. وقد حُدّد خط الفقر في 2.50 دولار أمريكي في اليوم.</p>	<p><b>المشاركة المتناقصة (عين منتج)</b></p>																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الرصيد</th> <th>مبلغ القسط</th> <th>دفع الإجارة</th> <th>مبلغ الدفع الأصلي</th> <th>نهاية السنوات</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>80,000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>70,000</td> <td>18,000</td> <td>8,000</td> <td>10,000</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>60,000</td> <td>17,000</td> <td>7,000</td> <td>10,000</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>50,000</td> <td>16,000</td> <td>6,000</td> <td>10,000</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>40,000</td> <td>15,000</td> <td>5,000</td> <td>10,000</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>30,000</td> <td>14,000</td> <td>4,000</td> <td>10,000</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>20,000</td> <td>13,000</td> <td>3,000</td> <td>10,000</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>10,000</td> <td>12,000</td> <td>2,000</td> <td>10,000</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>11,000</td> <td>1,000</td> <td>10,000</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>116,000</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>80,000</b></td> <td><b>المجموع</b></td> </tr> </tbody> </table>	الرصيد	مبلغ القسط	دفع الإجارة	مبلغ الدفع الأصلي	نهاية السنوات	80,000	0	0	0	0	70,000	18,000	8,000	10,000	1	60,000	17,000	7,000	10,000	2	50,000	16,000	6,000	10,000	3	40,000	15,000	5,000	10,000	4	30,000	14,000	4,000	10,000	5	20,000	13,000	3,000	10,000	6	10,000	12,000	2,000	10,000	7	0	11,000	1,000	10,000	8		<b>116,000</b>	<b>0</b>	<b>80,000</b>	<b>المجموع</b>	
الرصيد	مبلغ القسط	دفع الإجارة	مبلغ الدفع الأصلي	نهاية السنوات																																																				
80,000	0	0	0	0																																																				
70,000	18,000	8,000	10,000	1																																																				
60,000	17,000	7,000	10,000	2																																																				
50,000	16,000	6,000	10,000	3																																																				
40,000	15,000	5,000	10,000	4																																																				
30,000	14,000	4,000	10,000	5																																																				
20,000	13,000	3,000	10,000	6																																																				
10,000	12,000	2,000	10,000	7																																																				
0	11,000	1,000	10,000	8																																																				
	<b>116,000</b>	<b>0</b>	<b>80,000</b>	<b>المجموع</b>																																																				

#### أثر اختيار المشاركة المتناقصة مقارنة بالقرض التقليدي

الوفورات المحققة من اختيار المشاركة المتناقصة مقارنة بقرض التأجير التقليدي

$$\begin{aligned}
 &= \text{إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - إجمالي السداد من تمويل المشاركة المتناقصة (المبلغ الأصلي + الأرباح المحققة عن تمويل المشاركة المتناقصة)} \\
 &= 80\% * 142,857 * 1.1 - 116,000 \text{ دولار أمريكي} \\
 &= 125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 116,000 \text{ دولار أمريكي} \\
 &= 9,714.16 \text{ دولار أمريكي}
 \end{aligned}$$

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<p>النسبة المئوية للوفورات المحققة من اختيار المشاركة المتناقصة مقارنة بالقرض التقليدي:</p> $= (\text{إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - إجمالي السداد من تمويل المشاركة المتناقصة}) / \text{إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة)} * 100\%$ $= (142,857 * 1.1 - 116,000 \text{ دولار أمريكي}) / 125,714 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 116,000 \text{ دولار أمريكي}) / 125,714 \text{ دولاراً أمريكياً} * 100\%$ $= 9,714.16 \text{ دولار أمريكي} / 125,714 \text{ دولاراً أمريكياً} * 100\%$ $= 7.73\%$	
<p>النسبة المئوية للوفورات المحققة من اختيار المشاركة المتناقصة في المساهمة في التخفيف من وطأة الفقر:</p> $= (\text{إجمالي مبلغ السداد من التمويل التقليدي (المبلغ الأصلي + الفائدة) - إجمالي السداد من تمويل المشاركة المتناقصة}) / \text{أجل استرداد التمويل بعدد الأيام} / \text{خط الفقر (الدخل في اليوم)}$ $= (142,857 * 1.1 - 116,000 \text{ دولار أمريكي}) / 8/365 / 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 116,000 \text{ دولار أمريكي}) / 8/365 / 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= 9,714.16 \text{ دولار أمريكي} / 8/365 / 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= 133.07\%$	
	<b>أثر التفاوض مع المورّد</b>
<p>استفاد العميل من الوفورات المحققة من التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية):</p> $= \text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه}$ $= 80\% * (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي})$ $= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي}$	
<p>النسبة المئوية للوفورات أو الأرباح التي استفاد منها العميل بفضل التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الإسلامي:</p> $= (\text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه}) / \text{سعر الشراء الفوري الأولي} * 100\%$ $= (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي}) / 100,000 \text{ دولار أمريكي} * 80\%$ $= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي} / 80,000 \text{ دولار أمريكي}$ $= 25.71\%$	
<p>الوفورات المحققة نتيجة للتفاوض المساهم في التخفيف من وطأة الفقر:</p> $= (\text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر المتفاوض عليه}) / \text{أجل استرداد التمويل بعدد الأيام} / \text{خط الفقر (الدخل في اليوم)} * 100\%$ $= 80\% * (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي}) / 8/365 / 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي} / 8/365 / 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$ $= 281.80\%$	

المؤشرات الكمية	نوع المنتجات أو التدخلات
<b>المؤشر المجمع- تأثير التفاوض الذي قامت به مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ناقصاً أي تكلفة إضافية</b>	
الوفورات أو الربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً أي تكلفة إضافية متكبدة	
$\text{ربح التفاوض} - \text{تكلفة التفاوض} =$	
$= \text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه} - (\text{إجمالي تكلفة تمويل المشاركة المتناقصة فوق تكلفة المبلغ الأصلي} - \text{سعر الفائدة السوقية} * \text{المبلغ الأصلي للتمويل})$	
$= 80\% * (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي} - 0)$	
$= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي}$	
النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة	
$= (\text{ربح التفاوض} - \text{تكلفة التفاوض}) / \text{سعر الشراء الفوري الأولي}$	
$= (\text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه} - (\text{إجمالي تكلفة تمويل المشاركة المتناقصة فوق تكلفة المبلغ الأصلي} - \text{سعر الفائدة السوقية} * \text{المبلغ الأصلي للتمويل})) / \text{سعر الشراء الفوري الأولي} * 100\%$	
$= 80\% * (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي} - 0/80,000) - 100,000 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$	
$= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي} - 0/80,000 \text{ دولار أمريكي}$	
$= 25.71\%$	
النسبة المئوية للوفورات أو للربح المحقق بفضل التفاوض ناقصاً التكلفة الإضافية المحتملة المتكبدة المساهمة مباشرة في التخفيف من وطأة الفقر	
$= (\text{ربح التفاوض} - \text{تكلفة التفاوض}) / \text{آجال استرداد التمويل بعدد الأيام} / \text{خط الفقر (الدخل في اليوم)} * 100\%$	
$= \text{سعر الشراء الفوري الأولي} - \text{سعر شراء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) المتفاوض عليه} - (\text{التكلفة الإجمالية لتمويل المشاركة المتناقصة فوق تكلفة المبلغ الأصلي} - \text{سعر الفائدة السوقية} * \text{المبلغ الأصلي للتمويل}) / \text{آجال استرداد التمويل بعدد الأيام}$	
$/ \text{خط الفقر (الدخل في اليوم)} * 100\%$	
$= 80\% * (125,714.16 \text{ دولار أمريكي} - 100,000 \text{ دولار أمريكي} - 0/8/365) - 2.50 \text{ دولار أمريكي} * 100\%$	
$= 20,571.33 \text{ دولار أمريكي} - 0/8/365 \text{ دولار أمريكي}$	
$= 281.80\%$	



## الأداء الاجتماعي

### 1- ما الأداء الاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر؟

الأداء الاجتماعي، حسب تعريف فريق العمل المعنى بالأداء الاجتماعي (SPTF)، هو "التجسيد العملي الفعال لرسالة مؤسسة ما طبقاً للقيم الاجتماعية المقبولة."

ويشير الأداء الاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية المعلنة وخلق قيمة للعملاء.

ولتنفيذ المالية المسؤولة جانبان هما: حماية العملاء وإدارة الأداء الاجتماعي. فحماية العملاء هي محاولة تقديم خدمات عادلة وآمنة لهم. أما إدارة الأداء الاجتماعي (SPM) فتشمل حماية العملاء، غير أنها تهتم كذلك اهتماماً طويلاً بكيفية تحقيق المنافع للفقراء منهم، وتقع مسؤولية حماية العملاء على عاتق جميع مقدمي الخدمات، في حين تعد إدارة الأداء الاجتماعي ضرورة لجميع المؤسسات ثنائية الحويلة- تلك التي لديها أهداف مالية واجتماعية على حد سواء.

### 2- لماذا يعتبر الأداء الاجتماعي مهمًا؟

يعتبر الأداء الاجتماعي مهمًا لأنه يضع العملاء في مركز القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، مما يزيد من احتمال أن تكون الخدمات المالية آمنة ومفيدة لهم. وقد كان قطاع الخدمات المالية يشهد طوال سنوات عديدة على الاستدامة المالية، لكننا ندرك حالياً أن الأداء المالي القوي وحده لا يتحول بالضرورة إلى منافع للعملاء.

ومن ثم، فإن اعتماد استراتيجية اجتماعية لا يقل في أهميته عن اعتماد استراتيجية مالية. وينبغي أن تكمل إحدى الاستراتيجيتين الأخرى مع وضع الأهداف المناسبة في الاعتبار. ومع أنه غالباً ما يُنظر إلى اعتماد الحويلة الثنائية على أنه أمر غير قابل للإدارة، فإن هذا ليس هو الحال مع التمويل الأصغر. ويمكن معالجة المشكلات المالية الشائعة (على سبيل المثال انسحاب العميل، والمحفظة

المعرضة للخطر المرتفع، وترك المستخدمين وظائفهم) بواسطة تدخلات إدارة الأداء الاجتماعي، مثل فهم احتياجات شرائح العملاء المختلفة، وتصميم المنتجات والخدمات التي تفسد احتياجات محددة، وإنشاء سياسات للموارد البشرية تحمي المستخدمين.

ويمكن لمقدم الحويلة الثنائية، بل يجب عليه استخدام البيانات المتعلقة بكل من الأداء المالي والاجتماعي لتوجيه قراراته بشأن الأسعار والمنتجات وأنظمة تقديم الخدمات والاستراتيجيات، حيث يتطلب نجاح مقدمي الخدمات الاجتماعية الاستدامة وإيجاد المنافع للعملاء. ومن دون الاهتمام بالأداء الاجتماعي، سيتخذ مقدمو الخدمات المالية والممولون قرارات تستند إلى أهداف مالية قصيرة المدى. وفي مثل هذه الحالات، يمكن أن تسبب الخدمات المالية ضرراً للعملاء. تشمل مزايا تعزيز الأداء الاجتماعي من أجل الاستدامة البعيدة الأمد لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ما يلي:

- ◀ تطوير المنتجات والخدمات التي تركز على العميل
- ◀ الاحتفاظ القوى بالعميل باعتباره شريكاً تجارياً على الأمد البعيد
- ◀ تعزيز السمعة في السوق باعتبارها شريكاً ذا قيمة مضافة في ميدان الأعمال
- ◀ الحماية من الانحراف عن المهمة
- ◀ القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة لإبلاغها للجهات المستثمرة / المانحة من أجل توليد التمويل واستدامته
- ◀ التمايز وإضافة القيمة في الأسواق التنافسية
- ◀ نيل رضا المستخدمين والاحتفاظ بهم

### 3- مسيرة وأساس معايير الأداء الاجتماعي

أنشئ فريق عمل الأداء الاجتماعي سنة 2005، قبل بضع سنوات من أول طرح عام أولي للتمويل الأصغر (IPO) وقبل بداية أزمة المديونية المفرطة في العديد من البلدان. ولا يزال الطرح العام الأولي مثيراً للجدل ولا يزال سبباً رئيساً للجدل، مما يوضح التركيز الرئيس للتمويل الأصغر على عامل الربح بدلا من هدفه الاجتماعي.

## 4- العلاقة بين الأداء المالي والاجتماعي

أتاحت مجموعة البيانات الموسعة التي جمعها سوق تبادل المعلومات عن التمويل الأصغر (MIX) عن الأداء الاجتماعي ظهور عدد كبير من العلاقات الإيجابية والثابتة بين الأداء الاجتماعي والمالي. ففي تقرير سوق تبادل المعلومات عن التمويل الأصغر الذي نشره في 15 أغسطس 2016 كُتِل من معراج حسين وميكول بيستيللي، لوحظ العديد من النتائج المثيرة للاهتمام، منها:

- ◀ لا تنهى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، التي لديها مجلس إدارة يتابع الأداء الاجتماعي ويولي اهتماماً خاصاً للنساء، تُبين عن جودة وكفاءة وإنتاجية أفضل للمحفظة.
  - ◀ يرتبط وجود سياسات موارد بشرية أكثر تقدماً بتحسين إنتاجية المستخدمين وجودة المحفظة.
  - ◀ يرتبط الاستهداف الحصري لأشدّ العملاء فقراً بارتفاع في تكاليف التشغيل، ولكن أيضاً بتكاليف أقل لكل مقترض. ويرتبط عدم وجود استراتيجية للفقر لتجزئة السوق إلى شرائح بارتفاع التكلفة لكل مقترض.
  - ◀ يرتبط الاحتفاظ بالمقترض ارتباطاً إيجابياً بزيادة الاحتفاظ بالمستخدمين والإنتاجية وانخفاض التكاليف لكل مقترض.
- ويمكن الاطلاع على ملخص النتائج في الجدول الآتي:

وعلى الرغم من أن حدث الطرح العام الأولي هي الحالة القصوى التي يُستشهد بها غالباً لفقدان يُوصل قطاع التمويل الأصغر وجهتها، فإن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) شهدت أيضاً مدناً أقل من "الانحراف عن المهمة". ربما بدأت تلك المؤسسات تخدم المناطق الريفية، إلا أن جاذبية الأرباح العالية دفعت الكثير منها إلى الانتقال إلى المراكز الحضرية، حيث يمكنها تقديم تمويل أكبر بتكاليف أقل. وقد قام فريق العمل المعنى بالأداء الاجتماعي، بالتشاور مع مختلف الأطراف المعنية، بوضع معايير عالمية تمهّد مساراً عملياً لتقديم تمويل أصغر يركز على العميل ويتسم بالمسؤولية.

وأسست الحملة الذكية سنة 2009، بالتركيز أكثر على حماية العملاء. وتجمع الحملة الناس معاً عبر القطاع لتطوير وتنفيذ المعايير التي تركز على حماية العملاء من خلال قواعد السلوك المشتركة. ومنذ تأسيس الحملة، صادقت عليها أكثر من 1,674 مؤسسة تمويل أصغر و186 شبكة وجمعية و187 جهة مستثمرة ومانحة. واعتباراً من سنة 2020، وضعت الحملة الذكية إطاراً للعمل واعتمدت 115 منظمة تخدم 45 مليون عميل في جميع أنحاء العالم.

الشكل 4- الترابط بين الأداء المالي والاجتماعي

المقترضين استبقاء	استهداف العمليات	استهداف العملاء الفقراء	سياسات موارد بشرية متدرجة	مجلس إدارة ذو خبرة في إدارة الأداء الاجتماعي	
↑↑	↑	↑	↑↑	↑	المقترضون لكل مستخدم
X	↓	X	↓	↓	المحفظة المعرضة للخطر مدّة 30 يوماً/ عمليات الشطب
X	↓	↑↑	X	↓	التكلفة التشغيلية نسبة مئوية من محفظة القرض الإجمالية
↓	↓	↓	X	↓	التكلفة لكل مقترض نسبة مئوية من الدخل الوطني الإجمالي لكل فرد

↑↑	ترابط إيجابي قوي	↑	ترابط إيجابي معتدل	↓	ترابط سلبي معتدل	X	غير حاسم
----	------------------	---	--------------------	---	------------------	---	----------

أوجه تآزر      أوجه مفاضلة      لا ترابط

هذا المجال. وتشمل المعايير العالمية معايير هي عبارة عن بيانات بسيطة لما يجب على مقدم الخدمات المالية تحقيقه، إلى جانب ممارسات الإدارة الأساسية التي يجب على مقدم تلك الخدمات تنفيذها من أجل استيفاء المعايير.

وقد اختيرت الممارسات الواردة في المعايير العالمية ميدانياً. وتصف هذه الممارسات السياسات والممارسات التشغيلية التي عاينها الخبراء العاملون في هذا المجال أثناء العمل واتفقوا على ضرورتها لأجل مقدم خدمات مالية يسعى إلى تحقيق أهدافه الاجتماعية. وقد وُجعت الممارسات وُعدلت استناداً إلى تطبيق التمكين الاقتصادي.

وفي ضوء أوجه التشابه والاختلاف بين التمكين الاقتصادي وإدارة الأداء الاجتماعي، قمنا بمراجعة ممارسات الأداء الاجتماعي، على النحو الذي يروج له فريق العمل المعنى بالأداء الاجتماعي، ووجدنا أنه إذا كانت هذه الممارسات تتسق مع مبادئ التمكين الاقتصادي، فقد كُيفت مع منظور مختلف ترتبط منه مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) بالفقراء، الذين هم عملاؤهم التجاريون وشركاؤهم في التجارة والاستثمار.

## معياري الأداء الاجتماعي العالمي 1- تحديد ومتابعة الأهداف الاجتماعية

### معياري الأداء الاجتماعي العالمي 1 أ- لدى مُقدم الخدمة إستراتيجية لتحقيق أهدافه الاجتماعية

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ تتضمن إستراتيجية مُقدم الخدمة بياناً مهمو رسمياً، يحدد تمكيناً متزايداً للفئات المستهدفة الضعيفة أو المستبعدة من الخدمات المالية وإيجاد منافع لهؤلاء العملاء.
- ◀ تحدد إستراتيجية مُقدم الخدمة الخصائص المحددة لعملائه المستهدفين.
- ◀ تحدد إستراتيجية مُقدم الخدمة الأهداف والغايات والمؤشرات الاجتماعية لقياس التقدم.
- ◀ توضح إستراتيجية مُقدم الخدمة كيفية تحقيق منتجاته وخدماته وقنوات التوزيع أهدافه الاجتماعية.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ تتضمن إستراتيجية مُقدم الخدمة بياناً مهمو رسمياً، لا يحدد

لا تكشف النتائج المذكورة آنفاً عن إمكان قيام الأداء الاجتماعي والمالي بتعزيز أحدهما للآخر فحسب، بل تبيّن أيضًا أن العلاقة بين العاملين أكثر احتمالاً منها إمكانيًا

## 5- التمكين الاقتصادي وإدارة الأداء الاجتماعي

يؤيد البنك الإسلامي للتنمية مبادئ التمكين الاقتصادي التي تعزز العلاقات العادلة والمنصفة بين كلا شريكي الأعمال (مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل) باعتبارها وجهة نظر بديلة. ومن المهم ألا تستغل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ميزتها الواضحة في هذه العلاقة بحيث يكون كُلاً من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعملاء شريكين جديرين بالثقة. وبفضل تجاوز علاقة الوسيط المالي التقليدي، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) إحداث تأثير أقوى كما يمكنها أن تؤثر على سبل عيش عملائها تأثيراً أعمق.

إن اعتماد الجانبين الأساسيين المتمثلين في "حماية العميل" و"إدارة الأداء الاجتماعي" متأصل في التمكين الاقتصادي، لأنه خيار يُتَبَنَمُ للحد من الفقر. ويتمثل أحد المبادئ التوجيهية للتمكين الاقتصادي تجاه إدارة الأداء الاجتماعي في أن التمكين الاقتصادي يهتم بكيفية تحقيق منافع مع الفقراء باعتبارهم شركاء بدلاً من جنس الأرباح منهم باعتبارهم عملاء.

وفضلاً على ذلك، فإن الحد الأدنى لمعيار التمكين الاقتصادي هو "لا ضرر"، وهو ما يتناقض مع المفهوم الذي يُرَوَّجُ للشمول المالي الذي أثبت أنه قد يضر عملاء التمويل المثقلين بالديون. وفضلاً على ذلك، إذا كان قطاع التمويل الأصغر يركز على الاستدامة المالية منذ سنوات عديدة، فقد أدركنا أن الأداء المالي القوي لا يتجسد بالضرورة في منافع للعملاء، ناهيك عن النتائج السلبية التي قد تسببها بعض خدمات التمويل الأصغر. إن مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) ترمي إلى أن تكون مستدامة مالياً كلما تعدت الوساطة المالية إلى المشاركة النشطة في التجارة والاقتصاد الحقيقي، حيث لا تعد الخسائر التشغيلية من المحرمات.

## 6- ستة معايير عالمية لإدارة الأداء الاجتماعي

توضح المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي ممارسات تلك الإدارة وتؤوِّدها وتجمع بين الممارسات الجيدة المنفذة بنجاح في

- ◀ إذا اعتبر مُقدّم الخدمة الحد من الفقر أو النمو الاقتصادي الشامل أحد أهدافه الاجتماعية، فإنه يتابع مستويات فقر عملائه باستخدام أداة تقييم للفقر وأعداد فرص العمل المستحدثة.
- ◀ إذا اعتبر مُقدّم الخدمة المسؤولية البيئية أحد أهدافه الاجتماعية، فإنه يحدد استراتيجية بيئية وينفذها.
- ◀ يطل مُقدّم الخدمة بيانات الأداء الاجتماعي ويبلغ عنها داخلياً وخارجياً.

## معيّار الأداء الاجتماعي العالمي 2- ضمان التزام مجلس الإدارة وهيئة الإدارة والمستخدمين بالأهداف الاجتماعية

### معيّار الأداء الاجتماعي العالمي 2 أ - أعضاء مجلس الإدارة يحمّلون مُقدّم الخدمة المسؤولية عن مهمته وأهدافه الاجتماعية

- ◀ الممارسات الأساسية التي يحددها الفريق المعني بالأداء الاجتماعي:
- ◀ يوجه مُقدّم الخدمة أعضاء مجلس الإدارة فيم يخص المهمة والأهداف الاجتماعية، كما يوجه مسؤوليات مجلس الإدارة لإدارة الأداء الاجتماعي.
- ◀ يستخدم المجلس بيانات الأداء الاجتماعي لتقديم التوجيه الاستراتيجي، مع مراعاة الأهداف الاجتماعية والمالية.
- ◀ يحمل مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي أو المدير العام المسؤولية عن إحراز تقدم نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- ◀ مجلس الإدارة مسؤول عن الحفاظ على المهمة الاجتماعية لمُقدّم الخدمة خلال أوقات التغيير المؤسسي.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يوجه مُقدّم الخدمة أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص المهمة والأهداف الاجتماعية، كما يوجه مسؤوليات مجلس الإدارة لإدارة الأداء الاجتماعي. يتفهم مجلس الإدارة منهجية التمكين الاقتصادي ويدعم إشراك المؤسسة في سلسلة القيمة.
- ◀ يستخدم المجلس بيانات الأداء الاجتماعي لتقديم التوجيه الاستراتيجي، مع مراعاة الأهداف الاجتماعية والمالية.
- ◀ يتابع مجلس الإدارة جهود هيئة الإدارة للتمييز بين المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة وتطويرها، وذلك بإشراكها في سلسلة القيمة.

- ◀ إتاحة الخدمات المالية فحسب، بل أيضًا إتاحة الفرص الاقتصادية للفئات المستهدفة الضعيفة أو المستبعدة بفضّل الإشراف واستحداث القيمة في سلسلة القيمة.
- ◀ تحدد استراتيجية مُقدّم الخدمة خصائص محددة لعملائه المستهدفين ضمن القطاعات الإنتاجية للاقتصاد.
- ◀ تحدد استراتيجية مُقدّم الخدمة الأهداف والغايات والمؤشرات الاجتماعية لقياس التقدم، وتضع تصوراً واضحاً للطريقة التي سينفذ بها الإشراف في سلسلة القيمة عملاءها.
- ◀ توضح استراتيجية مُقدّم الخدمة كيفية تحقيق منتجاته وخدماته وقنوات التوصليل أهدافه الاجتماعية. وتقسّم المنتجات إلى أغراض إنتاجية واستهلاكية. وتقيّد كذلك توفير التمويل لأغراض انتشارال العملاء من الفقر أو ما يقارب الفقر باستبعاد قروض الاستهلاك التي لا تساهم في أهداف التنمية المستدامة.
- ◀ وسيسعى مُقدّم الخدمة لتقديم قروض الاستهلاك بأدوات التمويل الاجتماعي (مثل القرض الحسن) ضمن هيكل تكلفة تمويله موارد داعمة.

### معيّار الأداء الاجتماعي العالمي 1 ب- يقوم مُقدّم الخدمة بجمع بيانات العميل الدقيقة الخاصة بأهدافه الاجتماعية والإفصاح عنها

- ◀ الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعني بالأداء الاجتماعي):
- ◀ لدى مُقدّم الخدمة نظام معلومات إداري وبروتوكولات لبيانات الأداء الاجتماعي.
- ◀ إذا أعلن مُقدّم الخدمة الحد من الفقر بصفته أحد أهدافه الاجتماعية، فإنه يتابع مستويات فقر عملائه باستخدام أداة تقييم للفقر.
- ◀ إذا اعتبر مُقدّم الخدمة المسؤولية البيئية أحد أهدافه الاجتماعية، فإنه يحدد استراتيجية بيئية وينفذها.
- ◀ يطل مُقدّم الخدمة بيانات الأداء الاجتماعي ويبلغ عنها داخلياً وخارجياً.
- ◀ تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:
- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة نظام معلومات إداري يُدخّل بيانات سلسلة القيمة، ومنها حركات أسعار السلع الأساسية. ويُدخّل أيضاً بيانات الأداء الاجتماعي بشأن المنافع المستهدفة من أجل تبادلها مع العميل.

- ◀ يقوم مُقدِّم الخدمة بتدريب وتقييم المستخدمين على كلِّ من مسؤوليات الأداء الاجتماعي والمالي المتعلقة بمنصبهم.
- ◀ تُعزِّز حوافز المستخدمين التقدُّم نحو الأهداف الاجتماعية لمقدِّم الخدمة.
- ◀ يحفز مُقدِّم الخدمة المستخدمين لاعتماد قروض جيدة. (معييار حماية العميل 2-5).

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يُختار المرشحون لفرض العمل ويشغلون لالتزامهم بالأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة، وقدرتهم على تنفيذ المسؤوليات المهنية المتعلقة بالأداء الاجتماعي.
- ◀ يقوم مُقدِّم الخدمة بتدريب وتقييم المستخدمين على تأثير التمكين الاقتصادي، ومسؤوليات الأداء الاجتماعي والمالي المتعلقة بمنصبهم.
- ◀ تُعزِّز حوافز المستخدمين التقدُّم نحو الأهداف الاجتماعية لمقدِّم الخدمة.
- ◀ يُلِّمُّ المستخدم بحالة فقر العملاء ويسعى جاهداً لدعم الجهود المبذولة لتحسين سبل عيشهم، ويُلِّمُّ كذلك بالأنشطة التجارية لعملائه ويبحث عن طرائق لضمان الاستفادة من التمويل المُضيف للقيمة.
- ◀ يحفز مُقدِّم الخدمة المستخدمين على اعتماد على تمويل ذاتي جودة وذو قيمة مضافة. (معييار حماية العميل 2-5)

### معييار الأداء الاجتماعي العالمي 3- تصميم المنتجات والخدمات وقنوات التسليم التي تلبس ما يحتاجه العميل وما يفضله

#### معييار الأداء الاجتماعي العالمي 3 أ- يُلِّمُّ مُقدِّم الخدمة بما يحتاجه العملاء وبما يفضلونه

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يسعى مُقدِّم الخدمة للحصول على معلومات عما يحتاجه العملاء وما يفضلونه وعن تجاربهم لتصميم المنتج وتسليمه.
- ◀ يتابع مُقدِّم الخدمة مدى ملاءمة المنتجات والخدمات وقنوات التسليم. (معييار حماية العميل 1-2)

- ◀ يحث مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي أو المدير العام المسؤولية عن إحراز تقدم نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- ◀ المجلس مسؤول عن الحفاظ على الرسالة الاجتماعية لمُقدِّم الخدمة خلال أوقات التغيير المؤسسي.
- ◀ يعيِّن مجلس الإدارة عضوًا مُدرَّبًا لمراجعة كل منتج مالي كفي يضمن موافقته للشريعة الإسلامية، ويعمل دائماً على تعزيز تأثيره باستحداث قيمة لعملائه الفقراء.

#### معييار الأداء الاجتماعي العالمي 2 ب- تشرف الإدارة العليا على تنفيذ استراتيجية مُقدِّم الخدمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ تعمل الإدارة العليا على تفعيل الاستراتيجية الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- ◀ تحلل الإدارة العليا وتعالج المخاطر المتعلقة بالأداء الاجتماعي.
- ◀ يحث الرئيس التنفيذي أو المدير العام كبار المديرين المسؤولية عن إحراز تقدم نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:
- ◀ تعمل الإدارة العليا على تفعيل الاستراتيجية الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- ◀ تحلل الإدارة العليا وتعالج المخاطر المتعلقة بالأداء الاجتماعي.
- ◀ يحث الرئيس التنفيذي أو المدير العام كبار المديرين المسؤولية عن إحراز تقدم نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة.
- ◀ يقوم الرئيس التنفيذي أو المدير العام بتعيين مراجع حسابات شرعي داخلي مدرَّب لمراجعة ومتابعة الامتثال للشريعة والتدابير الاجتماعية والحماية العميل.

#### معييار الأداء الاجتماعي العالمي 2 ج- يعتمد تعيين المستخدمين وتقييمهم على معايير الأداء الاجتماعي والمالي

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يُختار المرشحون لفرض العمل ويشغلون لالتزامهم بالأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة، وقدرتهم على تنفيذ المسؤوليات المهنية المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

- ◀ خدمات منتجات وخدمات مُقدّم الخدمة لتقليل مخاطر العميل. وتُتقاسم المخاطر في مختلف طاقات سلسلة القيمة ولا تُترك للعميل وحده. وتُعتمد الأرباح التي يحققها مُقدّم الخدمة على نجاح العميل.
- ◀ يحقق مُقدّم الخدمة منافع للعملاء بتمكينهم من الاستثمار في الفرص الاقتصادية وسدّ الاحتياجات المنزلية المتوقعة. ويسعى مُقدّم الخدمة سعياً نشيطاً إلى تعميم أوجه التآزر مع مختلف مقدمي الخدمات والبرامج الجارية لسدّ الاحتياجات المنزلية خارج نطاق عمل مقدم الخدمة).
- ◀ تُوضَع سياسة وعملية موثقة لمنع طرائق البيع العدوانية والتوقيع الإجباري للعقود. (معيار حماية العميل 1-3).
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة المخاطر المرتبطة بالوكلاء والشبكات ويتصدى للمشكلات.

## معيار الأداء الاجتماعي العالمي 4- يعامل العملاء معاملةً مسؤولةً

### معيار الأداء الاجتماعي العالمي 4 أ- منع الإفراط في المديونية

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة سياسة سليمة وعملية جيدة التوثيق لاعتمادات القروض ويتخذ القرارات مُستعملاً معلومات ومعايير مناسبة. (معيار حماية العميل 2-1).
- ◀ يستخدم مُقدّم الخدمة المعلومات المتضمنة في التقارير الائتمانية، كلما أمكن ذلك في السياق المحلي. (معيار حماية العميل 2-2).
- ◀ يتابع مجلس إدارة مُقدّم الخدمة وإدارته العليا السوق ويتصدى لمخاطر المديونية المفرطة المتصاعدة. (معيار حماية العميل 2-3).
- ◀ يحافظ مُقدّم الخدمة على جودة محفظٍ سليمة. (معيار حماية العميل 2-4).

- تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:
- ◀ يسعى مُقدّم الخدمة للحصول على معلومات سواء عن الاحتياجات المالية أو عن الدعم غير المالي اللازم والتفضيلات والتجارب لتصميم المنتج وتسليمه.
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة مدى ملاءمة المنتجات والخدمات وقنوات التسليم. (معيار حماية العميل 1-2)
- ◀ يوفر مُقدّم الخدمة الدعم غير المالي الذي يحتاج إليه العميل.

### معيار الأداء الاجتماعي العالمي 3 ب- تُضمّن منتجات مُقدّم الخدمة وخدماته وقنوات تقديمه لنفع العملاء، وذلك طبقاً للأهداف الاجتماعية لمقدم الخدمة

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يقدم مُقدّم الخدمة المنتجات والخدمات التي كُيفت لتناسب احتياجات العملاء. (معيار حماية العميل 1-1).
- ◀ ضُمّت منتجات وخدمات مُقدّم الخدمة لتذليل العقبات التي تحول دون الشمول المالي للعملاء المستهدفين.
- ◀ ضُمّت منتجات وخدمات مُقدّم الخدمة لتقليل مخاطر العميل.
- ◀ يوفر مُقدّم الخدمة منافع للعملاء بتمكينهم من الاستثمار في الفرص الاقتصادية وسدّ الاحتياجات المنزلية المتوقعة.
- ◀ تُوضَع سياسة وعملية موثقة لمنع طرائق البيع العدوانية والتوقيع الإجباري للعقود. (معيار حماية العميل 1-3)
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة المخاطر المرتبطة بالوكلاء والشبكات ويتصدى للمشكلات.

### تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يقدم مُقدّم الخدمة المنتجات والخدمات التي كُيفت لتناسب احتياجات العملاء. (معيار حماية العميل 1-1).
- ◀ ضُمّت المنتجات والخدمات من أجل تحسين سبل عيش العميل.
- ◀ ضُمّت منتجات وخدمات مُقدّم الخدمة لتذليل العقبات التي تحول دون الشمول المالي للعملاء المستهدفين.
- ◀ ضُمّت منتجات وخدمات مُقدّم الخدمة أيضًا لتوفير الفرص الاقتصادية للعملاء بواسطة تدخلات مُقدّم الخدمة في سلسلة القيمة.

- ◀ يجب تحديد تفاصيل كمية وجودة العُين وتفاصيل المؤرد البائِع، وأدوار ومخاطر ومسؤوليات كل من العميل ومُقدِّم الخدمة على نحو واضح.
- ◀ يتواصل مُقدِّم الخدمة مع العملاء في وقت مناسب وغير قنوات مناسبة. (معيَار حماية العميل 2-3). يجب تحديد تفاصيل كمية وجودة العُين وتفاصيل المؤرد البائِع، وأدوار ومخاطر ومسؤوليات كل من العميل ومُقدِّم الخدمة على نحو واضح.
- ◀ يتخذ مُقدِّم الخدمة التدابير الكافية لضمان فهم العميل ودعم اتخاذ القرار الخاص به. (معيَار حماية العميل 3-3).

#### معيَار الأداء الاجتماعي العالمي 4-ج- المعاملة العادلة والمحترمة للعملاء

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يعزز مُقدِّم الخدمة ويفرض معاملة عادلة ومحترمة للعملاء طبقاً لمدونة قواعد السلوك (معيَار حماية العميل 5-1)
- ◀ يمتلك مُقدِّم الخدمة سياسة وعمليات موثقة لتجنب التمييز ضد الفئات المحمية عند اختيار العملاء ووضع الشروط. (معيَار حماية العميل 5-2)
- ◀ يُحظُّ المستخدمون ووكلاء التحصيل القروض على نحو مناسب. (معيَار حماية العميل 5-3)
- ◀ يمتلك مُقدِّم الخدمة أنظمة فعالة لمنع واكتشاف الاحتيال. (معيَار حماية العميل 5-4)
- ◀ تدعم إدارة مُقدِّم الخدمة ورقابته المعاملة العادلة والمحترمة للعملاء. (معيَار حماية العميل 5-6)
- ◀ تُعالج مطالبات التأمين بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب. (معيَار حماية العميل 5-5)

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يعزز مُقدِّم الخدمة ويفرض معاملة عادلة ومحترمة للعملاء طبقاً لمدونة قواعد السلوك. (معيَار حماية العميل 5-1). ويعامل مُقدِّم الخدمة العملاء معاملة الشركاء التجاريين، لا معاملة المدنيين.
- ◀ يمتلك مُقدِّم الخدمة سياسة وعمليات موثقة لتجنب التمييز ضد الفئات المحمية عند اختيار العملاء ووضع الشروط. (معيَار حماية العميل 5-2). وعلى مقدم الخدمة ألا يفرض على أفقر العملاء سعراً أعلى للتمويل المقدم.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يمتلك مُقدِّم الخدمة سياسة سليمة وعملية موثقة توثيقاً جيداً لاعتمادات التمويل ويتخذ القرارات مُستغماً معلومات ومعايير مناسبة. (معيَار حماية العميل 2-1).
- ◀ يستخدم مُقدِّم الخدمة وسائل الدفع المباشر، حيثما أمكن ذلك، بدلاً من تقديم النقد للعملاء.
- ◀ لا يعتبر مُقدِّم الخدمة أي رسوم أو مصاريف متعلقة بسداد قائم مستحق دخلاً وتحوُّل جميع الرسوم أو الواجبات المفروضة بسبب التأخر في السداد إلى الأعمال الخيرية.
- ◀ لا تُحسب أي رسوم أو مصاريف متأخرة للسداد المستحق دخلاً ولا بد من الإشارة إلى أن فرض رسوم بسبب التأخر عن السداد سيكون الملاذ الأخير تجاه العملاء المتجاهلين لمدفوعاتهم، وليس تجاه العملاء المعسرِين حقاً.
- ◀ يستخدم مُقدِّم الخدمة المعلومات المتضمنة في التقارير الائتمانية، كلما أمكن ذلك في السياق المحلي. (معيَار حماية العميل 2-2).
- ◀ يتابع مجلس إدارة مُقدِّم الخدمة وإدارته العليا السوق ويتصدى لمخاطر المديونية المفرطة المتصاعدة. (معيَار حماية العميل 3-3).
- ◀ يحافظ مُقدِّم الخدمة على جودة محفظٍ سليمة. (معيَار حماية العميل 2-4).

#### معيَار الأداء الاجتماعي العالمي 4-ب- الشفافية

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ وُضعت سياسة وعملية موثقة لاشتراط الشفافية فيما يتعلق بشروط المنتج وتسعيره. (معيَار حماية العميل 3-1)
- ◀ يتواصل مُقدِّم الخدمة مع العملاء في وقت مناسب وغير قنوات مناسبة. (معيَار حماية العميل 3-2)
- ◀ يتخذ مُقدِّم الخدمة تدابير كافية لضمان فهم العميل ودعم اتخاذ القرار الخاص به. (معيَار حماية العميل 3-3)

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ وُضعت سياسة وعملية موثقة لاشتراط الشفافية فيما يتعلق بشروط المنتج وتسعيره. (معيَار حماية العميل 3-1). ويجب تحديد سعر التكلفة وثمان البيع وهوامش الربح تحديداً واضحاً للمنتجات الموجهة للديون.

**معيار الأداء الاجتماعي العالمي 4هـ- آليات حل الشكاوى**

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة نظامًا فعالًا لتلقي شكاوى العملاء وطها. (معيار حماية العميل 1-7)
- ◀ يقوم مُقدّم الخدمة بإعلام العملاء بحقهم في التقدم بالشكاوى وكيفية تقديمها. (معيار حماية العميل 2-7)
- ◀ يستخدم مُقدّم الخدمة المعلومات الواردة في الشكاوى لإدارة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات. (معيار حماية العميل 3-7)

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة نظامًا فعالًا لتلقي شكاوى العملاء وطها. (معيار حماية العميل 1-7)
- ◀ يقوم مُقدّم الخدمة بإعلام العملاء بحقهم في التقدم بالشكاوى وكيفية تقديمها. (معيار حماية العميل 2-7)
- ◀ يستخدم مُقدّم الخدمة المعلومات الواردة من الشكاوى لإدارة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات. (معيار حماية العميل 3-7)
- ◀ ينبغي أن تكون الشكاوى في متناول المستخدمين المدربين على الشريعة أو المراجع الداخلي أو في متناولهما معاً.

**معيار الأداء الاجتماعي العالمي 5- يعامل المستخدمين بمسؤولية****معيار الأداء الاجتماعي العالمي 15- يتبع مُقدّم الخدمة سياسة موارد بشرية مكتوبة تحمي المستخدمين وتهيئ بيئة عمل داعمة**

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ سياسة موارد بشرية مكتوبة وموافقة للقانون الوطني متاحة لجميع المستخدمين توضح حقوقهم.
- ◀ تجسد مستويات أجور المستخدمين معدلات السوق التنافسية، أو على الأقل الحد الأدنى للأجور في القطاع الوطني أو المحلي.
- ◀ يقبل مُقدّم الخدمة ويستجيب لشكاوى المستخدمين عن طريق نظام تظلم رسمي وسري.

◀ لا يميز مُقدّم الخدمة ضد غير المسلمين من حيث المعاملة العادلة والمحترمة وشروط التمويل.

◀ يُخطّل المستخدمون ووكلاء التحصيل القروض بطريقة مناسبة. (معيار حماية العميل 3-5). ويجب على المستخدمين ووكلاء التحصيل استكشاف طرائق لضمان تقييم الاحتياجات الأساسية للعميل وتحديد أولوياته أثناء تحصيل الديون.

◀ يمتلك مُقدّم الخدمة أنظمة فعالة لمنع واكتشاف الاحتيال. (معيار حماية العميل 4-5)

◀ تدعم إدارة مُقدّم الخدمة ورقابته المعاملة العادلة والمحترمة للعملاء. (معيار حماية العميل 6-5)

◀ تُعالج مطالبات التأمين التكافلي بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب. (معيار حماية العميل 5-5)

**معيار الأداء الاجتماعي العالمي 4 د- خصوصية بيانات العميل**

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يُحتفظ ببيانات العميل في سرّيّة وأمان. (معيار حماية العميل 1-6)
- ◀ يُبلّغ العملاء بخصوصية البيانات ويوافقون على استخدام بياناتهم. (معيار حماية العميل 2-6)

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يُحتفظ ببيانات العميل في سرّيّة وأمان. (معيار حماية العميل 1-6)
- ◀ يُبلّغ العملاء بخصوصية البيانات ويوافقون على استخدام بياناتهم. (معيار حماية العميل 2-6)

## معايير الأداء الاجتماعي العالمي 5ج- يتابع مُقدّم الخدمة رضا المستخدمين وترك عملهم

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يقوم الموفر بتحليل رضا المستخدمين.
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة معدل ترك المستخدمين وظائفهم ويُلمّ بأسباب خروج المستخدمين.
- ◀ يتخذ مُقدّم الخدمة إجراءات لتصحيح المشكلات المؤسسية التي تؤدي إلى ترك المستخدمين عملهم وعدم رضاهم.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يقوم الموفر بتحليل رضا المستخدمين.
- ◀ يراقب مُقدّم الخدمة معدل ترك المستخدمين عملهم ويُلمّ بأسباب خروج المستخدمين.
- ◀ يتخذ مُقدّم الخدمة إجراءات لتصحيح المشكلات المؤسسية التي تؤدي إلى ترك المستخدمين عملهم وعدم رضاهم.

## معايير الأداء الاجتماعي العالمي 6 - التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي

### معايير الأداء الاجتماعي العالمي 6أ- يحدد مُقدّم الخدمة ويتابع معدلات النمو التي تعزز كلاً من الاستدامة المؤسسية والأهداف الاجتماعية

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة سياسة تهم معدلات النمو المستهدفة المستدامة التي تراعى قدرة نمو مُقدّم الخدمة والاستدامة المؤسسية والأهداف الاجتماعية.
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة النمو ويعزز القدرة الداخلية حسب الحاجة.
- ◀ تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:
- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة سياسة تهم معدلات النمو المستهدفة المستدامة التي تراعى قدرة نمو مُقدّم الخدمة والاستدامة المؤسسية والأهداف الاجتماعية.
- ◀ يتابع مُقدّم الخدمة النمو ويعزز القدرة الداخلية حسب الحاجة.
- ◀ تشمل الأهداف القيمة المضافة للعملاء وأهدافاً أخرى لقياس الحد من الفقر.

◀ يقوم مُقدّم الخدمة بتقييم مخاطر صحة المستخدمين وسلامتهم واتخاذ تدابير للتخفيف منها قبل حدوثها. ويقوم مُقدّم الخدمة بالتحقيق في جميع الحوادث المهنية التي تحدث (كالحوادث والإصابات والأمراض) وتوثيقها والإبلاغ عنها.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ سياسة موارد بشرية مكتوبة وموافقة للقانون الوطني متاحة لجميع المستخدمين توضح حقوقهم.
- ◀ تجسد مستويات تعويضات المستخدمين معدلات السوق التنافسية.
- ◀ يقبل مُقدّم الخدمة ويستجيب لشكاوى المستخدمين عن طريق نظام تظلم رسمي وسري
- ◀ يقوم مُقدّم الخدمة بتقييم مخاطر صحة المستخدمين وسلامتهم واتخاذ تدابير للتخفيف منها قبل حدوثها. ويقوم مُقدّم الخدمة بالتحقيق في جميع الحوادث المهنية التي تحدث (كالحوادث والإصابات والأمراض) وتوثيقها والإبلاغ عنها.

### معايير الأداء الاجتماعي العالمي 6ب- يقوم مُقدّم الخدمة بإبلاغ جميع المستخدمين بشروط تشغيلهم ويوفر التدريب لفرص العمل الأساسية

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يتسلم المستخدمون وثائق واضحة تتعلق بمسؤولياتهم الوظيفية وتقييم أدائهم.
- ◀ يتلقى المستخدمون تدريباً خاصاً بفرصة العمل أو بتطوير المهارات أو بهما معاً.
- ◀ تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:
- ◀ يتلقى المستخدمون وثائق واضحة تتعلق بمسؤولياتهم الوظيفية وتقييم أدائهم.
- ◀ يُزوّد المستخدمون بتفسير واضح عن كيفية تنفيذ نهج التمكين الاقتصادي مع عملاتهم. ويُلمّ المستخدمون جيداً بالسياسات ذات الصلة ليكونوا وكلاء فعالين لمقدم الخدمة.
- ◀ يتلقى المستخدمون تدريباً خاصاً بفرصة العمل أو بتطوير المهارات أو بهما معاً.

- ◀ يُدار مُقدّم الخدمة إدارة مستدامة لتقديم الخدمات على المدى البعيد. (معيّار حماية العميل 1-4).
- ◀ تتسق سياسة تسعير مُقدّم الخدمة مع مصلحة العملاء. (معيّار حماية العميل 2-4).
- ◀ لا تشير النسب المالية لمُقدّم الخدمة إلى مشكلات التسعير. (معيّار حماية العميل 3-4).

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يُدار مُقدّم الخدمة إدارة مستدامة لتقديم الخدمات على المدى البعيد. (معيّار حماية العميل 1-4).
- ◀ يعتمد تسعير مُقدّم الخدمة على تكلفة الأموال، وتكلفة العمليات، وتكلفة المخصص وهامش الربح. ويُلمّ مُقدّم الخدمة بهيكل التكلفة الخاص به، ويتابعه متابعة مستمرة ويتخذ التدابير اللازمة ليكون فعالاً.
- ◀ تتسق سياسة تسعير مُقدّم الخدمة مع مصلحة العملاء. (معيّار حماية العميل 2-4). ووضعت سياسة خاصة بالتمويل بالسلم لضمان تقاسم مُقدّم الخدمة ربح زيادة سعر السلعة مع العميل.
- ◀ يتخذ مُقدّم الخدمة تدابير للتفاوض مع الأطراف المعنية في سلسلة القيمة ويتقاسم هذه المنافع مع العميل.
- ◀ لا تشير النسب المالية لمُقدّم الخدمة إلى مشكلات التسعير. (معيّار حماية العميل 3-4).

### معيّار الأداء الاجتماعي العالمي د- يقوم مُقدّم الخدمة بتعويض كبار المديرين تعويضاً مناسباً لمُقدّم خدمة ذات أهداف اجتماعية واضحة

- الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):
- ◀ يضمن مُقدّم الخدمة اتساق تعويضات الرئيس التنفيذي أو المدير العام وكبار المستخدمين الآخرين مع الأهداف الاجتماعية لمُقدّم الخدمة.
- ◀ يكشف مُقدّم الخدمة، عند الطلب، بشفافية عن التعويض للجهات التنظيمية ومراجعي الحسابات وجهات التصنيف، والجهات المانحة، والمقرضة، والمستثمر.
- ◀ يحسب مُقدّم الخدمة الفرق بين متوسط تعويض المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى ومستخدميه الميدانيين، ويحلل مدى اتساق الفارق بينهما مع رسالة مُقدّم الخدمة.

### معيّار الأداء الاجتماعي العالمي 6ب- يتسق المستثمرون في حقوق الملكية والمقرضون ومجلس الإدارة وهيئة الإدارة مع الأهداف الاجتماعية لمُقدّم الخدمة وينفذون الهيكل المالي المناسب في توليفة مصادره وشروطه والعائدات المرغوب فيها

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة سياسات واضحة، تتفق مع أهدافه الاجتماعية، ومستوى العائدات الذي يرغب فيه، وكيفية استخدام الأرباح.
- ◀ يتعامل مُقدّم الخدمة مع الممولين الذين تتسق توقعاتهم فيما يخص العوائد المالية والإطار الزمني واستراتيجيات الخروج مع الأهداف الاجتماعية لمُقدّم الخدمة ومرحلة التنمية.
- ◀ يحمي مُقدّم الخدمة الالتزامات التي عليه تجاه العملاء.
- ◀ لمُقدّم الخدمة هيكل مالي يتسم بالشفافية، تتجسد في بياناته المالية السنوية المراجعة.

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

- ◀ يمتلك مُقدّم الخدمة سياسات واضحة، تتفق مع أهدافه الاجتماعية، ومستوى العائدات الذي يرغب فيه، وكيفية استخدام الأرباح.
- ◀ يتعامل مُقدّم الخدمة مع الممولين الذين تتسق توقعاتهم فيما يخص العوائد المالية والإطار الزمني واستراتيجيات الخروج مع الأهداف الاجتماعية لمُقدّم الخدمة ومرحلة التنمية.
- ◀ في الحالات التي يكون فيها مُقدّم الخدمة مضارباً (وكيل) للممول، يتفقدان على الأهداف الاجتماعية (ومنها التأثير الناتج عن تدخلات التمكين الاقتصادي) واستخدام رأس المال.
- ◀ يحمي مُقدّم الخدمة الالتزامات التي عليه تجاه العملاء.
- ◀ لمُقدّم الخدمة هيكل مالي يتسم بالشفافية، تنعكس في بياناته المالية السنوية المراجعة.
- ◀ يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا بتابع أي ارتباط سلب بين العائد المالي والمؤشرات الاجتماعية، وذلك على نحو متواصل.

### معيّار الأداء الاجتماعي العالمي 6ج- يحدد مُقدّم الخدمة الأسعار تحديداً مسؤولاً

الممارسات الأساسية (التي يحددها الفريق المعنى بالأداء الاجتماعي):

الفريق الالتزام على المستوى التشغيلي بسياسات وإجراءات حماية العميل المحددة على مستوى الإدارة التنفيذية.

**(ت) الموارد البشرية-** تعتبر إدارة الموارد البشرية ضرورية لإيجاد ثقافة ذات معايير عالية للسلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة، وتساعد مدونة الأخلاقيات التي وضعتها إدارة الموارد البشرية وسياسات التشغيل والتدريب وتقييم الأداء على تحديد مدى معاملة المستخدمين للعملاء بإنصاف واحترام.

**(ث) التسويق والعروض الترويجية-** يضمن التسويق والترويج اتسام المستخدمين بالصدق والشفافية مع العملاء والالتزامهم أي تشريعات قائمة لحماية المستهلك. ويصمم فريق التسويق المواد التي تساعد العملاء على تكوين فكرة واضحة عن منتجاتهم وحقوقهم، ويمكن أن يؤدي التسويق والعروض الترويجية أيضًا دورًا في حماية الخصوصية بالالتزام من موافقة العميل على استخدام صور أو معلومات العميل في المواد التسويقية.

**(ج) فريق المبيعات ومستخدمي الواجهة الأمامية-** يقوم مستخدمو الواجهة الأمامية، بصفتهم أكثر المستخدمين اتصالًا بالعملاء، بتنفيذ سياسات حماية العملاء التي وضعتها الإدارات الأخرى. ويعتبر مسؤولو الفروض أو التمويل محوريين لمنع فربط المديونية، في حين يؤدي جميع مستخدمي الواجهة الأمامية دورًا رئيسيًا في تعزيز الشفافية، والتمسك بالمعايير الأخلاقية العالية، والاستماع إلى العملاء والحفاظ على خصوصيتهم.

**(د) المالية-** تضمن إدارة المالية سياسات تسعير مسؤولة وتنافسية، بأسعار معقولة ومستدامة. وقد تساهم إدارة المالية أيضًا في تحديد أهداف الربحية والمساعدة على تحديد سياسات تخصيص الأرباح التي تحقق قيمة للعملاء.

**(ذ) إدارة المخاطر -** تتحقق إدارة المخاطر من الامتثال للسياسات والإجراءات. ويقوم مستخدموها بمتابعة عوامل الخطر المتعلقة بفربط المديونية، والتحقق من ملفات العملاء والقيام بزيارات للعملاء للتحقق من أن المستخدمين يتوافقون بشفافية واحترام للمعايير الأخلاقية للمؤسسة. وتتحقق إدارة المخاطر أيضًا من الأداء السليم للليات الشكاوى وإجراءات خصوصية العملاء.

**(د) الشؤون القانونية -** لدى العديد من البلدان قوانين تؤثر على حماية العملاء مثل التشريعات المتعلقة بأسعار الفائدة والشفافية ومدونات السلوك المهني والحجز على الرهون والصدق في الإعلانات والتمييز وخصوصية البيانات. وتعد إدارة الشؤون القانونية مسؤولة عن ضمان الامتثال لأي تشريعات

تطبيق الممارسات الأساسية في التمكين الاقتصادي:

◀ يضمن مُقدّم الخدمة اتساق تعويضات الرئيس التنفيذي أو المدير العام وكبار المستخدمين الآخرين مع الأهداف الاجتماعية لمُقدّم الخدمة.

◀ يكشف مُقدّم الخدمة، عند الطلب، بشفافية عن التعويض للجهات التنظيمية ومراجعة الحسابات وجهات التصنيف، والجهات المانحة، والمقرضة، والمستثمر.

◀ يحسب مُقدّم الخدمة الفرق بين متوسط تعويض المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى ومستخدميه الميدانيين، ويحلل مدى اتساق الفارق بينهما مع رسالة مُقدّم الخدمة.

◀ يتابع المجلس متابعة مستمرة أي علاقة سلبية بين العائد المالي والمؤشرات الاجتماعية.

## 7- سبعة مبادئ لحماية العملاء

### ما مبادئ حماية العملاء؟

مبادئ حماية العملاء هي الحد الأدنى من المعايير التي على العملاء توقع تلقاها عند التعامل مع المؤسسة المالية. وقد استُخلِصت من عمل مقدمي الخدمات والشبكات الدولية والجمعيات الوطنية للتمويل الأصغر لتطوير قواعد سلوك وممارسات داعمة للعملاء. وينبغي أن تُشرك المؤسسات المالية مستخدميهم من كل منطقة تشغيلية في محاولة لتحقيق حماية كافية للعملاء. وبدلاً من اعتبار حماية العميل "مشروعًا خاصًا" لنخبة من المستخدمين، يجب على المؤسسات المالية التثبّت من أن كل إدارة لديها مسؤوليات محددة لحماية العملاء. وتشمل بعض المجالات التشغيلية التي تُوقّشت ما يلي:

**الإدارة التنفيذية-** يتمثل دور الإدارة التنفيذية في الإخبار بأهمية ومزايا حماية العملاء لتحفيز المستخدمين ولضمان تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات السليمة. وتحدد الإدارة التنفيذية أيضًا معايير الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسة. وبعد التزام مجلس الإدارة والإدارة العليا بحماية العميل شرطًا قبليًا للممارسات الصحيحة بين المستخدمين الآخرين.

**(أ) بحث وتطوير المنتجات-** يطمح فريق بحث وتطوير المنتجات المنتجات التي تفسد احتياجات العملاء. ويساهم فريق البحث والتطوير بالمعلومات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تصميم المنتجات والخدمات المناسبة للعملاء، وذلك بواسطة أبحاث السوق وتقييمات رضا العملاء.

**(ب) إدارة المنتجات والعمليات -** تشرف إدارة المنتجات والعمليات على تسليم المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء. ويضمن هذا

2. **منع فرط المديونية:** سيهتم مقدمو الخدمة اهتماما كافيا بجميع مراحل عملية الائتمان الخاصة بهم لتحديد توفر العملاء على القدرة على السداد دون أن يصبحوا مثقلين بالديون. وإضافةً إلى ذلك، سيقوم مقدمو الخدمات بتنفيذ ومتابعة الأنظمة الداخلية التي تدعم منع فرط المديونية، وسيعززون الجهود الرامية إلى تحسين إدارة مخاطر الائتمان على مستوى الأسواق (مثل الكشف عن المعلومات الائتمانية).

3. **الشفافية:** سيتقل مقدّمو الخدمة معلومات واضحة وكافية وفي الوقت المناسب بطريقة ولغة يمكن للعملاء فهمها، بحيث يمكن لهؤلاء اتخاذ قرارات مستنيرة. ويُسلط الضوء على الحاجة إلى معلومات شفافة عن التسعير وشروط المنتجات.

4. **التسعير المسؤول:** ستُحدّد الأسعار والشروط بطريقة تكون في متناول العملاء مع تمكين المؤسسات المالية من أن تكون مستدامة. وسيسعى مقدمو الخدمة إلى تقديم عوائد حقيقية إيجابية على الودائع.

5. **المعاملة العادلة والمحترمة للعملاء:** سيتعامل مقدمو الخدمات المالية ووكلائهم مع عملائهم بإنصاف واحترام، دون تمييز. وسيضمن مقدمو الخدمات ضمانات كافية لاكتشاف الفساد وزجره، فضلًا على أيّ تعامل عدواني أو تعسفي يذّر عن مستخدميهم ووكلائهم، ولا سيما أثناء عمليات التمويل وتحصيل الديون.

6. **خصوصية بيانات العميل:** ستُراعَى خصوصية بيانات العميل الفردية وفقًا لقوانين ولوائح كل سلطة قضائية على حدة. وستُستخدَم تلك البيانات فقط للأغراض المحددة لحظة جمع المعلومات أو وفقًا لما يسمح به القانون، إلا إذا اتُفق على غير ذلك مع العميل.

7. **آليات تسوية الشكاوى:** سيضع مقدمو الخدمة آليات سريعة الاستجابة لتلقّي شكاوى العملاء وحل المشكلات، وسيستخدمون هذه الآليات لتصحيح الأفعال الفردية وتحسين منتجاتهم وخدماتهم.

قائمة لحماية المستهلك، وعن مساعدة المؤسسة في وضع سياسات قانونية سليمة تتعلق بحقوق العملاء والمستخدمين. **ذ) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** - تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورية لحماية بيانات العملاء والحفاظ على أمن أنظمة تكنولوجيا المعلومات. ويمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضًا في تحديد المنتجات المناسبة ومراقبة فرط المديونية بتوفير منصات تيسر تحليل البيانات على مستوى العملاء ومخالف المنتجات وتتبع شكاوى العملاء.

**ر) إدارة الشكاوى وخدمة العملاء** - تضمن إدارة الشكاوى أو خدمة العملاء سماع أصوات العملاء. وتمكّن آليات تقديم الشكاوى العملاء من وسيلة للتعبير عن استيائهم وردود أفعالهم واقتراحاتهم وتوفير فرصة للمؤسسات لتحسين منتجاتها واكتشاف أيّ معاملة غير أخلاقية تجاه العملاء. ويمكّن التحليل المنتظم للشكاوى المؤسسة من تقييم الاتجاهات العامة وتحديد المشكلات النظامية.

ويمكن للمؤسسات المالية استخدام هذه الأداة لتعيين مسؤوليات حماية العملاء لكل إدارة تشغيلية وفهم كيفية تقاسم المسؤوليات بين الإدارات التشغيلية. ووثقت مبادئ حماية العملاء بواسطة الحملة الذكية، وهي لجنة حمله عالمية ملتزمة بتضمين ممارسات حماية العملاء في الثقافة المؤسسية وعمليات قطاع التمويل الأصغر. وقد راجع البنك الإسلامي للتنمية في هذه الوثيقة مبادئ حماية العملاء لمراعاة ممارسات التمكين الاقتصادي.

## لماذا تعتبر مبادئ حماية العملاء مهمة؟

تعزز مبادئ حماية العملاء طرائق لمقدّمى الخدمات لاتخاذ تدابير عملية لمعاملة العملاء بإنصاف واحترام مع تجنب الممارسات التي قد تضر بهم. بالرغم من أن المبادئ عالمية وهادفة وفعالة، فإنّ التنفيذ يتطلب اهتمامًا دقيقًا بالتنوع في أوساط مقدّمى الخدمات والظروف في الأسواق والسياقات القطرية المختلفة. وفيما يلي مبادئ حماية العملاء السبعة.

1. **تصميم وتسليم المنتج المناسب:** سيحرص مقدّمو الخدمات حرصًا كافيًا على تصميم المنتجات وقنوات التسليم على نحو لا يسبّب الضرر للعملاء. وستُصمّم المنتجات وقنوات التسليم مع مراعاة خصائص العملاء.

## الجدول 9- المبدأ الأول لحماية العملاء: تصميم المنتج المناسب وتسليمه

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
اطلب وطلّ دراسات الأسواق الدورية واستطلاعات العملاء- ومنها الاستطلاعات عن رضا وتسرب العملاء- من إدارة بحوث وتطوير المنتجات. قم بتطيل هذه البيانات بانتظام لفهم المعلومات المتعلقة باحتياجات العميل والعقبات التي تعترضه.	الإدارة التنفيذية، وإدارة بحوث وتطوير المنتجات
بناءً على هذا التطيل، قدّم إرشادات إلى "إدارة بحوث وتطوير المنتجات" عن كيفية تصميم وتحسين المنتجات والخدمات بحيث تتطابق تطابقاً وثيقاً مع احتياجات العملاء والعقبات التي تعترضهم.	الإدارة التنفيذية، وإدارة بحوث وتطوير المنتجات
<p><b>تقديم منتجات تمويلية تتناسب مع احتياجات الأعمال والأُسَر المحددة من شرائح متنوعة من السكان الذين تستهدفهم المؤسسة. وهذا يعني ما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تُقدّم المؤسسة مجموعة متنوعة مقبولة من منتجات التمويل، المصممة لتلائم احتياجات الأعمال والأُسَر الرئيسة من الشريحة المستهدفة.</li> <li>◀ يتناسب حجم التمويل مع الاحتياجات المالية الرئيسة للعملاء المستهدفين.</li> <li>◀ يُقدّم جدول السداد (فترة السداد، ووتيرة السداد، والمدة) وفقاً لنشاط الأعمال والتدفقات النقدية للشركة والأسرة.</li> <li>◀ لا يخضع الدفع القبلّي لأيّ جزاءات أو رسوم أو مصاريف غير مبررة.</li> <li>◀ لا تستمر المؤسسة في فرض جزاءات أو رسوم على التمويل المتعثر الذي يتسبب في زيادة ديون العملاء الفقراء. ولا بد من التشديد على أن فرض الرسوم المتأخرة سيكون الملاذ الأخير للتعامل مع العملاء المتجاهلين للسداد المستحق عليهم، وليس مع العملاء المعسرّين حقاً.</li> <li>◀ لا تُحتسب جميع الرسوم والجزاءات دكلاً للمؤسسة، بل يجب دفعها للجمعيات الخيرية.</li> </ul>	
<p><b>صمّم منتجات ادخارية مناسبة للعملاء (كلما سمحت بذلك الجهة التنظيمية).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قدّم أرصدة حسابات دنيا مناسبة لصغار المدخّرين.</li> <li>◀ احسب تقاسم الربح بحسب متوسط الرصيد اليومي.</li> <li>◀ لا تفرض رسوماً زائدة على إغلاق حساب ادخار العميل.</li> <li>◀ لا ينبغي جعل الادخار الإلزامي إلزامياً</li> </ul>	
<p><b>قدّم منتجات تأمين تكافلي مناسبة للعملاء.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ لا تفرض رسوماً على العملاء إلا مقابل قسط التأمين الذي حوّل إلى شركة التأمين أو قسط التأمين وفقاً للاحتياطيّ الاكتواري (إذا كان ذلك داخل المؤسسة)؛ ويجب على المؤسسة استيعاب التكلفة التشغيلية.</li> <li>◀ تثبّت من أن الحاجة إلى التأمين التكافلي واضحة وليست بديلاً شاملاً للرهون والضمانات.</li> <li>◀ قلّل عدد حالات الاستثناء والرفض.</li> <li>◀ اجعل إجراءات المطالبات بسيطة قدر الإمكان.</li> <li>◀ تثبّت من معالجة المطالبات في أوانها.</li> </ul>	

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
الإدارة التنفيذية، وإدارة بحوث وتطوير المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تثبت من كون مبلغ التغطية والتكاليف في تناول العميل ومستدامة للمؤسسة.</li> <li>◀ حدّد أسعار التأمين التكافلي وفقاً لرغبة العملاء وقدرتهم على الدفع (يُتحقّق من ذلك عن طريق دراسات السوق أو الدراسات الاستقصائية).</li> <li>◀ تثبت من عدم احتواء المنتجات على أقساط أعلى من المدفوعات المتوقعة.</li> <li>◀ تثبت من ملاءمة وتيرة تحصيل الأقساط للتدفقات النقدية للعملاء ومن ملاءمة طرائق التحصيل للعملاء.</li> </ul>
الإدارة التنفيذية، وإدارة بحوث وتطوير المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قدّم منتجات مدفوعات مناسبة للعملاء.</li> <li>◀ قدّم أسعار صرف معقولة للعملاء.</li> <li>◀ اعرض إمكان إلغاء الدفع في غضون فترة زمنية قصيرة بعد إرسال الدفعة.</li> <li>◀ ضغ في اعتبارك كيف يمكن أن يؤدي ربط منتجات المدفوعات بالمنتجات المالية الأخرى إلى تحقيق منافع للعملاء.</li> <li>◀ قدّم خيارات مختلفة لتسليم المدفوعات، مثل التوصيل للمنازل والإيداع المباشر في حساب الادّخار.</li> </ul>
فريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية	<p>ضع في الاعتبار احتياجات وخصائص العملاء لتزويدهم بالمنتج أو الخدمة الأكثر ملاءمة. افهم احتياجات عمل العميل وناقش أفضل السبل التي يمكن للعميل أن يحقق بها المزيد من الدخل.</p>
فريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية	<p>أثناء جلسات توجيه العملاء، عزّف العملاء بمجموعة المنتجات المعروضة وخصائصها، بحيث يمكن للعملاء اختيار المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم وإمكانياتهم. ونبغ في تعريف العملاء بأدوار ومسؤوليات كل من العميل والمؤسسة تجاه كل منتج معروض.</p>
فريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية	<p>لا تستخدم طرائق البيع العدوانية. زوّد العملاء بمعلومات عن المنتجات، ولكن لا تبالغ في منافع المنتجات، أو تضغط على العملاء لشراؤها. وشدّد على الطريقة المختلفة التي تتدخل بها المؤسسة في سلسلة القيمة.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة لجمع وتحليل البيانات عن العملاء والمعلومات عن دراسات الأسواق. وسيضمن جمع البيانات التعليقات على ميزات المنتج المختلفة إضافة إلى بيانات تحسين الفقر.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة وإمكانات لإبلاغ المعلومات عن العملاء إلى فريق تطوير المنتجات، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الآخرين.</p>

## الجدول 10- المبدأ الثاني لحماية العملاء: منع فرط المديونية

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
	<p><b>تابع بانتظام مخاطر ومستوى مديونية العملاء المفرطة.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ اطلب تقارير منتظمة (كل سنة على الأقل) عن مستوى ومخاطر فرط مديونية العميل والاقتراض المتعدد. وينبغي أن تقدم هذه التقارير معلومات عما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويل المتعدد والتمويل المعاد جدولته والتمويل المشطوب.</li> <li>- الاقتراض المتعدد داخل المؤسسة وبين المؤسسات.</li> <li>- تحلل معلومات مكتب الائتمان على المستوى الإجمالي من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة حول مجموعة من المنتجات والتوسع الجغرافي واستهداف مجموعات سكانية محددة.</li> <li>- نتائج زيارات إدارة المخاطر للعملاء من أجل النظر في استخدام التمويل ومتابعة مخاطر المديونية المفرطة.</li> </ul> </li> <li>▶ يُفضّل الدفع المباشر للموَّدين على تقديم النقد للعملاء.</li> <li>▶ دقّق في السياسات المؤسسية للبحث عن تلك التي قد تساهم في فرط المديونية، مثل عدم التسامح مع التأخر في السداد وأنظمة حوافز المستخدمين التي تعطي الأولوية للنمو والإنتاجية على جودة المحفظة.</li> <li>▶ دقّق في مواطن الضعف المؤسسية للبحث عن تلك التي قد تساهم في فرط المديونية، مثل مسؤولي التمويل العديمي الخبرة أو غير المدربين، إضافة إلى مؤشرات أداء المستخدمين الأساسية غير المواءمة.</li> <li>▶ حدّد نطاق القطاعات «العالية المخاطر» في السوق المحلي وزد من عملية المتابعة إذا كانت المؤسسة معرضة لمخاطر عالية. واستخدم العوامل التالية على الأقل لتحديد المخاطر: الاقتراض المتعدد، وغياب مكتب ائتمان فعال، ومعدلات الاختراق العالية، والمنافسة الكبيرة.</li> </ul>
إدارة المخاطر، والإدارة التنفيذية	إضافة إلى آليات المتابعة المذكورة آنفاً، اطلب أيضًا تقارير محددة عن فرط المديونية وآراء وتوصيات جهات مستقلة عن جانب عمليات المؤسسة (أي إدارة المخاطر).
	<p><b>فيما يخص التمويل الفردي، ضع إجراء تقييم يتطلب تقييمًا حارًا لقدرة عميل التمويل على السداد. وينبغي لهذا الإجراء ما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ أن يتنبأ من شمول تقييمات التمويل الفردية تطيل التدفق النقدي للشركة والأسرة، ويأخذ في الاعتبار ديون المصادر الأخرى، ومنها القروض غير المباشرة (بصفته كفيلاً).</li> <li>▶ ينبغي أن يغطي تطيل التدفق النقدي فترة تمويل الأسر ذات التدفقات النقدية الموسمية كاملة، وينبغي أن يشدّد التطيل على التدفق النقدي الإضافي المتوقع نتيجة للتمويل، وينبغي أن يأخذ في الحسبان تقلب مصدر الدخل بسبب مخاطر الأعمال.</li> <li>▶ ينبغي توفير التمويل على نحو أساسي للأغراض الإنتاجية. ومع ذلك، في حالة توفير التمويل لأغراض الاستهلاك الأساسية (مثل السَّلَم المعوّرة)، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للتدفقات النقدية للأسرة.</li> <li>▶ اتبع المعايير الاحترازية (كالتدفق النقدي قبل التمويل، مثلاً والسيناريو المعتدل أو المتشائم) أثناء التقييم.</li> </ul>

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ اطلب تحليلًا في كل دورة تمويل أو مرة واحدة في السنة على الأقل، حتى لو جرى تبسيطها، للجوانب الثانوية عند تجديد التمويل.</li> <li>◀ في حالة العملاء ذوي الإيرادات غير الرسمية أو ذوي التمويل غير الاستهلاكي (معظم الحالات)، اثن تحليل القدرة على السداد على زيارة العميل (يقوم بها مسؤول التمويل بزيارة العميل أو تفويض ذلك لأعضاء المجموعة أو القرية). وتحقق من اتساق المعلومات بإعادة التحقق منها. أما العملاء الذين يتقاضون رواتب ويطلبون تمويل الاستهلاك، فلا يشترط زيارتهم.</li> <li>◀ اشترط عدم استناد الموافقة على التمويل إلى الضمانات فقط (سواء كانت ضمانات نظراء أو شركاء في التوقيع أو الرهن). وتحقق من قدرة العميل على تشغيل النشاط المدر للدخل.</li> <li>◀ اشترط تحقق فريق الائتمان من السجل الائتماني أو مكتب الائتمان بشأن تمويل مستويات الديون الحالية للعميل وماضى سداده (إن وُجد). أنشئ نظامًا إشرافيًا لضمان استخدام معلومات مكتب الائتمان لتحليل مستنير للائتمان والقرارات. وعند انعدام مكتب الائتمان، اطلب من المستخدمين التحقق من السجلات الداخلية قبل المضي قُدُمًا في معالجة التمويل.</li> <li>◀ تثبت من تقييد مستخدمي الائتمان حدود ديون العميل إلى المستوى الذي تعتبره المؤسسة مقبولًا.</li> <li>◀ قُم بتضمين جميع السياسات المذكورة آنفا فيما يتعلق بتقييم التمويل وإبلاغ مكتب الائتمان وإعادة جدولة التمويل أو إعادة الهيكلة في دليل ائتماني مكتوب.</li> </ul>
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p>فيما يخص التمويل الجماعي، قُم بتطوير عملية التمويل القبلية التي تتطلب تقييم قدرة عملاء التمويل على السداد وإعداد المجموعة. وينبغي للعملية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ أن تضمّن تدريب أعضاء المجموعة على كيفية تقييم قدراتهم وقدرة أعضاء مجموعتهم على السداد.</li> <li>◀ أن تضمّن التدريب على مفاهيم السداد التضامني، ومخاطر فرط المديونية والمخاطر المرتبطة بالافتراض المتعدد.</li> <li>◀ أن تمكّن أعضاء المجموعة من الاطلاع على معلومات مكتب الائتمان المحدثة الخاصة بزملائهم أعضاء المجموعة عند توفر تلك المعلومات. أبلغ أعضاء المجموعة بمستوى المديونية المفرطة المتجاوز للحد المنصوص عليه في سياسة الائتمان أو التمويل لأي عضو في المجموعة.</li> </ul>
إدارة المنتجات، وإدارة المالية، والإدارة التنفيذية	<p>ضع سياسة تصف طريقة ووقت توحيد التمويل أو إعادة جدولته للعملاء الراغبين في السداد، ولكنهم غير قادرين عليه. صِف الحالات المحددة التي يمكن بموجبها تمتيع العملاء من إعادة الجدولة أو إعادة التمويل، والمكافآت للعملاء الذين أظهروا ماضيًا جيدًا في السداد. ويجب ألا تفرض على المدفوعات المعاد جدولتها أي تكاليف أو رسوم تزيد عن المبلغ المستحق.</p>
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p>ضع سياسة تبلغ المؤسسة بموجبها مكتب الائتمان عن عملائها بانتظام (عند وجود مكتب للائتمان).</p>

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p>اطلُب إجراء مكتب الائتمان تدقيق منتظم في قاعدة بيانات العملاء بأكملها (دقق، مثلاً في 25% من قاعدة البيانات كل شهر، واستكمل التدقيق في 100% من قاعدة البيانات كل ثلاثة أشهر) من أجل تحديد مستوى المديونية المتقاطعة، والأنماط الممكنة من العملاء الذين يقترضون من مصادر أخرى مباشرة بعد التعاقد على التمويل مع المؤسسة. خُلِّ التقرير التي تسفر عنها هذه التدقيقات.</p>
إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية	<p><b>ضع أهدافاً للإنتاجية وحوافز للمستخدمين معقولة مقارنة بمعيار القطاع (معايير ونسبة الأجر الثابت أو المتغير). تثبّت مما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ من مكافأة هيكل الحوافز لجودة المحفظة على الأقل بقدر النمو.</li> <li>◀ من عدم إصدار المؤسسة المالية مكافآت أو حوافز ما لم تكن المحفظة المعرضة للخطر تحت السيطرة (أي المحفظة المعرضة للخطر لمدة 30 يوماً من استحقاقها &lt; 10%).</li> <li>◀ من عدم تحفيز هيكل الحوافز البيع المفرط أو سوء بيع المنتجات (مثل تحفيز نمو المحفظة على جودة المحفظة)، أو ممارسات التحصيل المفرطة العدوانية بسبب سياسة «عدم التأخر في السداد» أو مخطط الحوافز القائم على فترات تأخير قصيرة جداً (مثلاً كُرم مسؤول التمويل على المحفظة المعرضة للخطر من منظور المحفظة المعرضة للخطر بعد يوم واحد من استحقاقها).</li> <li>◀ من التفريق بين أهداف الإنتاجية وخطط الحوافز بين المستخدمين وتعديلها وفقاً لإمكانات السوق والبنى التحتية وعوامل أخرى.</li> <li>◀ من مراجعة أهداف الإنتاجية وخطط الحوافز دورية بسبب التغيير في ظروف السوق، وقيام إدارة المخاطر بالتحقيق في الحالات التي تكون فيها المخاطر أعلى فيما يتعلق بخطة الحوافز وأهداف الإنتاجية.</li> </ul>
إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية	<p>طوّر ونقّد تدريب المستخدمين على إجراءات الائتمان والأعمال. تثبّت من حصول مسؤولي التمويل المبتدئين على التوجيه الميداني المناسب من كبار المستخدمين.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة لمتابعة جودة المحفظة بواسطة معايير مختلفة، كنوع المنتجات، ودورة التمويل، والمنطقة، إلخ.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة لمستخدمي الائتمان لإدخال تمويل العميل والمعلومات الشخصية في قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة يكون للعملاء فيها أرقام تعريف فريدة.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة لمعرفة ماضي سداد العميل والتمويل الحالي ومعلومات الائتمان الأخرى.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة للمؤسسة لاستخلاص المعلومات من نظام الكشف عن المعلومات الائتمانية والمساهمة فيه (إذا اقتضى الحال). وينبغي أن تسهل المنصة الإبلاغ المنتظم عن مخاطر فرط مديونية العميل.</p>
إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية	<p>وقّر منصة لمتابعة حسابات حوافز مستخدمي أو مسؤولي التمويل.</p>

## الجدول 11- المبدأ الثالث لحماية العملاء: الشفافية

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
إدارة الشؤون القانونية، وإدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p>فيما يخص جميع المنتجات، قدّم للعملاء المبلغ الإجمالي الذي يدفعه العميل مقابل المنتج، بغض النظر عن اللوائح المحلية (ومنها حالات غياب متطلبات على مستوى القطاع كله). ضمّن سعر التكلفة وهوامش الربح وثمان البيع للمعاملات التجارية (كالمرابحة والإجارة) بوضوح في العقود. وفيما يخص معاملات السّلم، اذكر بوضوح نوعية وكمية المنتجات المراد شراؤها. وفيما يخص المعاملات الموجهة نحو حقوق الملكية (كالمضاربة والمشاركة)، ينبغي ذكر نسب تقاسم الربح بوضوح.</p>
إدارة المنتجات، وفريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية، والإدارة التنفيذية	<p><b>ضع سياسة تتطلب من مستخدم المبيعات ومستخدم الواجهة الأمامية إخبار العملاء بجميع الأسعار والشروط الخاصة بجميع المنتجات المالية، ومنها أي تغييرات محتملة على هذه المنتجات بمرور الوقت، قبل توقيع العقد. ويجب في هذه السياسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ اشتراط اشتغال وثائق التمويل على ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- النفقات والرسوم، ومنها رسوم الطرف الثالث</li> <li>- آجال لاستحقاق</li> <li>- الشروط</li> <li>- معلومات عن الادخار الإجباري</li> <li>- معلومات عن أقساط التأمين التكافلي</li> <li>- جزاءات التأخر في السداد</li> <li>- شروط السداد المبكر</li> </ul> </li> <li>◀ مطالبة العملاء بتسليم نسخة من المستندات في بداية عملية التمويل.</li> <li>◀ اشتراط تسليم عقد التمويل للعملاء (عملاء التمويل الجماعي والأفراد) لحظة توقيع العقد.</li> <li>◀ اشتراط الكشف عن ممارسات تحصيل الديون للعميل لحظة البيع.</li> <li>◀ إذا اقتضى الحال، اشتراط سرد وثائق الادخار ما يلي: معايير الأهلية، ومعدلات الربح، ورسوم السحب، وحدود السحب، والحد الأدنى والحد الأقصى للربح، واستخدام المدفوعات في حالة تعسر سداد الائتمان (إذا اقتضى الحال).</li> <li>◀ إذا اقتضى الحال، اشتراط سرد وثائق خدمة الدفع أو تحويل الأموال ما يلي: المبلغ الذي سيدفعه المرسل بعملة المرسل والمبلغ الذي سيتسلمه بعملة المتسلم؛ جميع الرسوم؛ الضرائب؛ سعر الصرف المقدر؛ التغييرات الممكنة؛ شروط تحصيل الأموال؛ شروط الإلغاء؛ متطلبات المنتج المرتبطة (ضرورة فتح حساب ادخار، مثلا).</li> <li>◀ إذا اقتضى الحال، اشتراط سرد وثائق منتج التأمين التكافلي ما يلي: معايير الأهلية؛ تكلفة وكيفية تحصيل الأقساط؛ الأحداث المحددة التي يغطيها المنتج ومبلغ الخسارة المغطاة؛ طول ومدة التغطية وتواريخ استحقاق الأقساط؛ كل الاستثناءات؛ أي شروط لانتهاء الصلاحية؛ فترات الانتظار، عند الاستعمال؛ كيفية رفع دعوى المطالبة؛ معلومات الاتصال لتقديم مطالبة؛ شروط الاسترداد؛ وإمكان وكيفية تقنين التأمين من طرف ثالث. اشتراط تسليم العملاء إثباتا كتابيا بالتغطية التأمينية الخاصة بهم.</li> <li>◀ فيما يخص جميع عقود المنتجات (التمويل، والادخار، والتأمين، والمدفوعات أو تحويل الأموال)، تضمين بند الخصوصية الذي يصف كيفية استخدام المؤسسة لبيانات العميل وتبادلها.</li> </ul>

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
إدارة المنتجات، وفريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية، والإدارة التنفيذية	<p><b>ضم سياسة يتواصل فيها المستخدمون مع العملاء بطريقة تساعد العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن شراء أحد المنتجات. وينبغي أن تشترط السياسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استعمال المستخدمين قنوات متعددة للإفصاح عن المعلومات، كالكتيبات، وجلسات والتوجيه، والاجتماعات، والمنشورات، والمواقع الإلكترونية في الفروع.</li> <li>كون جميع الاتصالات الكتابية والشفهية مع العملاء باللغة المحلية ووجوب استخدام تلك اللغة والمصطلحات السهلة لوصف المنتجات، والأسعار، والشروط.</li> <li>قراءة المستخدمين للعقود بصوت عالي على العملاء الأعمىين أو المتعلمين.</li> <li>تحقق المستخدمين من فهم العميل بطرح أسئلة لاحقة.</li> </ul>
إدارة المنتجات، فريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية، والإدارة التنفيذية	<p>ضم سياسة لتزويد العملاء بإثبات المدفوعات عن جميع المنتجات، وتقديم معلومات عن الحسابات (مثل رصيد التمويل، ورصيد الادخار) إما بطلب من العملاء، أو بوسيلة منتظمة (مثل كشوف الحساب)</p>
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p><b>تنفيذ سياسة المؤسسة المتعلقة بمنح العملاء الوقت الكافي لمراجعة الشروط وإتاحة الفرصة ل طرح الأسئلة قبل توقيع العقود. اشتراط ما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم المستخدمين معلومات عن المنتجات والشروط مسبقاً، ومنها إجراءات تحصيل الديون.</li> <li>تسهيل المستخدمين قبل الإجابة على جميع أسئلة العميل.</li> <li>تقديم المستخدمين معلومات للعملاء عن كيفية الاتصال بالمؤسسة إذا كانت لديهم أسئلة أخرى أو يرغبون في تقديم شكوى.</li> </ul>
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p>قم بتضمين جميع السياسات المؤسسية المتعلقة بالتواصل مع العملاء، وتزويد العملاء بمعلومات كاملة ودقيقة وضمن فهم العميل في دليل يسهل على المستخدمين فهمه. اتبع إرشادات المؤسسة عند تقديم جميع المعلومات اللازمة عن المنتجات للعملاء.</p>
إدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية	<p><b>طور ونفذ تدريباً لمستخدمي الواجهة الأمامية على التواصل الفعال مع العملاء.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تنبت من تدريب المستخدمين على الكشف عن المعلومات الأساسية قبل إبرام المعاملة. وضمن أمثلة وتقنيات عملية للتحقق من فهم العملاء للعناصر الأساسية.</li> <li>درّب مستخدمي الواجهة الأمامية على التواصل مع مجموعات مختلفة من العملاء، من قطاعات السوق المختلفة، على نحو يساعد العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن شراء منتج ما.</li> <li>درّب مستخدمي الواجهة الأمامية لمساعدة العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المنتجات.</li> </ul>
إدارة التسويق والترويج، وإدارة الشؤون القانونية	<p>تنبت من أن المواد التسويقية تراعى التشريعات الحالية لحماية المستهلك بشأن الإعلان والتواصل الشفاف المتعلق بالأسعار.</p>
إدارة التسويق والترويج، وإدارة الشؤون القانونية	<p>تنبت من عدم المبالغة في بيع المواد التسويقية لمزايا الأئتمان أو تقديم ضمانات أو عروض قد تتغير بحسب كل عميل على حدة ("لقد قُبلت مبدئياً للحصول على تمويل"، مثلاً).</p>

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
<p>تثبت من أن المواد التسويقية لا تتضمن معلومات تسعيرية مضللة من المحتمل أن تتغير اعتماداً على خصائص كل عميل على حدة. وعلى الخصوص:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تقم بمقارنات غير صحيحة أو خادعة للأسعار مع أسعار مؤسسات أخرى أو مع أسعار "عادية" خاصة بالمؤسسة.</li> <li>لا تعلن أن منتجاً «مجاني» أو أن خدمة «مجانية» إذا كان العميل سيتحمل أي تكلفة مرتبطة بأى منهما.</li> </ul>	إدارة التسويق والترويج، وإدارة الشؤون القانونية
<p>تثبت من فهم العملاء لشروط التمويل. استجوب عينة من العملاء، ومنهم العملاء المتأخرون في السداد والعملاء المتسربون.</p>	إدارة المخاطر
<p>تحقق من أن أساليب المستخدمين لشرح شروط المنتجات للعملاء فعالة وأن المعلومات دقيقة. وتثبت من منح العملاء الوقت الكافي لمراجعة المعلومات وفهمها.</p>	إدارة المخاطر
<p>تحقق من أن المستخدمين يتبعون السياسة المؤسسية بشأن تزويد العملاء بالوثائق (اتفاقية التمويل، وثيقة "الحقيقة الأساسية"، نسخ من أي وثائق موقعة، إلخ).</p>	إدارة المخاطر
<p>تثبت من قيام المستخدمين بإبلاغ العملاء بحقهم في تقديم شكاوى وكيفية تقديمها. فيما يخص التحقيقات المذكورة آنفاً، قم بإجراء مزيد من التحقيقات المتكررة للمستخدمين الجدد.</p>	إدارة المخاطر

## الجدول 12- المبدأ الرابع لحماية العملاء التسعير المسؤول

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
<p>ضع إجراءات تسعير داخلية رسمية لكل منتج. وعند تحديد الأسعار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قدّم أسعاراً غير تمييزية قائمة على السوق.</li> <li>تثبت من أن نسب الكفاءة تتسق مع النظراء.</li> <li>احسب الربح وفقاً لتاريخ الدفع المحدد.</li> <li>إذا كان التكافل أو الادخار أو هما معاً إلزاميين، ضع ذلك في الاعتبار عند حساب سعر الفائدة الفعلية.</li> </ul>	إدارة بحوث وتطوير المنتجات، وإدارة المالية، والإدارة التنفيذية
<p>افهم بوضوح هيكل تسعير المؤسسة، ومنه تكلفة الأموال وتكلفة العمليات وتكلفة المخصص وهامش الربح.</p> <p>يتكّن لديك سياسة لكيفية استخدام الأرباح المتحققة في الاحتياطي أو في التوسع. وعلى العموم، لا ينبغي صرف أكثر من 20% من الأرباح في شكل مكافآت لإدارة المساهمين.</p>	إدارة بحوث وتطوير المنتجات، وإدارة المالية، والإدارة التنفيذية
<p>يتكّن لك سياسة واضحة لتقاسم المنافع الناتجة عن التفاوض وإضافة القيمة مع الأطراف المعنية في سلسلة قيمة منتجات معينة (كالمرابحة والسّل، إلخ). وعلى العموم، يجب تقاسم ما لا يقل عن 50% من القيمة المتحققة مع العملاء.</p>	إدارة بحوث وتطوير المنتجات، وإدارة المالية، والإدارة التنفيذية

## الجدول 13- المبدأ الخامس لحماية العملاء: المعاملة العادلة والمحترمة للعملاء

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
<p><b>ضَمَّ مدونة للأخلاقيات أو قواعد السلوك التي توضح القيم التنظيمية ومعايير السلوك المهني المنتظرة من جميع المستخدمين.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اطلب من مجلس الإدارة مراجعة المدونة واعتمادها.</li> <li>راجع المدونة قصد تحديثها كل ثلاث سنوات على الأقل، من أجل مراعاة التغييرات في المعايير المجتمعية أو الدولية المتعلقة بالأخلاق أو الإعاقة.</li> <li>أخذ فرصاً للمستخدمين لتقديم تعديلات أو تغييرات على المدونة وعرضها على مجلس الإدارة للنظر فيها.</li> </ul>	إدارة الشؤون القانونية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
<p>ضَمَّ سياسةً تنص على عدم التمييز، ومنها سياسة بشأن معاملة الأشخاص ذوي الإعاقة تنطبق على المستخدمين والعملاء.</p>	إدارة الشؤون القانونية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
<p>ضَمَّ ونفذ إجراءات وعقوبات فعالة وعادلة للتعامل مع انتهاكات مدونة السلوك وسياسة عدم التمييز، وحماية المستخدمين الذين يبلغون عن انتهاكات المستخدمين الآخرين ("الإبلاغ عن المخالفات"). وفي حالة سوء السلوك، أبلغ المستخدمين بالقضية والعقوبات التي طبقت، واسمهم للمستخدمين بطرح أسئلة عن القضية.</p>	إدارة الشؤون القانونية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
<p>أنشئ لجنة معينة على مستوى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو عُيِّن عضو مجلس إدارة أو مديراً كبيراً للتعامل مع القضايا المتعلقة بالأخلاقيات. ويجب على اللجنة أو عضو مجلس الإدارة التصدي للحالات الخطيرة لسوء سلوك المستخدم والتحقيق في حالات الإبلاغ عن المخالفات.</p>	إدارة المنتجات، وفريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية، والإدارة التنفيذية
<p>ضَمَّ سياسة تقضي بإعلام العملاء بالجوانب الرئيسية لمدونة قواعد السلوك، ولا سيما تلك المتعلقة بحقوق العملاء وكيفية رفعهم شكاوى إلى المؤسسة. ويجب تقديم هذه المعلومات بطريقة تمكّن العملاء، ومنهم العملاء الآليون، من فهمها (مثل الملصقات والرسوم التوضيحية).</p>	إدارة المنتجات، وفريق المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية، والإدارة التنفيذية
<p><b>حدّد الممارسات المقبولة وغير المقبولة لتحصيل الديون، وأعرضها على المستخدمين كتابة، في مدونة لقواعد السلوك، أو كتاب قواعد المستخدمين، أو دليل تحصيل الديون، أو إجراءات الائتمان. وينبغي أن تشمل السياسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تدابير قياسية دقيقة يجب اتباعها في حالة التأخر عن السداد.</li> <li>استراتيجيات مختلفة لاستخدامها في حالة عدم القدرة على السداد وعدم الرغبة في السداد.</li> <li>الإجراءات والسلوكيات التي تعتبر انتهاكاً لحقوق عميل التمويل.</li> <li>الإجراءات التي من شأنها دعم قدرة العميل على الدفع.</li> <li>في حالة تمويل المجموعة، الإجراءات المتوقعة من أعضاء المجموعة اتخاذها والإجراءات المحظور عليهم اتخاذها عند تخلف أعضاء المجموعة عن السداد.</li> </ul>	إدارة المنتجات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
عوض المستخدمين عند المستوى الذي يمثل أجزاً معيشياً، ولا تعتمد اعتماداً كبيراً على خطط الحوافز، كالعلاوات. وقد يؤدي نقص التعويض وارتفاع العلاوات إلى تشجيع المستخدمين على الاحتياال وإساءة معاملة العملاء وأحجام التمويل غير المناسبة والسلوكيات غير الأخلاقية الأخرى.	إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
تثبت من أن إجراءات تقييم الأداء وحوافز المستخدمين تتضمن القيم والمعايير المنصوص عليها في مدونة السلوك. استخدم نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة كمكافأة للسلوك الأخلاقي وخدمة العملاء الجيدة - ولا سيما في حالة المستخدمين الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء.	إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
أثناء التقييم السنوي للمؤسسة، قم بمراجعة ومناقشة ما إذا كانت حوافز المستخدمين تتسق مع القيم المؤسسية للمؤسسة وأخلاقيات العمل.	إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
<b>ضع سياسة تصف الضمانات المقبولة. وينبغي أن تشمل هذه السياسة على ما يلي:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ إرشادات بشأن كيفية تسجيل الضمان وتقييمه.</li> <li>◀ إرشادات لضمان حصول العملاء على سعر عادل لأصولهم المصادرة.</li> <li>◀ إرشادات تضمن أن إجراءات المصادرة تراعى حقوق العملاء وتتبع القوانين المحلية.</li> <li>◀ إرشادات للتخزين الآمن لضمانات العميل، إذا احتفظ بها في مبانئ المؤسسة.</li> </ul>	إدارة الشؤون القانونية والمالية، والإدارة التنفيذية
<b>حافظ على معاملة محترمة للعملاء حتى في المواقف الصعبة (سوء سلوك العميل، أو جنوح العميل، مثلاً).</b>	قوة المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية
أبلغ عن سوء سلوك مستخدمي آخرين، ومنه السلوك الاحتياالي أو المسيء أو التمييزي تجاه العملاء والسوق، إلخ.	قوة المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية
اتبع إرشادات المؤسسة فيما يخص ممارسات تحصيل الديون المقبولة وغير المقبولة.	قوة المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية
اتبع سياسة المؤسسة في عدم التمييز. وتعامل مع العملاء دون تمييز. ولا تعامل العملاء معاملة مختلفة وأقل تفضيلاً بسبب الخصائص التي لا تتعلق بقدرتهم واستعدادهم للاستجابة لمتطلبات المؤسسة المالية. يجب ألا ينطوي اختيار العميل ومعاملته على تمييز على أساس الخصائص أو الانتماءات الشخصية.	قوة المبيعات ومستخدمو الواجهة الأمامية
تثبت من التزام المستخدمين بقواعد السلوك التي توضح القيم التنظيمية ومعايير السلوك المهني المنتظرة من جميع المستخدمين.	إدارة المخاطر

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
تحقق من قيام الموارد البشرية بإجراء تدقيقات عن خلفية المستخدمين، مصممًا لتحديد الحالات السابقة لسوء السلوك الصادر عن المستخدم المحتمل.	إدارة المخاطر
تحقق من التزام المستخدمين بإرشادات تحصيل الديون الخاصة بالمؤسسة.	إدارة المخاطر
تحقق من التزام المستخدمين بسياسة عدم التمييز الخاصة بالمؤسسة، التي تُطبق على المستخدمين والعملاء.	إدارة المخاطر
تحقق من التزام المستخدمين بسياسة الضمانات الخاصة بالمؤسسة.	إدارة المخاطر
تحقق من تطبيق المستخدمين سياسات إعادة الجدولة الخاصة بالمؤسسة بطريقة متسقة وعادلة.	إدارة المخاطر
<p><b>قم بزيارة العملاء للتحقق مما يلي فيما يتعلق بمعاملة المستخدمين للعملاء:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ عدم إساءة معاملة العملاء أو عدم احترامهم أو عدم التعسف عليهم بأي شكل من الأشكال.</li> <li>◀ عدم طلب المستخدمين رشواوى أو عمولات أو خدمات من أي نوع.</li> <li>◀ التزام المستخدمين بممارسات تحصيل الديون المقبولة وغير المقبولة.</li> </ul>	إدارة المخاطر
تثبت من أن العملاء يدركون حقوقهم، ومنها الحق في المعاملة المحترمة من المستخدمين، والحق في تقديم شكوى. وحدد عيئة من العملاء للتحقق من إدراكهم، وذلك بزياراتهم.	إدارة المخاطر
وقرر منصة للمؤسسة لإعداد تقارير منتظمة حول التمويل المعاد جدولته، من أجل المساعدة على مراقبة مدى اتباع المستخدمين سياسات المؤسسة بشأن إعادة جدولة التمويل.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية
ساهم في تدريب المستخدمين على أهمية خصوصية البيانات وكيفية حماية سرية وأمن ودقة وسلامة المعلومات الشخصية والمالية للعملاء. وينبغي أن يوجه التدريب المستخدمين لإبلاغ العملاء بمسؤولياتهم في الحفاظ على خصوصية البيانات، مثل تخزين أي سجلات في مكان آمن وعدم الكشف عن رموز التعريف الشخصية. كذلك، ينبغي توجيه المستخدمين إلى كيفية تدريب قادة المجموعة لحماية معلومات أعضاء المجموعة، ويشمل ذلك أرصدة المدخرات وتواريخ صرف التمويل ومعلومات عن مشكلات السداد.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

## الجدول 14- المبدأ السادس لحماية العملاء: خصوصية بيانات العملاء

الجهة المسؤولة	الممارسات الموصى بها
	<p><b>شارك في تصميم سياسة مؤسسية بشأن أمن وخصوصية بيانات العملاء. وينبغي أن تحدد هذه السياسة ما يلي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ بيانات العملاء التي تشملها السياسة.</li> <li>◀ إجراءات ضمان أمن المعلومات، ويشمل ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>- المستخدمين الذين يمكنهم الاطلاع على مختلف أنواع بيانات العملاء.</li> <li>- كيفية جمع بيانات العملاء.</li> <li>- مكان وكيفية تخزين بيانات العملاء.</li> </ul> </li> <li>◀ إجراءات ضمان خصوصية المعلومات، ويشمل ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>- كيفية تقديم المشورة للعملاء حول المتطلبات القانونية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة التنفيذ</li> <li>- كيفية إطلاع مقدمي الخدمات الأغير- مثل مكاتب الائتمان وشركات التسويق وشركات معالجة البيانات ووكالات التحصيل، إلخ- على المعلومات بأمان.</li> <li>- كيفية التثبت من أن الأغير يتبعون إجراءات مناسبة متعلقة بخصوصية البيانات.</li> <li>- كيفية الكشف عن المعلومات داخل نفس المؤسسة المالية أو مجموعة الشركات لأغراض البيع المتقاطع.</li> <li>- كيفية التعامل مع البيانات عندما يتنازل العملاء طوعاً عن حقهم في خصوصية البيانات.</li> <li>- ما يجب القيام به في حالة حدوث انتهاك للخصوصية أو شكوى.</li> </ul> </li> </ul>
إدارة التسويق والترقيات، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة المنتجات، وإدارة التنفيذ	تثبت من وجود إجراءات على مستخدمي الواجهة الأمامية اتخاذها للحصول على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام المعلومات أو الصور أو للكشف عن بياناتهم الشخصية لأجل جمهور خارجي، ويشمل ذلك مكاتب الائتمان ووكلاء التأمين وشركات التحصيل إلخ. وافرض عقوبات عند كشف بيانات العملاء أو الكشف عنها للغير دون موافقة قبلية من العملاء.
إدارة المنتجات، وإدارة الموارد البشرية، قوة المبيعات، مستخدمو الواجهة الأمامية، وإدارة التنفيذية	ضع سياسة تنص على ضرورة إرشاد العملاء بشأن مسؤولياتهم في الحفاظ على خصوصية البيانات، مثل تخزين أي سجلات في مكان آمن وعدم الكشف عن رموز التعريف الشخصية. ويجب تدريب قادة المجموعة على حماية معلومات أعضاء المجموعة، ويشمل ذلك أرصدة الادخار وتواريخ صرف التمويل ومعلومات عن مشكلات السداد.
إدارة الموارد البشرية، والإدارة التنفيذية	ضع سياسة مفادها أن على المستخدمين عقد اجتماعات جماعية في مواقع تسمح بسرية المناقشات بين أعضاء المجموعة، سواء كان الذي اختار المواقع هو المجموعة أو المؤسسة.
الإدارة التنفيذية	تثبت من معاقبة دفتري قواعد وسلوك المستخدمين على إساءة استخدام بيانات العميل أو اختلاسها، ويشمل ذلك الكشف عن البيانات للغير دون موافقة العميل.

الممارسات الموصى بها	الجهة المسؤولة
تثبّت من أن لدى أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنظمة مختلفة لحماية كلمة المرور تُغيّر دورياً بمستويات ولوح مختلفة وفقاً لموقف المستخدم الذي يلج إلى موقع البيانات.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة التنفيذية
شارك في تصميم الدليل أو الكتيب ومنهج تدريب المستخدمين على سياسات وإجراءات معالجة البيانات في المؤسسة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة الموارد البشرية
مكّن المستخدمين من التدريب على أهمية خصوصية البيانات وكيفية حماية سرية وأمن ودقة وسلامة المعلومات الشخصية والمالية للعملاء. وينبغي أن يوجّه التدريب المستخدمين لإبلاغ العملاء بمسؤولياتهم في الحفاظ على خصوصية البيانات، مثل حفظ السجلات في مكان آمن وعدم الكشف عن رموز التعريف الشخصية. كذلك، ينبغي أن يوجّه المستخدمون كيفية تدريب قادة المجموعة لحماية معلومات أعضاء المجموعة، ويشمل ذلك أرصدة الادخار وتواريخ صرف التمويل ومعلومات عن مشكلات السداد.	إدارة الموارد البشرية، وإدارة المنتجات، والإدارة التنفيذية
قدّم مساهمة لأجل اتفاقيات خصوصية أخرى تتعلق ببيانات العملاء، ويشمل ذلك أي مستندات تتطلب توقيعات العميل.	إدارة الشؤون القانونية
تثبّت من أن سياسة الخصوصية التي تتبعها المؤسسة تشمل المستخدمين الحاليين، وأولئك الذين يغادرون المؤسسة أيضاً.	إدارة الشؤون القانونية

#### الجدول 15- المبدأ السابع لحماية العملاء: آلية تسوية الشكاوى

الممارسة الموصى بها	الجهة المسؤولة
استخدم تحليل المؤسسة لشكاوى العملاء للنظر في كون الشكاوى وعدم رضا العملاء نابعين من مواطن ضعف في تصميم المنتج. استمع بالمعلومات لإجراء تغييرات على المنتج عند الاقتضاء.	تدبير المخاطر، تدبير المنتجات، البحث والتطوير المتعلقان بالمنتجات، والشكاوى، وخدمة العملاء، والإدارة التنفيذية
ساعد على إعداد ونشر دليل تدريبيّ يشتمل على سياسات تتعلق بكيفية إبلاغ العملاء بالية المؤسسة لتقديم الشكاوى وكيفية مناقلة الشكاوى.	
<p><b>درّب المستخدمين على كيفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ استخدام آلية الشكاوى؛</li> <li>◀ التحدث إلى العملاء عن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى؛</li> <li>◀ توجيه العملاء لاستخدام آلية الشكاوى الخاصة بالمؤسسة.</li> </ul>	الموارد البشرية، والشكاوى، وخدمة العملاء
ناول الشكاوى الأكثر شيوعاً وتوقيت إحالة الشكاوى للمستخدمين المسؤولين عنها.	

الجهة المسؤولة	الممارسة الموصى بها
التسويق والترويج، والشكاوى، وخدمة العملاء	ينبغي أن تتضمن جميع المواد التسويقية بيانات الاتصال الخاصة بالمؤسسة وإرشادات حول كيفية طرح الأسئلة أو تقديم الشكاوى.
الموارد البشرية، والشكاوى، وخدمة العملاء، ووحدة المبيعات، ومستخدمو الخطوط الأمامية	<p><b>تعلم كيفية مناولة أسئلة العملاء وشكاوهم. على وجه التحديد، والإلمام بكيفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ استخدام آلية الشكاوى؛</li> <li>◀ التحدث إلى العملاء عن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى؛</li> <li>◀ توجيه العملاء لاستخدام آلية المؤسسة الخاصة بالشكاوى؛</li> <li>◀ مناولة الشكاوى الأكثر شيوعاً وتوقيت إحالة الشكاوى إلى المستخدمين المسؤولين عنها.</li> </ul> <p>لا تعاقب العملاء على طرح الأسئلة أو تقديم الشكاوى.</p>
تدبير المخاطر، والشكاوى، وخدمة العملاء، وتدبير المنتجات، والبحث والتطوير المتعلقان بالمنتجات، والإدارة التنفيذية	تحقق من استخدام العملاء آلية الشكاوى في المؤسسة (تحقق، مثلاً من عدد الشكاوى كل شهر، واستخدم الآليات المختلفة لتقديم الشكاوى، إلخ).
تدبير المخاطر، والشكاوى وخدمة العملاء، وتدبير المنتجات، والبحث والتطوير المتعلقان بالمنتجات، والإدارة التنفيذية	<p><b>تحقق من أن المستخدمين المخصصين لآلية الشكاوى يتبعون الإجراءات المؤسسية المتعلقة بجمع أسئلة العملاء وشكاوهم وتسجيلها وتحليلها والإبلاغ عنها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تحقق من فهم مستخدمي الخطوط الأمامية كيفية شرح الآلية للعملاء.</li> <li>◀ تحقق من فهم مستخدمي الخطوط الأمامية كيفية الإجابة عن الأسئلة والشكاوى المتكررة.</li> <li>◀ تحقق من إبلاغ مستخدمي الخطوط الأمامية بدقة وانتظام ببيانات الشكاوى للإدارة المعنية أو المديرين المناسبين.</li> </ul> <p>تحقق من تلقي العملاء رداً في الوقت المناسب على مشكلاتهم، في غضون شهر من تقديم الشكاوى أو قبل ذلك، بحسب سياسة المؤسسة.</p>
تدبير المخاطر	تحقق من فهم العملاء كيفية استخدام آلية المؤسسة الخاصة بالشكاوى (اسأل العملاء، مثلاً هل أبلغوا بكيفية استخدامها، وهل استخدموها، إلخ).
تدبير المخاطر	تحقق من تسوية شكاوى العملاء تسوية مرضية (إجراء دراسة استقصائية لعينة من العملاء المسجلين في نظام الشكاوى، مثلاً).
تدبير المخاطر	استخدم بيانات الشكاوى لتحديد حالات احتيال المستخدمين، أو إساءة معاملتهم للعملاء، أو أي سلوك غير أخلاقي آخر يحدثه العملاء أو غيرهم من المستخدمين، وحقق في تلك الحالات.

الممارسة الموصى بها	الجهة المسؤولة
قيّم الاتجاهات العامة في شكاوى العملاء لتحديد المشكلات المنهجية التي تتجاوز المظالم الفردية. وتابع هذه المشكلات بمواصلة التحقق منها.	تدبير المخاطر
وقرّ وسائل إنتاج تتعلق بكيفية تناول المؤسسة شكاوى العملاء، ولا سيما كيفية تناولها سوء سلوك المستخدمين المزعوم، وكيفية تطبيق القانون المطبق عند الضرورة	المسائل القانونية، والشكاوى، وخدمات العملاء، وتدبير المخاطر، والإدارة التنفيذية
وقرّ التكنولوجيا اللازمة لتشغيل نظام الشكاوى بسلاسة (مثل خطوط الهاتف، وخدمة الرد، وقدرات المراسلة النصية، وعنوان البريد الإلكتروني، إلخ).	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
<b>أعدّ سياسة لتدبير شكاوى العملاء. ينبغي أن تقوم السياسة بما يلي:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ضمان حقوق العملاء، ومنها حقهم فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم شكاوى للمؤسسة</li> <li>- تلقي رد سريع على الشكاوى</li> <li>- تقديم شكاوى مجهولة المصدر</li> <li>- تقديم شكاوى دون أن تترتب عليها عواقب سلبية</li> </ul> </li> <li>◀ إنشاء آلية لتسوية شكاوى العملاء تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة تنظيمية مسؤولة عن الإشراف على تسوية الشكاوى</li> <li>- إجراءات لجمع الشكاوى وتتبعها والرد عليها</li> <li>- جدول زمني للرد على الشكاوى وتسويتها</li> <li>- إجراءات لمناولة الشكاوى الخطيرة (كالإساءة المزعومة، والاحتيال)</li> <li>- إجراءات لتقديم ردود مباشرة للعملاء الذين يقدمون شكاوى</li> </ul> </li> </ul>	
اقبل أسئلة العملاء وشكاواهم دائماً، وذلك بالاستعانة بآلية أو آليات ميسرة للعملاء ومجانية. وتحقق من استخدام العملاء الآلية بنشاط.	تدبير المخاطر، والشكاوى، ورضا العملاء
أنشئ نظام إبلاغ واضح يكفل وصول الشكاوى الواردة من الميدان (مثل الفروع، ومراكز البيع) إلى المستخدمين الذين يناولون الشكاوى	تدبير المخاطر، والشكاوى، ورضا العملاء
تنبّت من تلقى العملاء الرد على أسئلتهم وشكاواهم في الوقت المناسب. وينبغي تسوية المشكلات المعقدة في غضون شهر. أمّا المشكلات الأقل تعقيداً، فينبغي تسويتها بسرعة أكبر.	الشكاوى، ورضا العملاء
أعدّ وانشر دليلًا تدريبيًا يتضمّن سياسات متعلقة بكيفية إبلاغ المستخدمين العملاء بالية تقديم الشكاوى في المؤسسة، وكيفية مناولة الشكاوى.	الموارد البشرية، والشكاوى، ورضا العملاء

الممارسة الموصى بها	الجهة المسؤولة
<p><b>درب المستخدمين على كيفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام آلية الشكاوى؛</li> <li>التحدث إلى العملاء عن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى؛</li> <li>توجيه العملاء لاستخدام آلية المؤسسة الخاصة بالشكاوى.</li> </ul> <p>ناول الشكاوى الأكثر شيوعًا وتوقيت إحالة الشكاوى إلى المستخدمين المكلفين بها.</p>	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
<p><b>قيّم الاتجاهات العامة في شكاوى العملاء لتحديد أيّ مشكلات منهجية تتجاوز المظالم الفردية.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم بيانات الشكاوى لتصحيح الأخطاء، وحالات الإغفال، والأنشطة التي قد تكون ضارة بالعميل (على سبيل المثال، الشكاوى المتكررة المتعلقة بالرسوم "المخفية"، والشكاوى المتعددة من مكتب فرعي بعينه).</li> <li>استرشد بالشكاوى لإدخال تحسينات تشغيلية تتعلق بتفاعلات المؤسسة مع عملائها، ومنها التغييرات التي تدخل على المنتجات والخدمات.</li> </ul>	تدبير المنتجات، وتدبير المخاطر، والإدارة التنفيذية، والشكاوى، وخدمة العملاء
<p>تثبّت من تضمين معلومات الشكاوى (مثل رقم الخط الساخن) في جميع المواد التسويقية ووثائق المنتجات (مثل اتفاقية التمويل) والمواد الأخرى المقدمة للعملاء.</p>	التسويق والترويج، والشكاوى، وخدمة العملاء
<p>تثبّت من امتلاك المؤسسة التكنولوجيا اللازمة لتدبير آلية الشكاوى (مثل خط الهاتف المخصص، وقاعدة البيانات لتسجيل الشكاوى وتحليلها).</p>	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشكاوى، وخدمة العملاء

## 8. التقييم الذاتي للأداء الاجتماعي

- هل حدّدت هيئة الإدارة أهدافًا واضحة في خطة الأداء الاجتماعي أو خطة العمل؟
- هل هناك حوكمة سليمة؟ هل يؤدي مجلس الإدارة دورًا فعالًا؟
- هل توجد سياسة رسمية متعلقة بتضارب المصالح؟
- هل لدى المجلس توجّه اجتماعي؟ هل تلقى أعضاؤه تدريبًا على الأداء الاجتماعي أو حماية العملاء؟
- هل هناك أيّ اعتبار للبعد الاجتماعي في عملية اتخاذ القرار؟
- هل أدرجت مؤشرات الأداء الاجتماعي في التقارير المنتظمة التي ترفعها هيئة الإدارة إلى مجلس الإدارة؟
- هل تلقى الرئيس التنفيذي تقييمًا رسميًا للأداء، ومنه الأداء الاجتماعي؟
- هل هناك خطر الانحراف عن الرسالة والابتعاد عن المناطق الريفية (إن كانت تلك هي رسالة مؤسسة التمويل الأصغر أو المؤسسة المالية)؟
- أيّ تقييم للمخاطر يجري بشأن مخاطر انحراف المهوّة؟

- بناءً على ما ورد آنفًا، ينبغي أن تُجرى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) تقييمًا ذاتيًا منتظمًا للتحقق من اتباعها الممارسات الفضلى اللازمة فيما يتعلق بالأداء الاجتماعي. ويشمل هذا التقييم الذاتي أيضًا أسئلة غايتها إقامة توازن جيّد بين الأداء المالي والاجتماعي. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن تسترشد بها مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) في تقييمها الذاتي.

### الرسالة، والحوكمة، والاستراتيجية

- هل بيان الرسالة واضح ومحدّث؟
- هل يجتهد نية المؤسسة في إحداث تغيير إيجابي وشامل؟
- أيّ إشارة إلى استهداف السكان المعرضين للخطر؟
- أيّ إشارة إلى توسيع نطاق التواصل وعمقه؟
- هل لدى هيئة الإدارة فهم واضح للرسالة الاجتماعية؟

- ◀ هل زادت نسب النفقات التشغيلية؟
- ◀ هل تعويضات هيئة الإدارة العليا عادلة؟
- ◀ هل أُدخلت في الآونة الأخيرة أي تغييرات على السياسات قد تؤثر في الأداء المالي أو الاجتماعي؟

### نظام التتبع والمتابعة

- ◀ هل هناك نظام للمعلومات الإدارية يدعم متابعة الأداء المالي والاجتماعي؟
- ◀ هل يتابع نظام المعلومات الإدارية مواصفات شرائح العملاء؟
- ◀ هل يتابع نظام المعلومات الإدارية مواصفات فقر العملاء؟
- ◀ هل يجري متابعة جودة الخدمات عبر قنوات التعليق المنتظمة؟
- ◀ هل يجري متابعة معدلات تسرب العملاء والاحتفاظ بهم؟
- ◀ هل هناك أي تنبؤ لآثار الخدمات التي تقدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟

### الموارد البشرية والانساق مع المهمة

- ◀ هل هناك توافق بين تدبير الموارد البشرية والمهمة؟
- ◀ هل توائم عملية التوظيف بين المهارات اللازمة والمهمة؟
- ◀ هل تبلغ رؤية مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ومهنتها بوضوح إلى المستخدمين الجدد عند تعيينهم؟
- ◀ هل يتلقى المستخدمون الجدد تدريباً على الأداء الاجتماعي وحماية العملاء؟
- ◀ هل يتسق نظام التقييم مع الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل يتسق برنامج الحوافز مع الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل هناك توجه نحو تمويل أكبر قد يستبعد الفقراء؟
- ◀ هل هناك أي لجنة أو منسق لدعم تعميم الأداء الاجتماعي؟

### المسؤولية الاجتماعية تجاه المستخدمين

- ◀ هل هناك مخاطر فيما يتعلق بالتمييز بين المستخدمين؟
- ◀ هل هناك سياسة تعزز الجدارة؟
- ◀ هل هناك مدونة لقواعد سلوك المستخدمين؟
- ◀ هل معدّل تبدّل المستخدمين مستقرّ ومقبول؟
- ◀ ما أسباب مغادرة المستخدمين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ ما مناخ العمل ومستويات رضا المستخدمين؟
- ◀ هل سياسات الموارد البشرية رسمية؟
- ◀ هل تُدرس المسائل المتعلقة بسلامة المستخدمين ويجري تدبيرها؟

- ◀ هل هناك توافق مع استراتيجية المنتجات والمهمة؟
- ◀ هل المحفظة الحالية موافقة للمهمة؟
- ◀ هل هناك وعي بالعوائد الحقيقية على صعيد الحوكمة لتحقيق توازن فعال بين العوائد المالية والاجتماعية؟

### ما يقاس من مؤشرات الأداء المالي

- ◀ نموّ عملاء التمويل النشطين
- ◀ نمو المحفظة القائمة
- ◀ نمو عدد المستخدمين
- ◀ نمو عدد الفروع
- ◀ المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً (PAR30)
- ◀ نسبة الشطب
- ◀ التمويل المعاد هيكلته
- ◀ عائد حقوق الملكية
- ◀ عائد الأصول
- ◀ عائد حقوق الملكية المعدّل
- ◀ عائد الأصول المعدّل
- ◀ الاستدامة الذاتية التشغيلية
- ◀ الاستدامة الذاتية المالية
- ◀ إنتاجية المستخدمين (عملاء التمويل)
- ◀ إنتاجية مستخدمي القروض (عملاء التمويل)
- ◀ نسبة النفقات التشغيلية
- ◀ نسبة نفقات المخضّصات
- ◀ عائد المحفظة
- ◀ نسبة تغطية المخاطر
- ◀ نسبة تكلفة الأموال
- ◀ نسبة الدّين إلى حقوق الملكية

### تحليل النسب المالية حرصاً على إقامة توازن بين الأداء المالي والاجتماعي

- ◀ هل معدّلات النمو مفرطة في الطموح؟ هل ستضغط على الأنظمة الداخلية؟
- ◀ هل يدعم النمو بما يكفي من السيولة والمستخدمين وغير ذلك من الموارد؟
- ◀ هل هناك متابعة منتظم للنمو؟
- ◀ هل هناك تحليل للمنافسة وتشبّع السوق؟
- ◀ هل هناك تحلّين في إنتاجية المستخدمين والمسؤولين عن التمويل؟

- ◀ هل يوافق مخطّط الحوافز توازن نموّ المحفظة، والتواصل، وجودة المحفظة؟

## الشفافية

- ◀ هل تستخدم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) حساب الربيد المتناقص في تسعير منتجاتها التمويلية؟
- ◀ هل تُبيّن جميع الشروط، ومنها التكلفة وسعر البيع، بوضوح في المنتجات المالية المناسبة؟
- ◀ هل يتسم هيكل التكلفة وجدول الدفع بالبساطة وسهولة الفهم؟
- ◀ هل تُبيّن جميع الاتعاب والرسوم الإضافية بوضوح وتبلّغ إلى العميل؟
- ◀ هل تشتمل مواد الوسم على معلومات عن التكلفة وشروط أخرى؟
- ◀ هل يوافق العملاء بوضوح على جميع التكاليف والرسوم وغيرها من الشروط؟
- ◀ هل هناك تعليقات أو شكاوى تفيد أنّ العملاء ليسوا على دراية بالشروط؟
- ◀ هل يتحقّق عند المراجعة من الشفافية تجاه العملاء والوعي بسمات المنتجات؟
- ◀ بخصوص منتجات الادّخار، هل سُرحت للعملاء أي قيود أو رسوم على السحب؟
- ◀ هل يُطّلع العملاء على متطلبات التأمين التكافلي وشروطه للحصول على أيّ منتجات مالية؟

## التسعير المسؤول

- ◀ هل تستخدم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أساس الربيد المتناقص في حساب التسعير؟
- ◀ هل تفهم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) هيكل تكلفتها، وهل يوافق تسعيرها هيكل التكلفة؟
- ◀ هل الأسعار تنافسية في السوق؟
- ◀ هل تعزى الأرباح التي حققتها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى ارتفاع غير مبرّر في الأسعار؟
- ◀ هل يدفع العملاء رسومًا مفرطةً مقابل الخدمات التي تقدّمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل التكاليف التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في متناول السكان المستهدفين؟
- ◀ هل يُؤرّع الدخل الذي تحقّقه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على مذكرات العملاء توزيعاً عادلاً؟
- ◀ هل العملاء مطالبون بالمساهمة في شكل رسوم اشتراك؟

- ◀ هل المستخدمون متعاقدون رسميًا؟
- ◀ هل يحصل المستخدمون على تعويضات عادلة؟
- ◀ هل يتمتّع المستخدمون بفرص تطوير جيدة؟

## حماية العملاء

- ◀ هل هناك أبحاث سوقية منتظمة؟ وهل يساعد تحليل تعليقات العملاء على تصميم المنتج؟
- ◀ هل تقدّم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) طائفة متنوعة من المنتجات المالية؟
- ◀ هل تسدّ المنتجات المعروضة احتياجات السكان المستهدفين؟
- ◀ هل يناسب جدول السداد التدفّقات النقدية العادية والموسمية؟
- ◀ هل يسمح جدول السداد بالسداد المبكر؟
- ◀ هل حجم التمويل مناسبٌ للقدرة على السداد؟
- ◀ هل تؤثر طريقة استخدام الأموال (استخدامًا مثيرًا) في تقييم القدرة على السداد؟
- ◀ هل تفرض منهجية التمويل قيودًا لا داعي لها على العملاء؟
- ◀ هل تقديم التمويل مناسبٌ للعملاء؟
- ◀ هل يتعرض العملاء لضغوط أساليب التسويق أو البيع من أجل الحصول على التمويل؟
- ◀ هل يجري إنفاذ الادّخار الإجباري؟ هل يتمتّع العملاء بالحماية؟
- ◀ هل تُوفّر منتجات التأمين التكافلي المناسبة للعملاء؟ هل تحقيق قيمةٍ مقابل المال؟

## منع الاستدانة المفرطة

- ◀ هل يواجه العملاء مخاطر الاستدانة المفرطة بسبب الافتقار إلى مكاتب الائتمان أو ضعف تبادل البيانات أو هما معاً؟
- ◀ هل هناك دراسات استقصائية لمعرفة أن العملاء استخدموا أو لم يستخدموا التمويل لسداد ائتمانهم؟
- ◀ هل هناك سياسة لتخفيف الاستدانة المفرطة؟
- ◀ هل تقدّم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) منتجات إعادة تمويل غير ممثلة للشريعة؟
- ◀ هل منتجات التمويل موجهة للأغراض الإنتاجية أو للأغراض الاستهلاكية؟
- ◀ هل تعطى الأولوية لمنتجات تمويل قطاع الإنتاج؟
- ◀ هل يهجن المسؤولون عن التمويل سياسات متعلقة بمنع الاستدانة المفرطة؟
- ◀ هل هناك سياسة قائمة لإعادة الجدولة؟
- ◀ هل يجري متابعة استخدام التمويل؟ هل يفضّل الدفع المباشر للموردين على الدفع للعملاء؟

## مجال العمل

- ◀ هل هناك مستوى فقر مرتفع في المنطقة التي تخدمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل هناك توافق بين النطاق الجغرافي والسكان المستهدفين؟

## الوصول إلى العملاء

- ◀ ما نطاق الوصول إلى العملاء (عدد العملاء)؟
- ◀ هل هناك نمو إيجابي في عدد العملاء النشطين، وإجمالي المحفظة القائمة، وعدد الفروع، والمحفظة القائمة، والعملاء غير النشطين؟

## الهشاشة الاجتماعية ومواصفات الأسر

- ◀ هل هناك اهتمام بالمساواة بين جنس العملاء؟
- ◀ هل تأخذ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في الحسبان مؤشرات الأسر، مثل:
  - حجم الأسرة
  - نسبة الإعاقة العمرية
  - المستويات التعليمية مقارنة بالمعدل الوطني
  - التحاق الشباب الذين هم في سن التعليم الابتدائي والثانوي وما بعد الثانوي بالمدارس
  - هل التحويلات مصدر دخل مهم؟
  - العملاء الذين هم أرباب أسر
  - العملاء ذوي مصادر دخل ثابتة للأسرة
  - العملاء القادرين على اتخاذ القرار والتحكم في موارد الأسرة
- ◀ هل هناك تحسّن في ملكية العملاء للأصول من حيث ما يلي:
  - ملكية المساكن
  - تحسين مصدر المياه
  - تحسين الصرف الصحي
  - مصدر الكهرباء
  - ملكية الأراضي
  - امتلاك الأجهزة المنزلية الأساسية، كالثلاجة والغسالة
  - امتلاك حيوانات المزارع

## الأنشطة الممولة

- ◀ هل تركّز مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على تمويل قطاع الإنتاج لتحقيق الدخل للعملاء؟
- ◀ هل لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) فهم واضح لقطاعات التي تمّولها؟
- ◀ هل توفر الأنشطة الممولة فرص عمل؟ ما متوسط فرص

وهل يميلون إلى تقديم مثل هذه المساهمات، وهل المساهمات في متناولهم؟

## معاملة العملاء معاملة منصفة ومتصفة بالاحترام

- ◀ هل يوجد لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مدوّنة سلوك أو سياسات تبيّن السلوك المهني المتوقّع من جميع المستخدمين؟
- ◀ هل هناك أي تدابير تأديبية قائمة تتناول مخالفات المستخدمين؟
- ◀ هل هناك أي تدريب مقدّم للتحقق من معاملة المستخدمين العملاء بإنصاف واحترام؟
- ◀ هل تُبدّل في المراجعة جهود للكشف عن سوء معاملة العملاء والاحتيال؟
- ◀ هل هناك تدابير قائمة لإجراء عمليات تدقيق استقصائية استجابةً للشكاوى؟
- ◀ هل ممارسات التحصيل محدّدة بوضوح وهل تلقى المستخدمون تدريباً مناسباً عليها؟
- ◀ هل يتعرض المستخدمون للفصل من العمل في حالات الاحتيال، أو تلقى الرشوة، أو تهديد العملاء أو إهانتهم؟

## آلية تسوية الشكاوى

- ◀ هل تملك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قنوات مناسبة للعملاء يقدّمون عبرها التعليقات والشكاوى؟
- ◀ هل هناك سياسة متعلقة برعاية العملاء تشتمل على إرشادات بشأن كيفية مناولة شكاواهم، ومستويات محدّدة من المسؤوليات، والأطر الزمنية، والضوابط لضمان المتابعة؟
- ◀ هل تُدجج ملاحظات العملاء وتُرَفَع إلى هيئة الإدارة ومجلس الإدارة كما ينبغي؟

## المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والبيئة

- ◀ هل هناك تواصل بشأن برامج التنمية المجتمعية التي تشارك فيها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل هناك سياسات تتعلق بقائمة استبعاد الأنشطة التي يتعدّى تمويلها إن لم تكن ممثلة للشريعة أو كان سينجم عنها ضرر للمجتمع؟ هل تتحقق المراجعة الداخلية أو المراجعة الشرعية من ذلك؟
- ◀ هل هناك سياسة بيئية أو هل تشارك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في أي أنشطة بيئية؟

## جودة الخدمات

- ◀ هل هناك تنوع كبير في منتجات التمويل؟
- ◀ هل هناك تنوع كبير في منتجات الادخار؟
- ◀ هل هناك منتجات تأمين تكافلي مناسبة؟
- ◀ هل يوفّر تمويل سلسلة القيمة؟
- ◀ هل يستغرق تجهيز طلب التمويل وقتاً طويلاً؟
- ◀ ما مستوى رضا العملاء عن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟
- ◀ هل هناك سجل سابق عن جوانب خدمات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) يحظى بتقدير عملائها؟
  - بوجه عام
  - مبلغ التمويل
  - الوقت والإجراءات
  - التكلفة
  - مدة التمويل
  - الضمان
  - اجتماعات المركز
  - المدخرات الإلزامية
  - التأمين التكافلي
  - الخدمات غير المالية
  - مستخدمو القروض
  - المعلومات

## تسرّب العملاء

- ◀ هل تعرف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) معدل تسرّب العملاء وأسباب هذا التسرّب؟ تشمل المؤشرات التي يمكن قياسها ما يلي:
  - نسبة تسرّب العملاء (عملاء التمويل)
  - نسبة تسرّب العملاء (العملاء النشطون)
  - المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً (PAR30)
  - التمويل في الدورة الأولى
  - التمويل في الدورة الثانية
  - التمويل في الدورة الثالثة
  - التمويل بعد الدورة الثالثة

العمل التي يوفرها كل نشاط تجاري ممول؟

- ◀ هل تدعم مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عملاءها بأنشطة ذات قيمة مضافة (غير التمويل)؟
- ◀ هل تساعد مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عملاءها على تنمية أعمالهم؟
- ◀ تتضمن بعض المؤشرات التي يجب تتبعها ما يلي:
  - نسبة العملاء العاملين لحسابهم الخاص
  - عدد المستخدمين من الأسر ومن خارج الأسر
  - نسبة الأعمال الممولة في القطاع غير الرسمي
  - نسبة استخدام التمويل لقطاع الإنتاج
  - نسبة استخدام التمويل للأغراض الاجتماعية (كالتعليم والصحة)
  - نسبة استخدام التمويل في الاستهلاك

## الفقر الاقتصادي

- ◀ هل تغيّر عمق الفقر أو نطاقه خلال السنوات الماضية في المواقع التي عملت فيها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟

## الحصول على الخدمات المالية

- ◀ هل هناك بيانات عن تأثير مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في الشمول المالي؟ وقد تشمل هذه البيانات:
  - العملاء الذين لا يتلقون تمويلًا من مؤسسات تمويل أصغر أو مؤسسات مالية أخرى
  - العملاء الذين توقّفوا عن الاقتراض من الجهات الربوية
  - العملاء الذين بدأوا يقتضون من الجهات الربوية

## حجم التمويل

- ◀ هل يوافق التمويل المتوسط والوسيط المقدم للعميل مهمّة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)؟ تشمل المؤشرات التي يجب ملاحظتها ما يلي:
  - متوسط حجم التمويل
  - متوسط الرصيد لكل عميل تمويل/نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي
  - النمو السنوي في متوسط رصيد التمويل

## الأداء المالي



### 1. تطور أهمية الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)

مؤسسات أعمال تزاوُل التجارة والاستثمار مع العملاء. والنسب الموصوفة، المبيّنة فيما يلي، لا تُستخدم حصريًا لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)؛ بل يمكن أيضًا تطبيقها لتحديد جدوى شركات المؤسسات غير المالية وربحيّتها.

ولا تفرض مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية الفائدة باعتبارها دخلًا، ولكن لكي تكون لديها صفة المؤسسة القادرة على مواصلة أعمالها، سيكون عليها أن تحقّق إيرادات بجنس الأرباح والرسوم، ويعني كون مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية قائمةً على الأصول أنّ الأصول تجري رسملتها واستهلاكها بمرور الوقت بناءً على معايير المحاسبة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية. وسنشرح هنا الفروق المحتملة في كيفية حساب هذه النسب.

ويعدّ الأداء المالي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على قدر كبير من الأهمية، إذ تحرص جميع الأطراف المعنية (الجهات المانحة، والهيئات التنظيمية، إلخ) على استدامة تدفّلاتها. وتُظهر مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) ذات الأداء المالي الجيد التدبير الحكيم والربحية الجيدة التي تكفل استدامتها، وجودة تدبيرها المالي، وجودة محافظتها وكفاءتها، وإنتاجيتها في عملياتها. وستكتسب مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ذات الأداء المالي والاجتماعي الجيد سمعة حسنة في السوق تمكّنها من الحصول على مزيد من التمويل.

### 2. تحليل الأداء المالي

يرسم الأداء المالي صورة خاطفة عن الحالة الراهنة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وينبغي قراءته في جملة الوصول إلى فهم جيد لأداء المؤسسة من وجهات نظر شتى. ومن شأن تحليل الاتجاه خلال مدة تتراوح بين 3 و5 سنوات أن يساعد أيضًا على تحديد تغيّرات التركيز والاتجاه الذي تسير فيه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). ومن المفيد أيضًا إجراء تحليل مرجعي أو سوقي ابتغاء إجراء مقارنات مع نظيراتها من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) العاملة في القطاع. وإضافةً إلى ذلك، ينبغي قراءة نسب الأداء المالي بموازاة مؤشرات الأداء الاجتماعي ابتغاء الوصول إلى فهم أوضح للواقع

يرتبط تاريخ التمويل الأصغر في غالب الأحيان بصعود المنظمات غير الحكومية التي تقدّم خدمات القروض الصغرى للفقراء وتطوّر عدد قليل من بنوك التمويل الأصغر. وفي أوائل التسعينيات من القرن العشرين، بدأت تظهر معايير تدعو إلى تدبير مالي أقوى للمؤسسات التي تقدّم القروض الصغرى، ولا سيما في تدبيرها التأخر في السداد، والإبلاغ. وفي الوقت نفسه، أعدت الاتحادات الائتمانية والبنوك المشاركة في الإقراض الأصغر أساليب لمتابعة أشدّ قوة لحافظها المتعلقة بالقروض الصغرى.

وفي سنة 1995، أعدت شبكة مشروع تقييم المنشآت الصغيرة بحثًا بعنوان "تحليل النسب المالية لمؤسسات التمويل الأصغر"، أو ما يعرف اختصارًا بالكتاب الأزرق. وكان الهدف الأساسي من هذا البحث هو تعريف مديري مؤسسات التمويل الأصغر على حساب وتفسير النسب المالية. ومنذ سنة 1995، نمت مؤسسات التمويل الأصغر والمؤسسات المالية من حيث حجمها ونوعها وعددها وتعقيدها. وفي الوقت ذاته، انصبّ المزيد من الاهتمام على المساءلة المالية، والتدبير، والقدرة على الاستمرار.

وساعدت التوجيهات المتعلقة بالتعريفات المالية لشبكة مشروع تقييم المنشآت الصغيرة (2002) على خفض الغموض بقدر كبير بتحديد ما يقارب 50 مصطلحًا ماليًا وتوفير توجيهات حسابية لعشرين (20) نسبة. وخُفضت النسب فيما بعد وجمعت في أربع فئات رئيسية:

- ◀ الفئة 1: جودة المحفظة
- ◀ الفئة 2: الكفاءة والإنتاجية
- ◀ الفئة 3: التدبير المالي
- ◀ الفئة 4: الربحية والاستدامة

### هل هذه المؤشرات ملائمة للتمكين الاقتصادي؟

مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تمارس التمكين الاقتصادي ليست مجرد مؤسسات مالية، بل هي أيضًا

وينبغي أن تفصح مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، عند إبلاغها عن البيانات، عن كيفية حساب المتوسط وأن تعلق، إن أمكن، على الانحرافات المحتملة التي تنجم عن طريقة الحساب. وكما كانت البيانات أدق، كانت صورة الصحة المالية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أكثر دقة وتفصيلاً. ولذلك لا بد من الفصل بين التقارير المتعلقة بمختلف مجالات الأعمال والأدوات المالية الإسلامية. وينبغي التوفيق بطريقة مناسبة بين التكلفة والإيرادات والمنتجات المعنية لإتاحة فهم أفضل للاستدامة التشغيلية والمالية، والمجالات التي تستلزم التحسين وكيفية تناولها.

### 3. الفئة 1: جودة المحفظة

جودة المحفظة مجال أساسي تقاس به المخاطر الائتمانية للأصل الرئيس لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) - أي محفظتها. وتعني احتمال عجز مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عن استرداد أصولها. وتمكن هيئة الإدارة من الإشراف على جودة المحفظة خلال مدة التمويل عن طريق قياس هيكل المخاطر الحالي ابتغاء اتخاذ تدابير وقائية للتحسين بقصد حماية أسهم المؤسسة.

### الاعتبارات المتعلقة بجودة المحفظة

تقدّم مؤشرات جودة المحفظة لمحة سريعة إلى المحفظة الحالية. وينبغي أن يكون تحليل الأرقام الناتجة مقروناً بأساس منطقي لعوامل شتى، منها ما يلي:

◀ **النمو والتطور:** قد تؤدي سياسة النمو الهجومية إلى محفظة فتية من غير المحتمل أن تتخلف عن السداد. ومن ثم، فإن انخفاض نسبة المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً (PAR30) قد لا يكون مرئياً بالضرورة إلى جودة المحفظة.

◀ **الصيغة الموسمية:** قد يعزى ارتفاع نسبة المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً إلى ضعف هيكل خطط السداد التي لا توافق موسمية الدخل الذي يجنيه العملاء. وينطبق هذا الأمر بوجه خاص على المزارعين الذين يكسبون دخلهم عموماً خلال مدة الحصاد الموسمي.

◀ **الهيكل والتنوع:** قد تكون جودة المحفظة راجعة إلى ضعف هيكل المنتجات المالية. وقد لا تكون مدة المنتجات وتسعيرها وفترة السماح ووتيرة السداد وغيرها مناسبة.

◀ **التركيز:** قد يكون هناك تركيز على بعض العملاء بناءً على الجغرافيا أو على خصائص أخرى، مثل التركيز القطاعي. فقد يؤثر انخفاض أسعار الكاكو، مثلاً تأثيراً كبيراً في جودة

على الأرض والسياق الذي يبيّن سبب الإبلاغ عن الأرقام على النحو الذي أبلغ به عنها.

### حساب المتوسط/الحساب السنوي

عند مقارنة رقم من قائمة الدخل بين قائمة الميزانية العمومية، ينبغي أن يحتسب متوسط هذا البند، الموجود في المقام، وأن يُحسب كل سنة. فيبغي، مثلاً، لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي تقدّم تقارير مالية دورية أن تحسب أرقامها كل سنة ابتغاء مقارنتها على نحو مناسب. وكما زادت وتيرة التقارير المقدّمة خلال السنة، زادت دقة المتوسط. وفيما يلي صيغة الحساب السنوي/ حساب المتوسط لرقم في الميزانية العمومية:

$$P_{avg} = [(P^0 + P^1 + \dots + P^t)/t]$$

### جمع البيانات

كما سيؤكد أي مدير مالي، يمكن استخدام القوائم المالية للإخفاء بقدر استخدامها للكشف. وفي حالة استخدام القوائم المالية من حيث هي أداة تدبير، ينبغي أن تخر كل قائمة المدير أو المحلل أو أي فاحص آخر عن الأداء المالي الحقيقي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أو حالتها المالية.

وفيما يخص مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، تعدّ القوائم المالية ضرورية، ذلك لأنها الوسيلة الأساسية التي تستعين بها المؤسسة للتعبير عن أنشطتها المالية. وتحتوي بعض القوائم على بيانات التقييم، التي "تقيّم" البيانات أو تعرضها في لحظة معينة. وتحتوي قوائم أخرى على بيانات عن التدفقات تُبلغ عن التدفقات أو ملخص المعاملات خلال مدة زمنية محدّدة. ولما كان النشاط الأساسي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) هو تقديم الخدمات المالية، فإن القوائم والتقارير المالية تشبه إلى حدّ بعيد تلك الخاصة بالمؤسسات المالية التقليدية. وتتضمّن القوائم والتقارير المالية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ما يلي:

- ◀ قوائم الدخل (أو قوائم الأرباح والخسائر)؛
- ◀ الميزانيات العمومية (أو قوائم المركز المالي)؛
- ◀ قوائم التدفقات النقدية (أو القوائم المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها)؛
- ◀ التقارير عن المحفظة.

الوصول إلى فهم أفضل للعوامل الأساسية التي تؤثر في جودة المحفظة.

**وتناقش الأقسام التالية مؤشرات جودة المحفظة الرئيسية التي يتعين قياسها.**

محفظة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي يعدّ مزارعو الكاكاو عملاءها الرئيسيين.

◀ **التواصل والتسرب:** قد تساعد طريقة حصول المسؤولين عن التمويل على تدقّق صفقات التمويل وأسباب التسرب على

### المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً (PAR30)

**المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً = الرصيد القائم للقروض المستحقة أكثر من 30 يوماً/الرصيد القائم لجميع القروض.**

ليس باستبعاد القروض المعاد التفاوض بشأنها فحسب، بل أيضًا بالاستخدام الهجومي لعمليات الشطب، التي تحذف من الدفاتر القروض التي انقضى موعد استحقاقها. وعندما تشطب مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) قرصاً تأخر سدادها، يختفي هذا القرض من دفاترها، ومن ثمّ لا يظل قائماً. وهذا يجعل النسبة تبدو أفضل من الحالة الفعلية. وكذلك ينبغي أيضًا النظر إلى المحفظة المعرضة للمخاطر بموازاة نسبة المحفظة المعاد هيكلتها ونسبة الشطب.

**كيفية حساب المحفظة المعرضة للمخاطر:** أوّلاً اصيب المقام، وهو الرصيد القائم لجميع القروض، أي مبالغ القرض المستحقة التحصيل من العميل. ويتضمّن المبلغ المستحقّ غير المدفوع والمبلغ غير المستحقّ والمتوقّع أن يغدو مستحقاً في المستقبل. ثانياً، اصيب البسط، وهو الرصيد القائم للقروض، الذي تأخر سدادها أكثر من 30 يوماً. ولا ينبغي أن يشمل هذا الرقم المبلغ المتأخر سدادها فقط، ولكن أيضًا رصيد القرض المعال حاليًا أنّه متأخر سدادها.

**تقيس هذه النسبة الجزء من المحفظة المتأثر بالتأخر في السداد، ومن ثمّ فهو معرّض لخطر عدم السداد.**

وتعدّ مدّة 30 يوماً، في التمويل الأصغر، نقطة حديّة شائعة. بيد أنّ هناك مؤسسات تمويل أصغر (أو مؤسسات مالية) قد تستخدم مدّة قياس مختلفة (مثل 60 يوماً (PAR60) أو 90 يوماً (PAR90)). وإذا كان جدول السداد جدولاً آخر غير الجدول الشهري، فيمكن استخدام مدّة سداد واحدة- أسبوع واحد أو أسبوعان أو ربع سنة، مثلاً بدلا من ذلك. وهذا مهمّ بوجه خاص لتمويل الزراعة الذي قد يتوقّع أن يكون دورياً بطبيعته. وعندما يتأخر سداد أيّ دفعة كاملة أو جزء منها، يكون رصيد القرض القائم بالكامل أعلى من مخاطر عدم السداد العادية. وينبغي عدم الخلط بين المحفظة المعرضة للمخاطر والمتأخرات أو المدفوعات المتأخرة، التي تقيس قيمة المبلغ المتأخر سدادها، بدلا من مبلغ القرض الكامل الذي يظلّ قائماً. ولا بد من فهم التمويل الذي تقدّمه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للوصول إلى فهم أفضل لأهمية المحفظة المعرضة للمخاطر. ويمكن التلاعب بالمحفظة المعرضة للمخاطر

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح (للأدوات التي محلّها الدين- المرابحة، والسلم، والإجارة، والاستصناع)

**المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوماً = الرصيد القائم للتمويل المستحق أكثر من 30 يوماً/ الرصيد القائم لجميع التمويل.**

(مثل من المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 90 يوماً إلى المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 180 يوماً) بناءً على التاريخ المناسب الذي يتوقّع أن يسلم فيه المزارعون محصولهم.

الفرق الرئيس هو أنّ التمويل الذي يقاس هو في المقام الأوّل أصول محتسبة بالتكلفة التاريخية. وينبغي إيلاء اهتمام خاصّ لتمويل السلم، وهو تمويل موسمي بطبيعته. وفي مثل هذه الظروف، ينبغي وضع سياسة منفصلة للمحفظة المعرضة للمخاطر

**مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح (للأدوات التي محلها حقوق الملكية- المضاربة، والمشاركة، والمشاركة المتناقصة)**

**الدخل غير المتحقق من المحفظة = (عائد الاستثمار المتوقع - عائد الاستثمار الفعلي).**

الجدوى أثناء التقييم، تمثل عائدًا للاستثمار نسبته 30%، في حين أن نسبة العائد الفعلي الحالي هي 22% فقط، مع افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها، ستخسر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) 8% من رصيد التمويل القائم باعتبارها إيرادات محتملة خلال مدة التمويل.

بخصوص المنتجات القائمة على الملكية، مثل المشاركة والمضاربة، ينبغي قياس المنتج على نحو منفصل. وهناك مقياس أفضل لمثل هذا المؤشر، وهو إيرادات المحفظة غير المحققة، الذي تقاس به مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) العائد الفعلي مقابل العوائد المتوقعة أن يوتيها الاستثمار. وإذا كانت دراسة

**نسبة إعادة الهيكلة**

**المحفظة غير المهيكلة = المحفظة غير المهيكلة القائمة/رصيد القروض القائم.**

من الفوائد ورسوم الغرامات من العملاء الحاليين للمؤسسات التقليدية. بيد أنه، بخصوص مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية، تنفذ إعادة الهيكلة في الواقع من دون إدرار دخل إضافي، بل لمنح العميل فرصة واقعية وعادلة لسداد رصيده القائم من دون أن يفقد ضماناته. وقد تكون مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) متحسنة أيضًا لإعادة هيكلة التمويلات بحيث تجتنب نسبة أقل من المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يومًا. ولا بد من ملاحظة أن المحفظة المعاد هيكلتها ستشمل التمويل الذي أعيدت برمجته (زيادة المدة).

**تقيس هذه النسبة المحفظة المعاد هيكلتها، التي قد تكون غير محتسبة في المحفظة المعرضة للمخاطر.**

إعادة الهيكلة أمر شائع للسماح للعملاء بمدة سداد طولى. ويشجع على ذلك بوجه خاص فيما يتعلق بالعملاء الذين يعانون من ضائقة والذين هم غير قادرين على السداد لظروف غير متوقعة. بيد أن المحفظة المعاد هيكلتها غالبًا ما تنطوي على مخاطر كبرى وينبغي متابعتها عن كثب. وقد لا تكون سياسة إعادة الهيكلة الهجومية مجددة أيضًا، لأنها قد تعرض مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لمخاطر أخلاقية فيما يتعلق بكسب المزيد

**مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح لا يناسب إلا الأدوات التي محلها الدين- وهي المرابحة، والسلم، والإجارة، والاستصناع)**

**المحفظة المعاد هيكلتها = المحفظة القائمة المعاد هيكلتها، التي تأخر سدادها/ الرصيد القائم لجميع التمويل.**

التمويل الأصغر الإسلامي، في حالة الديون المعاد برمجتها، بأثر زيادة في رصيد الدين القائم المتأخر سداها، بخلاف التمويل الأصغر التقليدي الذي يشمل فيه البسط هامش الربح المستحق الناتج عن إعادة الهيكلة.

تشير المحفظة المعاد هيكلتها، في مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية، إلى عمليات تمويل زبدت مدتها (أي خضعت لإعادة البرمجة). ولا يُسمح عمومًا بإعادة تمويل التمويل، لأنه سيكون ضارًا من ضروب شراء الدين. ولا تسمح مبادئ

## نسبة شطب القروض

نسبة شطب القروض = القروض المكتتية خلال المدة/متوسط الرصيد القائم لجميع القروض.

حقيقية. وإضافةً إلى ذلك، لا تعنى المحفظة المشطوبة إغفال القروض. وبوجه عام، يمكن النظر فى شطب القروض إذا كانت مستحقة أكثر من 120 يومًا، ما لم تكن المدفوعات ذات طبيعة موسمية.

تقيس هذه النسبة نسبة المشطوبات من المحفظة، التي قد تكون غير محتسبة فى المحفظة المعرّضة للمخاطر.

ولا بد من تحليل نسبة شطب القروض للتنبؤ من أن المشطوبات

مؤشر التمويل الأصغر الإسلامى المنقح

نسبة شطب القروض = التمويل المشطوب خلال المدة/متوسط الرصيد القائم لجميع التمويل.

ويشمل التمويل فى هذه الحالة الاستثمارات التي أجريت والتي لا يتوقع استردادها بعد انقضاء مدة الاستثمار المتوقعة.

والغرض من عدّ مسؤولى التمويل فئة منفصلة هو أنهم يتعاملون مع العملاء، وعادةً ما يشاركون مشاركة مباشرة فى المهام المدرة للدخل (تقديم القروض وتحصيلها)، فى حين أنّ سائر المستخدمين ليسوا كذلك. بيد أنّ ثقة توجّها نحو استخدام إجمالى المستخدمين فى حسابات الإنتاجية، لأنّ مهام مسؤولى التمويل قد تتداخل مع مهام المستخدمين الإداريين.

ويمكن أن تعطى دراسة النسب مجتمعةً وصفًا أكثر شمولًا ودلالةً للكفاءة والإنتاجية الحاليتين للمؤسسة، وهو مؤشر جيّد إلى مدى جودة تدبير مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). ولهذه الأسباب، ينبغي أن يكون لدى القارئ فهم كامل للعناصر التي تتألف منها هذه المؤشرات.

## 4. الفئة 2: الكفاءة والإنتاجية

تجسّد مؤشرات الكفاءة والإنتاجية مدى جودة استخدام مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لمواردها، ولا سيما أصولها ومستخدّميها. وتستخدم مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الكثير من مؤشرات الكفاءة والإنتاجية المختلفة، وتكيّفها لكي توافق هيكلها التنظيمى، وخطوط إنتاجها، وأولوياتها فيما يخص المتابعة.

وينبغي أن تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) فى الوقت نفسه عدد المستخدمين وعدد مسؤولى التمويل معيارًا للموارد البشرية فى تدابيرها المتعلقة بالإنتاجية.

## نسبة النفقات التشغيلية

نسبة النفقات التشغيلية = النفقات التشغيلية خلال المدة/إجمالى محفظة القروض.

مقدار ما تكسبه المؤسسة من القروض مقابل ما تنفق على تقديم تلك القروض ومتابعتها وتسمى نسبة النفقات التشغيلية أيضًا نسبة الكفاءة. ويعدّ متابعة هذا الاتجاه أمرًا مهمًا، لأنّه يتتبع كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) أثناء تنمية محفظة قروضها. وكلّما انخفضت هذه النسبة، زادت كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية).

تقيس التكاليف التشغيلية التي تتكبدها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لتقديم خدماتها.

وتعدّ نسبة النفقات التشغيلية مؤشر الكفاءة الأكثر استخدامًا. وتتيح مقارنةً بين عائد محفظة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) ومستخدّميها ونفقاتها الإدارية. وتقيس

في إبقاء التكاليف التشغيلية منخفضة. وعيها الكبير هو أنها ستجعل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي تقدم قروضاً صغيرة تبدو أسوأ من مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التي تقدم قروضاً كبيرة، وإن كانت تدار بكفاءة. لذلك ينبغي قراءة هذا المؤشر، شأنه شأن النسب الأخرى، بموازاة نسب أخرى ضمن الفئة المعنية مع وجود فهم مناسب لأعمال مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).

وينبغي أن تسعى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) جاهدة إلى تحقيق منحى تنازلي في هذه النسبة، حتى عندما يكون نمو المحفظة مستويًا، حتى تقتنع بأنه لا يمكن تحقيق المزيد من أوجه الكفاءة، مع الحرص على أن تظل وافية لمهدها. وينبغي أن تنخفض هذه النسبة من سنة لأخرى. ومع أن مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التجارية والاتحادات الائتمانية ينبغي أن يكون مقدار تكاليفها التشغيلية أعلى بسبب خدمات الادخار، فقد أثبتت أنها ذات كفاءة استثنائية

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

#### نسبة النفقات التشغيلية = النفقات التشغيلية خلال المدّة / إجمالي محفظة التمويل.

النفقات. ويشمل إجمالي محفظة التمويل جميع التمويل القائم على الدين وكذلك على ما تجرّه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من استثمارات قائمة على الملكية.

تنطبق نسبة النفقات التشغيلية أيضًا على مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تزاوّل التمكين الاقتصادي. والنفقات التشغيلية للمحفظة مستمدة من الرواتب وسائر

### التكلفة لكل مقترض

#### التكلفة لكل مقترض = النفقات التشغيلية خلال المدّة / متوسط عدد المقترضين النشطين.

وتميل نسبة النفقات التشغيلية - كما تقدّم ذكره - الموازين ضد مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تقدّم قروضاً صغيرة: يكلف تقديم ستة قروض بقيمة كل منها 50 دولارًا أمريكيًا أكثر من تقديم قرض واحد بقيمة 300 دولار أمريكي. وعند القياس بهذه الطريقة، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أن تصبح "أكثر كفاءة" ببساطة عن طريق التخلي عن مقترضها الأصغر حجمًا، حتى من دون إجراء أي تحسينات على الأنظمة التشغيلية. وتتجنب التكلفة للعميل هذه النتيجة الضارة. وتستبدو مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الفتية أو السريعة النمو أقل كفاءة قياسًا بأحد من هذين المقياسين، لأن مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) تدفع أموالًا مقابل المستخدمين، والبنى التحتية، والنفقات العامة التي لا تُنتج بعد بطاقتها كلّها.

#### يشير هذا المؤشر إلى متوسط تكلفة الاحتفاظ بالمقترض.

وهو يوضّح مقدار التكلفة التي يتحملها مقدّم الخدمة المالية بالجزء في سبيل خدمة كل عميل. ولما كانت التكلفة لكل مقترض أو عميل لا تعاقب مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تقدّم قروضاً أصغر حجمًا، فإنها نسبة كفاءة فضلى لمقارنة المؤسسات بعضها ببعض. وقياس التكلفة التي تتكبدها مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) لكل مقترض/ عميل مقارنة بمؤسسات تمويل أصغر (أو مؤسسات مالية) مماثلة في بلدان أخرى، فينبغي التعبير عن هذه النسبة باعتبارها نسبة مئوية من نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، الذي يستخدم مؤسراً تقريبياً لتكاليف اليد العاملة المحلية.

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

#### التكلفة لكل عميل تمويل = النفقات التشغيلية خلال المدّة / متوسط عدد عملاء التمويل النشطين.

والمضاربة) تكلفة عليا لكل عميل تمويل، لأن عمق الدعم سيتكبد نفقات عليا مقارنةً بمتوسط عدد العملاء النشطين. كذلك، لا بد من فهم الأساس المنطقي وراء النسب عند تحليل أدائها.

لم تطرأ أي تغييرات على الصيغة المراد استخدامها. وستكون البيانات المأخوذة لكل من البسط والمقام هي نفسها. وعادةً ما تواجه مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية التي تجرّ استثمارات في رأسمال المخاطر (المشاركة

## إنتاجية مستخدمي القروض

إنتاجية مستخدمي القروض = عدد المقترضين النشطين / عدد مستخدمي القروض.

مكافآت مسؤولي القروض. وتساعد نسبة المقترضين لكل مسؤول قروض المديرين على متابعة ما يتحقق من مكاسب من تنفيذ هذه التغييرات.

وتتوقف هذه النسبة على البيئة المحلية، كالكثافة السكانية، ويسر الوصول إلى العملاء. ويمكن أن تختلف أيضًا اختلافاً كبيراً بسبب الشروط المتعلقة بالمنتج (كالقروض الفردية مقابل القروض الجماعية، مثلًا) والمنهجية (وتيرة الاجتماعات). وينبغي أن تتابع مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) المكاسب مع التركيز على المحافظة المعرضة للمخاطر حتى لا يكون تحقيق مكاسب الإنتاجية على حساب جودة الأصول. وقد يحدث انحراف في نسبة المقترضين لكل مسؤول قروض إذا أضافت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) مجموعة من عملاء القروض الجدد عند اقتراب نهاية المدّة، وإذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) تنمو بسرعة، وتضيف المقترضين ومسؤولي القروض في الوقت نفسه، فقد يرغب المديرين في استخدام المتوسّطات خلال المدّة فيما يخص البسط والمقام.

**تشير هذه النسبة إلى عدد المقترضين الذين يخدمهم كل مستخدم قروض في مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).**

وتساعد نسبة المقترضين أو عملاء التمويل لكل مسؤول قروض، التي غالبًا ما تستخدمها مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، على قياس إنتاجية مسؤولي القروض. ورسم أهداف على صعيد عدد الحالات لمسؤولي القروض مفيد في التخطيط، وهذه النسبة طريقة سهلة وفعالة لقياس التقدّم المحرّز مقابل هذه الأهداف.

وستزداد هذه النسبة حتى تصل إلى النطاق الأمثل. وينبغي أن يتابعها المديرين كل شهر. ويمكن تجاوز العوائق التي تحول دون تحسين هذه النسبة بإدخال تغييرات هيكلية أو تكنولوجية، كتبسيط المنهجية أو اعتماد التكنولوجيا. ويمكن أيضًا إدخال تحسينات بتقديم حوافز للمستخدمين لتحقيق الكفاءة، مثل

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح

إنتاجية مسؤولي التمويل = عدد عملاء التمويل النشطين / عدد مسؤولي التمويل.

والمضاربة) تكلفة عليا لكل مسؤول تمويل، لأنّ من المرجّح أن يكون عدد الأنشطة في إطار كل مشروع مرتفعًا مقارنةً بالأنشطة القائمة على التجارة.

لا توجد أي تغييرات في الصيغة المراد استخدامها. وستكون البيانات المأخوذة لكل من البسط والمقام هي نفسها. وعادةً ما تواجه مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية التي تُجرى استثماراتها في رأسمال المخاطر (المشاركة

## إنتاجية الموظفين

إنتاجية الموظفين = عدد المقترضين النشطين / عدد الموظفين.

المؤسسات المالية) تقدّم المزيد من المنتجات لسدّ الاحتياجات المالية المتنوعة لعملائها، فإن نسبة العملاء النشطين لكل موظف يكون أكثر ملاءمة من نسبة المقترضين لكل موظف قروض باعتباره نسبة الإنتاجية الأولية للمستخدمين.

ولا يعني انخفاض هذه النسبة أنّ الموظفين لا يعملون بجدّ. وتساهم المشكلات الداخلية، مثل الأعمال الورقية أو الإجراءات

**تشير إلى عدد المقترضين الذين يخدمهم كل مستخدم في مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).**

قياس إجمالي إنتاجية الموظفين أمرٌ حيويّ يقتضي فحص قدرة موظفي مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على تدبير جميع عملائها، ومنهم المقترضون، والمدّخرون الطوعيون، وسائر العملاء. ولما كانت مؤسسات التمويل الأصغر (أو

المفرطة، أو العوامل الخارجية، مثل مواقع الخدمة عن بُعد، في تقليل الإنتاجية. وسيكون لكل مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) العدد الأمثل من العملاء لكل موظف، وينبغي أن تحدّد هذا الهدف في خطة عملها وأن تتابعه عن كثب.

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح

**إنتاجية الموظفين = عدد عملاء التمويل النشطين/ عدد الموظفين.**

والمضاربة) إنتاجية عليا لكل موظف، لأنّ من المرجح أن يكون عدد الأنشطة في إطار كل مشروع مرتفعًا مقارنةً بالأنشطة القائمة على التجارة.

لا توجد أيّ تغييرات في الصيغة المراد استخدامها. وستكون البيانات المأخوذة لكلّ من البسط والمقام هي نفسها. وعادةً ما تحقق مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الإسلامية التي تجري استثمارات في رأسمال المخاطر (المشاركة

## 5. الفئة 3: التدبير الماليّ

◀ **الرفع الماليّ:** تسعى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى استخدام الأموال لزيادة الأصول، ومن ثمّ زيادة الإيرادات وطاقم الربح. وفي الوقت نفسه، يجب أن تدبّر مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) تكلفة قروضها واستخدامها تدييرًا يدرّ إيرادات تفوق ما تدفعه من تكلفة الأموال ونفقات الرسوم على تلك القروض. ويجب أيضًا أن تتوخّى الحذر من الاقتراض أكثر مما يمكنها سداده في أوقات الشدّة.

يشار أيضًا إلى نسب التدبير الماليّ أحيانًا بنسب تدبير الأصول/الخصوم. وأساس الوساطة المالية هو القدرة على تدبير الأصول (استخدام الأموال) والخصوم (مصدر الأموال). وتدبير الأصول/الخصوم مطلوب على المستويات العديدة التالية:

◀ **تدبير السيولة:** يجب أن تتحقّق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أيضًا من أنّ لديها أموالًا كافية متاحة ("سائلة") للوفاء بأيّ التزامات قصيرة المدة.

◀ **معدّل عائد تدبير التمويل:** يجب أن تتبيّن مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أنّ استخدام الأموال يدرّ إيرادات تفوق تكلفة الأموال.

ومع أنّ المؤشّرات الخمسة التالية مهمّةٌ لأيّ مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية)، فإنّ لها أهمية خاصة لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تقبل الودائع وتقترض الأموال.

◀ **تدبير الأصول:** ينبغي إنفاق الأموال لإنشاء أصول تُدرّ أكبر قدر من الإيرادات (الأكثر "إنتاجية").

## نسبة الدّين إلى حقوق الملكية

**نسبة الدّين إلى حقوق الملكية = مجموع الخصوم/ مجموع حقوق الملكية.**

أيضًا مدى استفادة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من أسهمها لزيادة الأصول بالاقتراض، ويطلق عليه في كثير من الأحيان نسبة رأس المال المقترض إلى مجموع رأس المال. وعادةً ما تكون هذه النسبة مهمّةً للمستثمرين والمقرضين.

**تشير هذه النسبة إلى مستوى حماية مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لامتصاص الخسائر المحتملة قبل أن تمثّل خطرًا على دائيتها.**

ونسبة الدّين إلى حقوق الملكية هي نسبة للأسهم تلتقط لحظة واحدة محدّدة زمنيًا. ويمكن أن تتقلّب يوميًا، وينبغي أن تتابعه بوتيرة تتكرّر قدر الإمكان مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات

وتشير نسبة الدّين إلى حقوق الملكية، وهي مقياس شائع الاستخدام لكفاية رأسمال مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، إلى احتياطيّ الأمان الذي تملكه المؤسسة لامتصاص الخسائر قبل تعرّض الدائنين لمخاطر. ويبيّن هذا المقياس

إن متابعة نسبة الدين إلى حقوق الملكية وحدها غير كافية لمديرين مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية). وتشمل المؤشرات الشائعة الأخرى نسبة حقوق الملكية إلى الأصول أو نسبة حقوق الملكية إلى الأصول المعدلة بحسب المخاطر، وهما مقياسان مصرفيان لكفاية رأس المال شأنهما الاستخدام. ومضاعف حقوق الملكية (نسبة الأصول إلى حقوق الملكية) هو نسبة يسيرة لتقييم الرفع المالي لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). لأنه يبيّن الكيفية التي استخدمت بها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) رأس مالها لتنمية أصولها عن طريق الاستدانة. ومع ذلك، لا يكشف أي من نسب الدين إلى حقوق الملكية هذه مدى مناسبة الشروط الخاصة بدين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لقاعدة أصولها. ولأغراض التدبير، يجوز للمدير أيضًا إنشاء جداول لمتابعة آجال استحقاق دينه وتكلفتها ومتابعة أي فرق ذات شأن بين استحقاق أصوله وعائدها.

المالية) التي لديها نسبة عالية من رأس المال المقترض إلى مجموع رأس المال. وقد ينظر المديرون أيضًا إلى متوسط الدين إلى حقوق الملكية خلال مدة زمنية لزيادة توضيح صورة المخاطر. وعادة ما تفوق نسب مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تقبل الودائع والمنظمات القائمة على الإذخار نسب مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) غير التجارية، كالمنظمات غير الحكومية. وفي العديد من البيئات، قد تكون مستويات الدين إلى حقوق الملكية مقيّدة باللوائح المحلية أو محكومة على نحو غير مباشر بالقيود المفروضة على الاقتراض. وعلى سبيل المقارنة، عادة ما يكون معامل الرفع لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) نحو 5، في حين أنّ معامل الرفع لبنك تجاري يتراوح بين 8 و12. ويعزى انخفاض معدل الرفع المالي إلى ارتفاع المخاطر المتصورة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بسبب افتقارها إلى الضمانات الإضافية.

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

**نسبة التمويل إلى حقوق الملكية = نسبة حساب الودائع إلى مجموع حقوق الملكية (نسبة حقوق ملكية الودائع) + التمويل من الطرف الآخر إلى مجموع حقوق الملكية (نسبة التمويل الخارجي) + صندوق المضاربة إلى مجموع حقوق الملكية (نسبة حقوق ملكية تمويل المضاربة)**

المضاربة في رأس المال المخاطر، التي يجريها المستثمرون في البنك، بين الخصوم وأسهم مالك مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وإذا كانت هناك حسابات مضاربة مقيّدة أخرى لأغراض محدّدة، فيجب تتبّعها بكيفية مستقلة باعتبارها بندا مختلفا في الميزانية العمومية.

يتنوّع مجموع التمويل الممثل في حسابات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الإسلامية تنوعًا طفيفًا، إذ تُعامل التزامات التمويل المختلفة معاملة مختلفة. وتعدّ حسابات الودائع حسابات عهدة، في حين يعادل التمويل الخارجي من بنوك أخرى معاملة مستقلة من الناحية المحاسبية. وتوضع استثمارات

### نسبة تكلفة الأصول

**نسبة تكلفة الأصول = نفقات خصوم التمويل (الفائدة والرسوم) خلال المدة / متوسط خصوم التمويل**

ماليّ كافي بين تكلفة الأموال والعائد. وهذه العلاقة هي العنصر الأساسي في تدبير التسعير الناجح.

وتسعى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) جاهدة إلى تقليل تكلفة الأموال إلى الحد الأدنى وزيادة العائد إلى الحد الأقصى. وفي الظروف المثلى، ينتج انخفاض تكلفة الأموال عن حصول مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على ودائع أو على قروض بتكلفة معقولة، أو هما معًا، لأنّ المودعين والمقرضين عدّوها ذات جدارة ائتمانية. وكلّما زادت الجدارة الائتمانية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، انخفضت التكلفة.

**تقيس هذه النسبة متوسط تكلفة الموارد المالية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لتمويل أنشطتها المالية.**

وتعطي معدّلًا مختلطًا لمتوسط جميع خصوم التمويل لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، وودائعها، وتمويلها. ولا يشمل المقام خصوصًا أخرى، من قبيل الحسابات الدائنة، أو قرض الرهن العقاري. وعند مقارنة هذه النسبة بعائد المحفظة، فإنها تكشف عن كيفية ارتباط تكلفة تمويل إجماليّ محفظة القروض بالاقتراض بعائد إجماليّ محفظة القروض. والهدف من ذلك هو الحفاظ على فارق

وهناك عدّة أسباب وراء تحقيق مؤسسة ما تكلفة أموالٍ منخفضة، لكنها ليست جميعها مجديةً لنمو المؤسسة على الأمد البعيد. وفيما يتعلق بمؤسسات أخرى، فقد تكون تكلفة الأموال منخفضة إلى حدّ بعيد لأنّ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لديها إمكان الحصول على القروض المدعومة.

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح

**نسبة تكلفة الأموال = نفقات خصوم التمويل خلال المدّة / (متوسط حساب الودائع + متوسط التمويل من طرف آخر + متوسط أموال المضاربة)**

في مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بين الخصوم وأسهم مالكي البنك. وإذا كانت هناك حسابات مضاربة مقيّدة أخرى لأغراض محدّدة، فيجب تتبّعها بكيفية منفصلة باعتبارها بنداً مختلفاً في الميزانية العمومية. وتعطى هذه النسبة معدّلاً مختلطاً لمتوسط خصوم تمويل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، وودائعها، وتمويلها جميعاً. ولا يشمل المقام خصوصاً أخرى، من قبيل الحسابات الدائنة أو قرض الرهن العقاري.

تتأثر مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) أيضًا بتكلفة الأموال، التي هي عاملٌ من عوامل هيكل التكلفة. ويتنوّع إجمالي التمويل الممتلئ في حسابات مؤسسة التمويل الأصغر تنوّعًا طفيفًا، لأنّ التزامات التمويل تُعامل معاملة مختلفة. وتعّدّ حسابات الودائع حسابات عهدة، في حين يُعامل حساب التمويل من بنوك أخرى معاملة مستقلة من الناحية المحاسبية. وتوضّع استثمارات المضاربة في رأسمال المخاطر التي يجريها المستثمرون

### نسبة النفقات المالية

**نسبة النفقات المالية = نفقات خصوم التمويل (الفائدة والرسوم) خلال المدّة / متوسط إجمالي محفظة القروض**

بمحفظة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). ويعني كون نسبة تكلفة الأموال أقلّ بكثير من نسبة النفقات المالية أنّ تكلفة فائدة التمويل لم تُحوّل بكفاءة إلى تمويل.

**تقيس هذه النسبة النفقات المالية التي تتكبّدها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على التزاماتها المالية تمويل محفظة قروضها.**

وتنزع هذه النسبة إلى الارتفاع عندما تصبح مؤسسة التمويل الأصغر أقلّ اعتمادًا على الدعم، لكن ذلك لا يعدّ علامة على ضعف الأداء. ويحدّد المؤشر إلى حدّ بعيد بمدى قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على الاستفادة من حجم القروض التي تنشئها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وتؤثر هذه النسبة في تكلفة توفير التمويل.

وتعطى تكلفةً مختلفة للتمويل عند مقارنتها بمتوسط محفظة القروض. ويجب عدم الخلط بين هذه النسبة ونسبة تكلفة الأموال التي تمثّل متوسط سعر الفائدة الذي تقترض به مؤسسة التمويل الأصغر. والفرق هو المقام، إذ تجسّد النفقات قروض الأصول التي تقدّمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وستؤثّر قراءتها بموازاة نسبة تكلفة الأموال فهما لكيفية مقارنة النفقات

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح

**نسبة النفقات المالية = نفقات خصوم التمويل خلال المدّة / متوسط إجمالي محفظة التمويل**

(أو المؤسسة المالية). أمّا المقام، فيشمل في هذه الحالة جميع منتجات التمويل ضمن محفظة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). ولا تشمل النسبة المذكورة تمويل الديون فحسب، بل تشمل أيضًا التمويل القائم على الأسهم (كالمضاربة والمشاركة، إلخ).

تتأثر مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) أيضًا بتكلفة الأموال التي هي عاملٌ من عوامل هيكل تكلفتها. وفيما يخص البسط، تشمل خصوم التمويل التكاليف المتعلقة بحسابات الودائع، والتمويل الخارجي، وحسابات المضاربة التي توضع بين الخصوم وأسهم مالكي مؤسسة التمويل الأصغر

## نسبة السيولة

نسبة السيولة = النقد والودائع البنكية + الاستثمارات المالية القصيرة المدّة (أقلّ من 3 أشهر)/ مجموع الخصوم الجارية

ويمكن أن تساعد نسبة السيولة المديرين على متابعة كفاية النقد للوفاء بالالتزامات الفورية، وهي الودائع والقروض القصيرة المدّة وسائر الذمم الدائنة والخصوم القصيرة المدّة. وفي هذا الإطار، يشار بالمدّة القصيرة إلى الأصول والخصوم التي يمكن تحويلها إلى نقد في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ البيان أو التقرير، وليس من تاريخ الصرف أو الإصدار أو الشراء.

وإذا كان الائتمان هو المصدر الرئيس للأموال، فيجب أن تتحقّق مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من وجود رصيد نقدّي كافٍ لسداد القروض عند استحقاقها. وإذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) تعرض مدّخرات، فينبغي تدبير السيولة تدبيراً جيداً حرصاً على الوفاء بمدفوعات القروض والمسحوبات من المدّخرات.

ولا توجد نسبة سيولة واحدة كافية لمتابعة النقد. ويجب وضع سياسات لتدبير النقد حرصاً على أن يكون النقد متاحاً في الوقت المحدّد لجميع الفروع والوكالات.

**تقيس مستوى السيولة لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للوفاء بالالتزاماتها المالية تجاه الأطراف الثالثة وأهدافها الخاصة بالنمو.**

ونسبة السيولة مقياسٌ لمدى كفاية الموارد النقدية للوفاء بالالتزامات القصيرة المدّة تجاه المودعين والمقرضين وسائر الدائنين. ومؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) معرّضة بوجه خاص لنقص السيولة، ذلك بأنّ بقاءها يتوقّف على التدبير السليم للتدفّقات النقدية الواردة والصادرة. وفيما يخصّ مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، يعدّ الاحتفاظ بقدر كافٍ من النقد مهمّاً ليس لدفع الفواتير أو الرواتب أو الدفع للدائنين فقط، ولكن أيضاً للوفاء بوعدها بتقديم قروض متكرّرة للعملاء، وهو حافز كبير للعملاء لسداد القروض. وتُتّسم سمعة تلك المؤسسات في حفظ الأرضة النقدية لعملائها بأمان وإعادتها إليهم عند الطلب بأهمية حاسمة. ومن المرجّح أن تفقد أيّ مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) لا تسدّد ودائع عملائها في موعدها ثقة العملاء وإمكان الوصول إلى التمويل في المستقبل.

## مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقّح

نسبة السيولة = النقد والودائع البنكية + الاستثمارات المالية القصيرة المدّة (أقلّ من 3 أشهر)/ حساب الودائع + التمويل القصير المدّة من طرف آخر + أموال المضاربة (القصيرة المدّة)

المالية). ويشار بالمدّة القصيرة إلى الأصول والخصوم التي يمكن تحويلها إلى نقد في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ البيان أو التقرير، وليس من تاريخ الصرف أو الإصدار أو الشراء.

وتشمل الخصوم القصيرة المدّة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) حساب مدّخرات الودائع، والتمويل القصير المدّة، وأموال المضاربة القصيرة المدّة. وتتنظر هذه النسبة إلى المتطلبات القصيرة المدّة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة

## عائد المحفظة

عائد المحفظة = الدخل المتأتّي من محفظة القروض (الفائدة والرسوم) خلال المدّة / متوسط إجمالي محفظة القروض

ويقاس عائد إجمالي المحفظة مقدار ما تلقّته مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من عملائها خلال المدّة من مدفوعات الفوائد أو الأرباح النقدية والرسوم والعمولات. وهذه النسبة هي

**يقيس ه ذا المؤشر قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على سدّ نفقاتها التشغيلية والمالية والمخصصات لتحقيق هامش إيجابي.**

وجود "فجوة في العائد". وإذا كان العائد أقل من معدل التسعير الفعلي أو أقل منه بكيفية ثابتة، فقد يشير ذلك إلى وجود مشكلات في تحصيل القروض.

وينبغي أن يتوحد المديرين الحذر عند حساب المتوسط أو الحساب على أساس سنوي لأغراض حساب العائد. وإذا كان إجمالي محفظة القروض لمؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) ينمو بسرعة، فقد يؤدي حساب المتوسط إلى تحريف حساب العائد. وبالمثل، قد ينتج التحريف أيضًا عن النظر إلى العائد لمدة قصيرة. وينبغي أن ينظر المديرين إلى هذه النسبة كل شهر أو ربع سنة وأن تقيد أي انحرافات ناتجة عن حساب المتوسط أو الحساب السنوي.

المؤشر الأولي لقدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على توليد النقد للعمليات من إجمالي محفظة القروض. وتتسم الإيرادات النقدية المتأخرة من إجمالي محفظة القروض بالأهمية الحاسمة لبقاء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية).

وينبغي تحليل عائد المحفظة على ضوء التسعير المعمول به في السوق المحلي. ولا يتوقع أن تنذبذب العائدات إلى حد كبير، ما لم تتغير مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) كثيرًا شروطها المتعلقة بالتسعير. وينبغي أن يقارن مديرو مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) مرارًا عائد المحفظة بالتسعير الفعال لقروضها أو العائد التعاقدية للمحفظة للبت في

## توزيع عائد المحفظة

**عائد المحفظة = نسبة النفقات التشغيلية + نسبة النفقات المالية + نسبة نفقات المخصصات + هامش الربح**

### مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

**عائد المحفظة = الدخل المتأخر من محفظة التمويل (الأرباح والرسوم) خلال المدة / متوسط إجمالي محفظة التمويل**

ويشمل الدخل المتأخر من محفظة التمويل جميع الأرباح والرسوم التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر/المؤسسات المالية. وبالمثل، يشمل إجمالي محفظة التمويل أيضًا أدوات تمويل قائمة على الاستثمار.

**عائد المحفظة = نسبة النفقات التشغيلية + نسبة النفقات المالية + نسبة نفقات المخصصات + هامش الربح**

متوسط إجمالي محفظة التمويل التي تشمل أدوات قائمة على الاستثمار.

لا يوجد فرق، لأن هيكلاً توزيع عائد المحفظة هو نفس الهيكل المعمول به في التمويل الإسلامي. ويرجع الرجوع إلى الحساب السابق لنسبة النفقات المالية. وتستند جميع قواسم النسب إلى

## 6. الفئة 4: الربحية والاستدامة

كونها مؤسسة ربحية أو مؤسسة لا تسعى إلى الربح؛ ويتطلب المانحون والمستثمرون على حدّ سواء إلى تمويل المؤسسات المستدامة. ويمكن أن تؤثر عدة عوامل في الربحية والاستدامة. ومع أنّ مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الجديدة قد تكون ذات ربحية منخفضة، فإنها تهيئ الأساس لمستقبل مستدام. والنسب الموصى بها في هذا القسم هي الأكثر قبولاً في القطاع.

تجسّد نسبتا الربحية والاستدامة قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على مواصلة العمل والتموّل في المستقبل. وتسعى معظم مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) ذات السمعة الطيبة جاهدة إلى تحقيق الاستدامة، بصرف النظر عن

### عائد حقوق الملكية

عائد حقوق الملكية = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب / متوسط مجموع حقوق الملكية

لتحقيق ذلك، وحسب عائد حقوق الملكية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الناجمة يمكن أن يتأثر مؤقتاً بالأحداث الطارئة (مثل الكوارث الطبيعية) أو الأنشطة المخطّط لها (مثل التوسع). ويميل عائد حقوق الملكية إلى التقلب أكثر من عائد الأصول. وقد تكون القياسات الشهرية لعائد حقوق الملكية مضلّة لأنّ الكثير من تكاليف مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) قد لا تُسجّل حتى نهاية السنة المالية. وينبغي أن يبحث المديرون عن اتجاه إيجابي خلال عدة سنوات وعن نسبة مماثلة لنسب المنافسين أو أفضل منها. وفي ظلّ تشبع السوق وزيادة المنافسة، قد يستقرّ عائد حقوق الملكية. وستجد مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تموّل بتبرعات الأسهم هذه النسبة أقلّ أهمية لأنّ المانحين نادراً ما يبنون قراراتهم الاستثمارية المستقبلية على عائد حقوق الملكية. بيد أنّ عائد حقوق الملكية مؤشر جيد إلى مدى جودة استخدام مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الأرباح المحتجزة وأموال المانحين لتحقيق الاستدامة. وستُظهر مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التي تحقق معظم دخلها من الديون بدلاً من حقوق الملكية عائد حقوق ملكية أعلى، مما قد يحزّن منظور الأداء المالي. وفي مثل هذه الحالة، يفضّل قياس الربحية باستخدام عائد الأصول. وتشمل الأسباب المحتملة الأخرى لتأثر عائد حقوق الملكية (أ) المنافسة القوية التي تؤدي إلى خفض الأسعار؛ (ب) وجود الدعم؛ (ج) سقوف معدّلات الفائدة أو الربح التي تفرضها البنوك المركزية.

**يقيس قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على مكافأة المساهمين فيها. ويقيس، فيما يخص مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) غير الربحية، جدواها التجارية وقدرتها على زيادة حقوق الملكية بفضل الأرباح.**

ويعدّ عائد حقوق الملكية، في مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) ربحية، أهمّ مؤشّر فيما يتعلق بالربحية؛ ويقيس هذا المؤشّر قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على مكافأة المساهمين فيها على استثمارهم، وبناء قاعدة حقوق الملكية بفضل الأرباح المحتجزة، وتعزيز الاستثمار في حقوق الملكية. وفيما يتعلق بمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) غير الربحية، فيشير عائد حقوق الملكية إلى قدرتها على بناء رأس المال بفضل الأرباح المحتجزة. وتمكّن زيادة حقوق الملكية مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) من الاستفادة من المزيد من التمويل لتنمية محفظتها. وباستبعاد التبرعات والإيرادات غير التشغيلية، تُبيّن هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحقيق الدخل من نشاط خدماتها المالية الأساسية.

ويمكن أن تحقّق مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الناجمة- وقد حققت- عائد حقوق ملكية مرتفعاً ارتفاعاً ملحوظاً يتجاوز عوائد البنوك. بيد أنه يجب النظر إلى هذا الأمر في ضوء نتائج المؤشرات الاجتماعية. وقد تستغرق المنظمات الفتية عدة سنوات

## مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

**عائد حقوق الملكية = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب / متوسط مجموع حقوق الملكية**

يشمل الدخل المتأثر من محفظة التمويل جميع الأرباح والرسوم التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الممتثلة للشريعة. وإجمالي حقوق الملكية الذي يقاس هنا هو حقوق المساهمين، وليس استثمارات رأسمال المخاطر التي يجريها العملاء.

## عائد الأصول

**عائد الأصول = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب / متوسط مجموع الأصول**

جيدًا لعقد المقارنة بين مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التجارية وغير التجارية. والواقع أنّ بمقدور مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) غير التجارية ذات نسب منخفضة فيما يخص الدين إلى حقوق الملكية أن تحقق في غالب الأحيان عائد أصول أعلى من عائد أصول نظيراتها التجارية لأنّ نفقاتها المالية منخفضة ولأنها تدفع ضرائب أقل.

وينبغي أن يكون عائد الأصول إيجابيًا. وهناك علاقة إيجابية بين هذه النسبة ونسبة المحفظة إلى الأصول. وستكون النسبة عليا في المؤسسات التي تحتفظ بنسبة كبيرة من الأصول في إجمالي محفظة القروض.

يقيس قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على جني الأرباح من أصولها.

ويشير عائد الأصول إلى مدى جودة تدبير مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أصولها لتحسين ربحيتها. ويمكن استخدام عائد الأصول لتوقع الأرباح في الفترات المستقبلية إذا ثبت أن النسبة ثابتة خلال عدة فترات. وتقيس هذه النسبة عائد المحفظة، إضافة إلى جميع الإيرادات الأخرى المتأتية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارات. وخلافا لعائد حقوق الملكية، تقيس هذه النسبة ربحية المؤسسة بصرف النظر عن هيكل تمويلها الأساسي. ولا يهم إن كانت مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) تموّل أساسا من حقوق الملكية. لذلك، يعدّ عائد الأصول مقياسا

## مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

عائد الأصول = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب/ متوسط مجموع الأصول

الحساب هو نفسه، ويشمل الدخل المتأتى من محفظة التمويل الأصغر (أو الأرباح والرسوم التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر) جميع الأصول والرسوم التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر (أو

## الاكتفاء الذاتي التشغيلي

الاكتفاء الذاتي التشغيلي = الدخل التشغيلي خلال المدّة / (النفقات المالية + نفقات المخصصات + النفقات التشغيلية خلال المدّة)

المؤسسة المالية) هي 100%. وقد تستغرق مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الفتية عدة سنوات قبل أن تصل إلى نقطة التعادل، وعندما تصل إليها، ينبغي ألا تعود أبداً إلى نسبة اكتفاء ذاتي تشغيلي دون 100%. ولا تميل نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي إلى التقلب بقدر تقلب النسب الأخرى، ويمكن تحقيق الاتجاه الإيجابي بالنمو وزيادة الكفاءة. ونسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي مقياس للربحية ينبغي تتبعه كل شهر. وينبغي أن ينظر المدبرون في العوامل التي تؤثر في الاكتفاء الذاتي التشغيلي. وينبغي أن يجدوا طرقاً تكفل استدامة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). مع الحرص على عدم تعرّضها لأي انحراف في مهنتها. هل ستحتسب النسبة في ظل أحجام القروض الكبيرة، وارتفاع العوائد، وانخفاض النفقات المالية أو كفاءة العمليات؟ إن نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي مقياس بسيط ومهمّ لمدبري مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية). ولا سيما لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) الفتية الراغبة في متابعة مسارها نحو الاستدامة.

يقيس هذا المؤشر قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على سدّ جميع تكاليفها من دخلها التشغيلي.

ويقيس الاكتفاء الذاتي التشغيلي مدى كفاية الإيرادات المتأتية من العمليات لسدّ جميع النفقات التشغيلية. وعلى غرار النسب السابقة التي تقيس تحقيق الدخل، يركّز الاكتفاء الذاتي التشغيلي على الإيرادات والنفقات من الأعمال الأساسية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). باستثناء الإيرادات غير التشغيلية والتبرعات. وتُضمّن الخسائر المالية وخسائر انخفاض قيمة القروض في هذا الحساب لأنها تكاليف تشغيلية عادية (ومهمة). وبقياس دفع التكاليف، يجنّب الاكتفاء الذاتي التشغيلي قدرة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على مواصلة عملياتها إذا لم تتلقَ مزيداً من الدعم.

إن نقطة التعادل في عمليات مؤسسة التمويل الأصغر (أو

## مؤشر التمويل الأصغر الإسلامي المنقح

الاكتفاء الذاتي التشغيلي = الدخل التشغيلي خلال المدّة / (النفقات المالية + نفقات المخصصات + النفقات التشغيلية خلال المدّة)

المشاركة في استثمارات رأسمال المخاطر. وقد يستغرق توليد هذه الاستثمارات الدخل بعض الوقت في الفترة الأولية، وينبغي متابعتها عن كثب.

الحساب هو نفسه، ويشمل الدخل المتأتى من محفظة التمويل الأصغر (أو الأرباح والرسوم التي تفرضها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الممتثلة للشريعة. وقد تكون النفقات المؤقتة أعلى فيما يخص مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)

## الجدول 16 - ملخص نسب الأداء المالي الرئيسية

نسبة الأداء المالي التقليدي	نسبة الأداء المالي الإسلامي
<b>الفئة 1: جودة المحفظة</b>	
(1) المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوما = رصيد القروض القائم المستحق أكثر من 30 يوما/ الرصيد لجميع القروض	(1أ) فيما يخص أدوات الدين - المحفظة المعرضة للمخاطر أكثر من 30 يوما = رصيد التمويل القائم المستحق أكثر من 30 يوما/ الرصيد القائم لجميع التمويل
(2) المحفظة المهيكلة = المحفظة المهيكلة القائمة/ الرصيد القائم لجميع القروض	(2) المحفظة المهيكلة = المحفظة المهيكلة القائمة التي عليها متأخرات/ الرصيد القائم لجميع التمويل
(3) نسبة الشطب = القروض المكتتبه خلال المدة/ متوسط الرصيد القائم لجميع القروض	(3) نسبة الشطب = التمويل المكتتب خلال المدة/ متوسط الرصيد القائم لجميع التمويل
<b>الفئة 2: الكفاءة والإنتاجية</b>	
(4) نسبة النفقات التشغيلية = النفقات التشغيلية خلال المدة/ إجمالي محفظة القروض	(4) نسبة النفقات التشغيلية = النفقات التشغيلية خلال المدة/ إجمالي محفظة التمويل
(5) التكلفة للمقترض الواحد = النفقات التشغيلية خلال المدة/ متوسط عدد المقترضين النشطين	(5) التكلفة للعميل الممول الواحد = النفقات التشغيلية خلال المدة/ متوسط عدد عملاء التمويل النشطين
(6) إنتاجية مستخدمي القروض = عدد المقترضين النشطين/ عدد مستخدمي القروض	(6) إنتاجية مسؤولي التمويل = عدد عملاء التمويل النشطين/ عدد مسؤولي التمويل
(7) إنتاجية المستخدمين = عدد المقترضين النشطين/ عدد المستخدمين	(7) إنتاجية المستخدمين = عدد عملاء التمويل النشطين/ عدد المستخدمين
<b>الفئة 3: التدبير المالي</b>	
(8) نسبة الدين إلى حقوق الملكية = مجموع الخصوم/ مجموع حقوق الملكية	(8) حساب الودائع/ مجموع حقوق الملكية (نسبة حقوق ملكية الودائع) + التمويل من طرف آخر/ مجموع حقوق الملكية (نسبة التمويل الخارجي) + أموال المضاربة/ مجموع حقوق الملكية (نسبة ملكية تمويل المضاربة)
(9) نسبة تكلفة الأموال = نفقات خصوم التمويل (الفائدة والرسوم) خلال المدة/ متوسط خصوم التمويل	(9) نسبة تكلفة الأموال = نفقات خصوم التمويل خلال المدة/ متوسط حساب الودائع + متوسط التمويل من طرف آخر + متوسط أموال المضاربة

نسبة الأداء المالي التقليدي	نسبة الأداء المالي الإسلامي
(10) نسبة النفقات المالية = نفقات خصوم التمويل (الفائدة والرسوم) خلال المدة/ متوسط إجمالي محفظة القروض	(10) نسبة النفقات المالية = نفقات خصوم التمويل خلال المدة/ متوسط إجمالي محفظة التمويل
(11) نسبة السيولة = النقد والودائع البنكية + الاستثمارات المالية القصيرة المدة (أقل من 3 أشهر)/ مجموع الخصوم الجارية	(11) نسبة السيولة = النقد والودائع البنكية + الاستثمارات المالية القصيرة المدة (أقل من 3 أشهر)/ حساب الودائع + التمويل القصير المدة من طرف آخر + أموال المضاربة (القصيرة المدة)
(12) عائد المحفظة = الدخل المتأتي من محفظة القروض (الفائدة والرسوم) خلال المدة/ متوسط إجمالي محفظة القروض	(12) عائد المحفظة = الدخل المتأتي من محفظة التمويل (الأرباح والرسوم) خلال المدة/ متوسط إجمالي محفظة التمويل
(12ب) عائد المحفظة = نسبة النفقات التشغيلية + نسبة النفقات المالية + نسبة نفقات المخصصات + صافي هامش الربح	(12ب) عائد المحفظة = نسبة النفقات التشغيلية + نسبة النفقات المالية + نسبة نفقات المخصصات + صافي هامش الربح
<b>الفئة 4: الربحية والاستدامة</b>	
(13) عائد حقوق الملكية = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة والملكية وبعد احتساب الضرائب/ متوسط مجموع حقوق الملكية	(13) عائد حقوق الملكية = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة والملكية وبعد احتساب الضرائب/ متوسط مجموع حقوق الملكية
(14) عائد الأصول = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب/ متوسط مجموع الأصول	(14) عائد الأصول = صافي الدخل قبل احتساب المنح المتلقاة وبعد احتساب الضرائب/ متوسط مجموع الأصول
(15) الاكتفاء الذاتي التشغيلي = الدخل التشغيلي خلال المدة/ (النفقات المالية + نفقات المخصصات + النفقات التشغيلية خلال المدة)	(15) الاكتفاء الذاتي التشغيلي = الدخل التشغيلي خلال المدة/ (النفقات المالية + نفقات المخصصات + النفقات التشغيلية خلال المدة)



## تصنيف مؤسسة التمكين الاقتصادي

فيها التي يستثمرون فيها حالياً وهيكل مخاطرها. ولا تشمل المخاطر التي سيحتاج المستثمرون إلى التخفيف منها المخاطر المالية فحسب، بل تشمل أيضًا مخاطر السمعة، ولا سيما أنّ العديد من هؤلاء المستثمرين لديهم مهام اجتماعية يجب عليهم أدائها، إضافة إلى العوائد المالية المتوقعة.

### تسويق المؤسسة باعتبارها فرصة استثمارية ذات مسؤولية اجتماعية

غالبًا ما تطلب الهيئات التنظيمية وتستخدم عمليات التصنيف كمنهجية لفهم إن كانت مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) نموًا على المجتمع أم نقمة عليه، ولا سيما فيما يخص الفقراء والسكان الضعفاء الذين تخدمهم عادةً. وغالبًا ما يصبّ التركيز على بُعدين، هما البعد المالي والبعد الاجتماعي. وتريد الهيئات التنظيمية أن تتبين قدرة مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) على مواصلة أنشطتها حتى تظل ثقة المجتمع المكتسبة في هيئة مدّخرات يجري جمعها واعتمادها على الخدمات قائمة على الأمد البعيد. وتريد الهيئات التنظيمية أن تعرف أنّ قطاع التمويل الأصغر يتمتع بصحة جيدة ولن يسبّب أيّ ضرر. وتكون توقعات المستثمرين أعلى من توقعات الهيئات التنظيمية. إذ يرغب المستثمرون في التحقق من استخدام الأموال استخدامًا فعالًا من شأنه أن يحقق ما يكفي من الأرباح للوفاء بمعدّل العائد الذي يتوقعونه. وإضافةً إلى ذلك، غالبًا ما يرغب المستثمرون في التحقق من أن تمويلهم ساهم في خطة التنمية المحلية، ويريدون أن يطمئنوا إلى أنّ الأموال ساعدت على الحدّ من الفقر، وحسّنت البيئة، وساهمت في القضية الاجتماعية المتسقة مع ولايتها الاستثمارية.

### 2. الفرق بين التقييم الذاتي والتصنيف الخارجي

ينبغي أن تجري مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) عمليات تقييم ذاتي تستعين فيها بالفوائد المرجعية والاستبيانات والدراسات الاستقصائية المتعلقة بالإدارة والمستخدمين والعملاء ابتغاء الوصول إلى فهم أفضل لكيفية النظر إليها والقيمة التي

### 1. الغرض من تصنيف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

تجري مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) عملية تصنيف لأسباب مختلفة. وتشمل أسباب هذه العملية عادة الإبلاغ عما يلي:

أ. مهمة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وقيمتها؛

ب. أداء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) في إجرائها أنشطتها بمهنية؛

ج. المنافع والنتائج التي حققتها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) للأطراف المعنية بها، ولا سيما العملاء، والمستثمرون، والهيئات التنظيمية.

وعملية التصنيف عملية شفافية لا تُبلّغ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بها عن مواطن القوة في عملياتها فحسب، بل تبلغ بها أيضًا عن مواطن ضعفها. وتستخدم الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التصنيف من حيث هو عملية تقييم ذاتي لما تستطيع القيام به على نحو أفضل. وتولّي الجهات المانحة والمستثمرون، وبقدر متزايد الهيئات التنظيمية، أهمية كبيرة لتصنيف مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية). وذلك لأنها تتفاعل مع السكان الفقراء والضعفاء. ويمكن لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)، ولاسيما تلك التي تجمع المدّخرات، أن تكون حافزًا على الشمول المالي والتخفيف من وطأة الفقر، أو أن تكون حافزًا على الإفراط في الاستدانة وسببًا في عدم خروج الفقراء من دائرة الفقر أبدًا. وبمقارنة سياسات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بالممارسات الفضلى، تساعد أنشطة التصنيف على إطلاع الأطراف المعنية على مدى نفع أنشطة مؤسسة التمويل الأصغر للمجتمع.

ويستعين المستثمرون أيضًا بالتصنيفات المستقلة من حيث هي جزء من ممارسة الحوكمة الرشيدة، ذلك لأنّها تقدّم معلومات شفافة وموضوعية عن أداء المؤسسات المحتمل أن يستثمروا

عن كيفية تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) المعايير العالمية الستة لتدبير الأداء الاجتماعي والمبادئ السبعة لحماية العملاء.

**الأداء المالي-** يبيّن الفصل 5 من هذا الدليل المؤشرات المالية التي يتوقع من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) قياسها وكيفية تطبيقها في التمويل الإسلامي. ويقدم الأداء المالي لمحة سريعة إلى الحالة الراهنة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وينبغي أن تُقرأ في جملتها للوصول إلى فهم جيّد لأدائها من وجهات نظر مختلفة. ومن شأن تحليل المنحنى مدة تتراوح بين 3 و5 سنوات أن يساعد أيضًا على تحديد التغييرات في التركيز والاتجاه الذي تسلكه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وسيكون من المفيد أيضًا إجراء تحليل مرجعي أو سوقية لعقد مقارنات مع نظراء آخرين في مجال التمويل الأصغر في القطاع. وإضافةً إلى ذلك، ينبغي أن تُقرأ نسب الأداء المالي بموازاة مؤشرات الأداء الاجتماعي ابتغاء الوصول إلى فهم أوضح للواقع على الأرض ولسبب الإبلاغ عن الأرقام على النحو الذي أبلغ عنها به. وهذه المؤشرات المالية مستمدة من القوائم المالية لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). مثل قوائم الدخل، والميزانيات العمومية، وقوائم التدفق النقدي، والتقارير عن المحفظة. وتُصنّف المؤشرات المالية، التي وُجِدتها شبكة مشروع تقييم المنشآت الصغيرة، من حيث: (أ) جودة المحفظة؛ (ب) الكفاءة والإنتاجية؛ (ج) التدبير المالي؛ (د) الربحية والاستدامة.

وإضافةً إلى ذلك، طَبّق البنك معايير الأداء الاجتماعي والمالي التي أعدّها قطاع التمويل الأصغر التقليدي والتي تتسق مع مبادئ التمويل الأصغر الإسلامي، فأعدّ أيضًا معايير أداء خاصة بتأثير التمكين الاقتصادي، التي ينفرد بها قطاع التمويل الأصغر الإسلامي.

#### 4. أثر التمكين الاقتصادي بصفته الجانب الإضافي للأداء

يتجلى ضعف قطاع التمويل الأصغر التقليدي في عدم قدرته على قياس أثره دون إجراء دراسات استقصائية مكلفة وصعبة لتقييم الأثر، مثل التجارب المنضبطة المعشّاة. ويعني كون القروض قائمة على الفائدة وفق قواعد السوق أنه سيكون من المستحيل قياس المنافع المتأتية من المعاملة فور حدوثها، والطريقة الوحيدة التي يمكن بها قياس الفوائد هي ما بعد وقوع المعاملة. ويختلف التمويل الأصغر الإسلامي عن هذا الأسلوب، لأنه يشارك مشاركة مباشرة في سلسلة القيمة. فإذا اشترت إحدى مؤسسات التمويل

تقدّمها إلى الأطراف المعنية بها. ويمكن الاستعانة بهذه النتائج لمقارنة مع منافسيها والمتوسّطات في القطاع للوصول إلى فهم واضح للقيمة التي تعرضها. ويمكن أن تستخدم هذه المؤسسات عمليات التقييم الذاتي هذه أيضًا ضمن تحضيراتها قبل إجراء تقييم خارجي مستقل.

وتستتبع عملية التصنيف الخارجي وجود مقيّم مستقلّ يتحقق تحقّقًا شاملاً من مدى تجسيد التقييم الذاتي الذي تجريه مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) لممارسة السياسات، التي وضعتها لنفسها على نطاق المؤسسة، تجسيدا حقيقيا وعادلا. ويجري المقيّمون فحصًا لكلّ جانب من جوانب أداء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وتحديد فعاليتها بطريقة شفافة. وتُشتر جميع الاستنتاجات التي يخلص إليها المقيّم وتتاح للجمهور أو للأطراف المعنية المستهدفة. وإذا كان المقيّم يظلّ مستقلاً في تقييمه، فإنّه يمكن استيضاح الأمور لدى مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) حتى تجسّد النتائج تجسيدا عادلا وقائماً على الأدلة.

### 3. جوانب تصنيف مؤسسة التمكين الأصغر

ينبغي أن تبرهن مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) على قدرتها على تحقيق منافع لعملائها وعلى قدرتها على القيام بذلك بطريقة مستدامة. ومن ثمّ، غالبًا ما يشمل التصنيف الموضوعين التاليين: (أ) الأداء الاجتماعي؛ (ب) الأداء المالي.

**الأداء الاجتماعي-** يبيّن الفصل 4 من هذا الدليل بالتفصيل المؤشرات الاجتماعية التي يتوقع من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) قياسها وكيفية تطبيقها في التمويل الإسلامي. والأداء الاجتماعي، كما عرّفه فريق العمل المعنى بالأداء الاجتماعي، هو "التحويل الفعال لمهمة المؤسسة إلى ممارسة على وفق القيم الاجتماعية المقبولة". ويشير **الأداء الاجتماعي** لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) إلى فعاليتها في تحقيق أهدافها الاجتماعية المعلنة وإنشاء قيمة للعملاء. وهناك جانبان رئيسان لتنفيذ التمويل المسؤول: حماية العملاء، وتدبير الأداء الاجتماعي. فأما **حماية العملاء**، فهى الجهد المبذول لتقديم خدمات عادلة وآمنة للعملاء. وأما **تدبير الأداء الاجتماعي**، فيشمل حماية العملاء؛ ولكنه يهتم أيضًا اهتمامًا طريخًا بكيفية تحقيق المنافع للعملاء الفقراء. وحماية العملاء مسؤولة تقع على عاتق جميع مقدّمي الخدمات، ومن ثمّ، فهى ضرورية لجميع **المؤسسات ذات المحفظة المزدوجة**. ويقدم الفصل 4 إرشادات

التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). وتقيس المؤشرات الكمية الميَّنة في الفصل 3 من هذا الدليل تأثير تدخُّل التمويل الأصغر بتحديد المنفعة التي يجنيها العميل والتي تُعزى مباشرة إلى تدخُّل التمويل الأصغر.

## 5. أدوات جمع المعلومات المتعلقة بالتصنيف

تُستخدم وسائل مختلفة لجمع ما يلزم من معلومات لإجراء عملية تصنيف شاملة. وتشمل هذه الأساليب الدراسات الاستقصائية، والمقابلات، والقوائم المالية، فضلاً عن بيانات سلسلة القيمة الكمية الأخرى. ويعدُّ نظام المعلومات الإدارية منبئة أساسية لجمع هذه البيانات وتسجيلها وتمكين هيئة الإدارة من فهم أدائها كيفية موضوعية. وينبغي أن تتضمَّن إجراءات التشغيل القياسية للمؤسسة نظاماً يبيِّن كيفية جمع البيانات، والجهة المكلفة بجمعها، وتوقيت جمعها، وذلك حرصاً على اتساق البيانات المجموعة وموثوقيتها. وإذا كان جمع البيانات ضرورياً، فإنَّه لا ينبغي أن يجري بطريقة من شأنها أن تكون غير مناسبة للعملاء أو تلقى على المؤسسة عبئاً ثقيلاً يُنقل إلى العملاء.

## 6. أنواع التصنيف ضمن جوانب الثلاثة

بدلاً من إعداد نظام تصنيف وحيد يشبه تصنيف مؤسسات التمويل الأصغر ونظام آخر للتصنيف الاجتماعي، فإنَّه يُحتفظ بالجوانب الثلاثة منفصلةً للوصول إلى فهم شامل لأداء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). ويمكن تقسيم كلِّ من الجوانب الثلاثة إلى خمس فئات تصنيفية، كما هو مبين فيما يلي:

الأصغر (أو المؤسسات المالية) منتج عميلها (كالطماطم، والجزر، إلخ)، فسيكون بمقدورها قياس تكلفة الإنتاج بالإيرادات التي يحققها عملاؤها عن طريق بيع المنتج لها بقصد قياس الفائدة. وستعرف أيضًا أرباحها ببيع هذه المنتجات إلى منافذ الأسواق الممتازة ومتاجر البيع بالتجزئة ومقدار أرباح متاجر البيع بالتجزئة من بيع منتجاتها للمستهلك النهائي. وعندما يشارك كيان في سلسلة القيمة، لن يمرَّ وقت طويل قبل أن يفهم مجال تأثيره في سلسلة القيمة ومدى قدرته على تحقيق قيمة بإعداد معاملات مربحة مع عملائه يعود نفعها على الطرفين.

**أداء أثر التمكين الاقتصادي** - يبيِّن الفصل 3 من هذا الدليل مؤشرات تأثير التمكين الاقتصادي التي تتيح لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) إثبات ما تحقَّقه من قيمة مضافة لعملائها. وينبغي أن تبدأ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) التقليدية المهتمة بمزاولة التمكين الاقتصادي باتخاذ التدابير اللازمة للائتمان للشريعة. ولكن لا ينبغي أن يتوقَّف الأمر عند هذا الحدِّ، بل ينبغي اتخاذ مزيد من التدابير لكي تحبب المؤسسة مؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية). ويمكن تصنيف مؤشرات تأثير التمكين الاقتصادي إلى مؤشرات كمية ونوعية. وتقيس المؤشرات النوعية كيفية مشاركة مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والمساعدة التي تقدِّمها دعماً لأعمال عملائها. ونظراً لأنَّه من المعروف جدًّا أنَّ الوصول إلى التمويل جانب واحد فقط من جوانب نجاح العميل (تشمل عوامل النجاح الأخرى الوصول إلى الأسواق، والوصول إلى التكنولوجيا، والاطلاع على المعلومات، إلخ)، تقيس المؤشرات النوعية الخدمات غير المالية التي تقدِّمها مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية). واستكمالاً للمؤشرات النوعية، تقيس المؤشرات الكمية تأثير الخدمات (ومنها الخدمات غير المالية) التي تقدِّمها مؤسسة

### الجدول 17: تصنيف مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

المعايير المتعلقة أثر التمكين الاقتصادي	المعايير الاجتماعية	المعايير المالية	جانب التصنيف
			<b>التصنيف</b>
المشاركة في سلسلة القيمة	تدبير الأداء الاجتماعي	القدرة على تدبير المخاطر المالية	<b>A (ممتاز)</b>
الدعم غير المالي للعملاء	تدبير نظم حماية العملاء	الأسس المالية	<b>B (حسن)</b>
المنافع أو التأثير فيما يخص العملاء	تدبير مخاطر الانحراف عن المهمة	تدبير المخاطر الائتمانية	<b>C (مُرَض)</b>
		الإنتاجية والكفاءة التشغيلية	<b>D (ضعيف)</b>
			<b>E (هزيل)</b>

لذلك قد يكون لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) عدد من التصنيفات التي تجسّد أداء تأثير التمكين المالي والاجتماعي والاقتصادي (مثل AAA ، وAAB ، وAAC ، وBAA ، وBBA ، إلخ). ويعني حصول مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) على تصنيف ABC أنها تصنّف بأنّها:

التصنيف	المعايير المالية	المعايير الاجتماعية	المعايير المتعلقة أثر التمكين الاقتصادي
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قدرة ممتازة على تدبير المخاطر المالية</li> <li>◀ أسس مالية ممتازة</li> <li>◀ تدبير ممتاز للمخاطر الائتمانية</li> <li>◀ إنتاجية وكفاءة تشغيليتان ممتازتان</li> </ul>		
B		<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تدبير جيد للأداء الاجتماعي</li> <li>◀ تدبير جيد لنظم الحماية الاجتماعية</li> <li>◀ تدبير جيد لمخاطر الانحراف عن المهمة</li> </ul>	
C			<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مشاركة مرضية في سلسلة القيمة</li> <li>◀ دعم غير مالي مرضي للعملاء</li> <li>◀ تحقيق منفعة أو تأثير مرضي للعملاء</li> </ul>

## 7. تصنيف المؤسسات: أحد معايير الإدارة المهنية لقطاع التمكين الاقتصادي

ويهيئ التصنيف لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) منبرًا غير متاح لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) التقليدية القائمة على الفائدة. ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) إبلاغ القيمة التي تقدّمها بوضوح بقياس المنافع التي تعود على عملائها وأغلبهم من الفقراء. وسيفهم المانحون والمستثمرون على نحو أفضل المنافع والمخاطر التي ينطوي عليها توفير التمويل لمؤسسة تمويل أصغر (أو مؤسسة مالية) معيّنة. وبفضل هذه المقاييس القائمة على الأدلة، يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) أن تتصدى مباشرةً للمهمة التي أعدّ قطاع التمويل الأصغر للتصدّي لها، وهي التخفيف من وطأة الفقر.

ليس التصنيف سوى وسيلة للإبلاغ عن المعايير المتوقّعة من مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية). وتساعد هذه المعايير المؤسسات على قياس أداؤها بمرور الوقت، وكذلك مقارنةً بمنافسيها. وهذا ما سيساعد قطاع التمكين الاقتصادي على تحقيق مزيد من التحسّن بالتدبير المهني، ويكفل الشفافية، ويسمح للجهات المانحة والمستثمرين والهيئات التنظيمية بالوصول إلى فهم كامل للقطاع وكيفية دعمه. ويسمح التصنيف أيضًا لوضع السياسات بفهم المخاطر والمشكلات النظامية التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) ومساعدتها على حلّ هذه المشكلات. ويمكن لمؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) أيضًا أن تجذب التمويل من مصادر تجارية أو اجتماعية، أو منها معًا، بإبراز صورة احترافية وشفافة.



## تنفيذ نظام للمتابعة والتقييم

*التقييم* هو التقييم الدوري لتصميم تدخل إنمائي وتنفيذه ونتائجه وتأثيره. وينبغي أن يقيّم ملاءمة الأهداف وتحقيقها، والأداء على صعيد التنفيذ من حيث الفعالية، والكفاءة، وطبيعة التأثيرات وتوزيعها واستدامتها.

وعلى مستوى البنك الإسلامي للتنمية والقطاع، يستطيع نظام المتابعة والتقييم:

- ◀ تحسين تصميم المشاريع والبرامج عن طريق التعليقات المقدمّة في عمليات التقييم النصفية، وعند انتهاء المشروع، وبعد انتهائه؛
- ◀ إثراء استراتيجية مساعدة القطاع والتأثير فيها عن طريق تحليل نتائج التدخلات وتأثيرها ومواطن القوة والضعف في تنفيذها، مما يتيح تجميع الدروس المستفادة والممارسات الفضلى.

أما على مستوى مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية) وعلى مستوى المشاريع، فيستطيع نظام المتابعة والتقييم:

- ◀ تقديم ملاحظات منتظمة على أداء المشاريع والإشارة إلى ضرورة إجراء التصحيحات؛
- ◀ تحديد المشكلات في وقت مبكر واقتراح الحلول؛
- ◀ متابعة التنفيذ الميداني للمشاريع والتواصل الخارجي بشأنها؛
- ◀ تقييم تحقيق أهداف المشاريع.

## 2. الاستعانة بالإطار المنطقي وإطار النتائج في المتابعة والتقييم

يستند إطار النتائج إلى مفهوم منطق المشروع وتحليل إطاره المنطقي<sup>6</sup>. ويستند التصميم الجيد للمشروع إلى استراتيجية واضحة ومنطقية للمشروع. وينبغي إجراء تحليل للإطار المنطقي بقصد تحليل العلاقات السببية (أو "التسلسل الهرمي") بين وسائل الإنتاج والأنشطة والمخرجات والنتائج المؤدّية إلى الهدف الإنمائي (الأهداف الإنمائية) للمشروع.

## 1. التعريفات الأساسية المتعلقة بالمتابعة والتقييم

المتابعة والتقييم من الأدوات التي يمكن أن يستعين بها المديرون والحكومات والجهات المانحة لقياس وتقييم التقدم والنتائج، ثم الاسترشاد بهذه المعلومات مرة أخرى في سبورات اتخاذ القرار، والتدبير، والحوكمة. والهدف الأساسي من مشاريع التمويل الأصغر التي تجربها الجهات المانحة أو الممولة هو تقديم الخدمات المالية إلى الأسواق المحرومة (ولا سيما النساء والشباب) بتكلفة معقولة، والعملاء المستهدفون هم، عمومًا المجتمعات المحلية الفقيرة (الأنشطة المدوّرة للدخل لفائدة الفقراء فقرًا مدققًا والمنشآت الصغرى والصغيرة جدًا لفائدة الفقراء النشطين في الاقتصاد).

ولمعرفة هل المشروع بلغ الهدف المنشود منه وحقّق النتائج المنشودة، لا بدّ من أن تتبّع وحدة المتابعة المؤشرات المتعلقة بإطار النتائج الذي اعتمدهت المؤسسات المالية وغير المالية الدولية. ويتيح المتابعة والتقييم تدقّقًا للمعلومات لأغراض الاستخدام الداخلي من لدن المديرين، والاستخدام الخارجي من لدن الأطراف المعنية التي تتوقع رؤية النتائج، وتريد رؤية آثار إثباتها وتستلزم المساءلة والموثوقية من جانب القطاع العام، والبلدان الأعضاء والمؤسسات مسؤولة أمام الأطراف المعنية، وهذا يتطلب منها تحقيق النتائج المتوقّعة والقدرة على تقديم الأدلة التي تثبت هذا النجاح. وهناك حاجة ماسّة إلى متابعة المشاريع وتقييمها لقياس أداء المشاريع، وتتبع التقدم نحو بلوغ الأهداف المتوخاة، واستخلاص وتطبيق الدروس.

وتقدّم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي التعريفين التاليين للمتابعة والتقييم:

*المتابعة* هو جمع البيانات باستمرار عن مؤشرات محدّدة لتقييم تدخل إنمائي (مشروع، أو برنامج، أو سياسة)، وتنفيذه فيما يتعلق بالجدول الزمنية لأنشطته، وإيفاق الأموال المخصصة له، والتقدم المحرز والإنجازات فيما يتعلق بأهدافه.

6 World Bank: Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to-Guide

## التعريفات المتعلقة بمستويات التسلسل الهرمي للمشاريع

الملاحظ في الأداء، أو السلوك، أو حالة الموارد.

**المخرجات:** المنتجات، والسلع الرأسمالية، والخدمات الناتجة عن التدخل الإنمائي والضرورية لتحقيق حوامل المشروع.

**الأنشطة:** الإجراءات التي يتخذها منفذو المشروع الذين يقدمون المخرجات باستخدام ما جرى توفيره من وسائل إنتاج.

**وسائل الإنتاج:** الموارد البشرية والمادية التي يملكها المشروع.

ويوضح الرسم البياني الآتي كيفية الربط بين تطبيقات الإطار المنطقي لعناصر المشروع المختلفة.

**الأهداف الإنمائية ذات المستوى الأعلى:** التحسن الواسع النطاق في المجتمع على المدى الأبعد، الذي يُراد أن يساهم فيه تحقيق الهدف المتوَصَّى (الأهداف المتوخاة) من تطوير المشروع.

**الهدف الإنمائي من المشروع:** هو مزيج من نتيجة واحدة أو أكثر من نتائج عناصر المشروع التي تشكل التغييرات المادية أو المالية أو المؤسسية أو الاجتماعية أو البيئية أو غيرها من التغييرات الإنمائية التي ضمم المشروع لتحقيقها والتي يتوقع منه تحقيقها.

**نتائج وحوامل المشروع:** تأثيرات عناصر المشروع التي تحدث تأثيرات وسيطة لفائدة الجهات المستفيدة من حيث التغيير

### الجدول 18: نظرية تغيير الإطار المنطقي

توافر الشروط اللازمة	رهنًا بـ	التصميم المنطقي للمشروع	تساوي	سلسلة الوسائل-الغايات
		الأهداف الإنمائية ذات المستوى الأعلى		الغاية
الشروط الضرورية	▲			الغاية (الوسيلة)
		الهدف الإنمائي (الأهداف الإنمائية) للمشروع		
الشروط الضرورية	▲			الغاية (الوسيلة)
		حوامل أو نتائج عناصر المشروع		
الشروط الضرورية	▲			الغاية (الوسيلة)
		المخرجات		
الشروط الضرورية	▲			الغاية (الوسيلة)
		الأنشطة		
الشروط الضرورية	▲			الوسيلة
		وسائل الإنتاج		

ومن ثم:

- ◀ إذا توافرت وسائل الإنتاج، يمكن إجراء الأنشطة؛
- ◀ إذا أنجزت الأنشطة بنجاح، ينبغي أن تنتج عنها المخرجات المخطط لها؛
- ◀ إذا استخدمت المخرجات على النحو المنشود، ينبغي أن تتحقق حوامل أو نتائج عناصر المشروع؛
- ◀ إذا تحققت الحوامل، ينبغي أن يتحقق الهدف الإنمائي (أو الأهداف الإنمائية) للمشروع؛
- ◀ إذا تحققت الأهداف الإنمائية المتوخاة من المشروع، ينبغي أن تتحقق المساهمة المتوقعة في الأهداف الإنمائية على المستوى الأعلى.

**متابعة النتائج** هو متابعة على صعيد النتائج (على المدى القصير والبعيد)، أي قياس تحقيق حصائل المشروع من حيث النتائج، أي مدى موافقة ما يلاحظ من حصائل للخطة الأولية.

وعادةً ما يجري متابعة التنفيذ والنتائج بواسطة نظام للمعلومات الإدارية، لتتبع التنفيذ اليومي للمشروع. وسيضمن نظام المعلومات الإدارية نظام التوريد، والتدفقات المالية، إلخ، إضافة إلى سجلات الأنشطة والسيرورات المادية، والمؤشرات الأساسية المستعان بها لمتابعة التنفيذ والنتائج.

ويوضح الرسم البياني الآتي الروابط بين مختلف المستويات:

الإطار المنطقي وإطار النتائج هو العنصر الأساسي الذي يربط بين عناصر المشروع ويظهر الروابط والتفاعلات التي تؤدي إلى بلوغ الهدف الإنمائي (أو الأهداف الإنمائية) للمشروع. وباستخدام الإطار المنطقي وإطار النتائج، هناك، عمومًا، مستويان من المتابعة متابعة التنفيذ، ومتابعة النتائج.

**متابعة التنفيذ** هو عندما يقيّم تشغيل المشروع وأدائه من حيث فعالية وكفاءة العمليات التي تُستخدم فيها وسائل الإنتاج لإنتاج المخرجات المخطّط لها.

الجدول 19: محلّ الاهتمام في متابعة والتقييم في الإطار المنطقي

منطق المشروع	نوع المؤشر	محلّ الاهتمام في المتابعة والتقييم
الأهداف	التأثير	متابعة النتائج
الأهداف الإنمائية للمشروع وحصائله	الحصائل	
المخرجات	المخرج	متابعة التنفيذ
الأنشطة	السيرورة	
وسائل الإنتاج	وسيلة الإنتاج	

الأغراض ضمن دورة المشروع. وفيما يلي مراحل تخطيط وتنفيذ نظام متابعة وتقييم المشروع:

### 3. تخطيط وتنفيذ نظام متابعة وتقييم المشروع

نظام متابعة وتقييم المشروع هو مجموعة من سيرورات التخطيط وجمع المعلومات وتحليلها والإبلاغ عنها، اللازمة لتحقيق

الشكل 4- سيرورة تخطيط وتنفيذ نظام المتابعة والتقييم



1. تقييم الجاهزية القائمة والقدرة على المتابعة والتقييم؛
  - ◀ فحص القدرة الحالية داخل مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وشركائها الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذ المشروع. وتشمل المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، ووجود أنظمة البيانات وجودتها، والتكنولوجيا المتاحة، والمبالغ المخصصة في الموازنة الحالية
  - ◀ هل هناك مؤسسات أخرى، كالجامعات، أو الاستشاريين الخواص، أو الوكالات الحكومية، لديها القدرة على تقديم المساعدة الفنية أو التدريب أو هما معاً؟
  2. إنشاء الغرض والنطاق؛
  - ◀ ما الداعي إلى المتابعة والتقييم؟ وإلى أي مدى ينبغي أن يكون النظام شاملاً؟
  - ◀ ما متطلبات البنك الإسلامي للتنمية والحكومات فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم؟
  - ◀ كيف ينبغي أن يكون نطاق تقييم التأثير النهائي للمشروع ودرجة صرامته؟
  - ◀ هل ينبغي أن تكون سيرورة المتابعة والتقييم تشاركية؟
  3. تحديد الأطراف المعنية الرئيسة والموافقة عليها فيما يتعلق بحصائل المشروع والهدف الإنمائي (الأهداف الإنمائية) للمشروع؛
  - ◀ إنشاء الحصائل ضروري لبناء نظامٍ للمتابعة والتقييم
  - ◀ المؤشرات، والحالة المرجعية، والمقاصد مستمدةٌ كذلك من إنشاء الحصائل
  4. اختيار مؤشرات الأداء الأساسية وإطار التقييم؛
  - ◀ المؤشرات هي المتغيرات النوعية والكمية التي تقيس أداء المشاريع وإنجازاتها
  - ◀ المؤشرات ينبغي أن تعدّ على جميع مستويات منطق المشروع
  - ◀ يبيّن إطار التقييم الأساليب المراد الاستعانة بها لتناول مسألة إمكان عزو التغيّر الملاحظ عن طريق مؤشرات المتابعة إلى تدخلات المشروع
  5. تحديد الحالة المرجعية والتخطيط لجمع البيانات وتحليلها
  - ◀ الحالة المرجعية هو المقياس الأوّل للمؤشر، الذي يحدّد حالة ما قبل المشروع، التي يمكن تتبع وتقييم التغيير على أساسها
  - ◀ قد لا تكون نقطة زمنية محددة أو القيمة الحالية تمثيلية، وقد يكون من الأفضل استخدام متوسط، خلال السنوات الثلاث السابقة مثلاً إذا كانت هذه البيانات متاحة
- ◀ يجب جمع البيانات عن الحالة المرجعية لمؤشرات الأداء الأساسية، وقد يتطلب ذلك تنفيذ دراسة استقصائية أساسية، ما لم تكن مصادر البيانات الحالية كافية
- ◀ بعد ذلك، ينبغي التخطيط لجمع البيانات اللاحقة وتكرار الدراسات الاستقصائية خلال مدة تنفيذ المشروع وبعدها. وقد يكون جمع البيانات مستمراً أو دورياً بحسب طبيعة المؤشر والغرض منه.
6. اختيار مقاصد النتائج
- ◀ وضع المقاصد هو المرحلة النهائية في بناء الأسلوب القائم على النتائج، وهو نتيجة منطقية لتحديد الحصائل، والمؤشرات، والحالة المرجعية.
- ◀ المقصد هو تحديد ما يراد تحقيقه من حيث الكمية والجودة والتوقيت والموقع لمؤشر أساسي قبل تاريخ معيّن.
- ◀ بدءاً من مستوى الحالة المرجعية لمؤشر ما، يعرف التحسين المطلوب عن طريق مراعاة الموارد المراد تخصيصها والأنشطة المخطط لها للوصول إلى مقصد يتعلق بأداء هذا المؤشر.
- ◀ تُحدّد معظم المقاصد كل سنة، ولكن يمكن تحديد بعضها كل ثلاثة أشهر أو مُدداً أطول. ولا ينبغي أن تكون المقاصد قيماً عددية مُفردة، وأحياناً قد يكون نطاق الإنجاز أكثر ملاءمة. وينبغي أيضاً إبقاء المقاصد قيد الفحص وإعادة النظر فيها بمرور الوقت حسب الضرورة لمراعاة تغيّر توافر الموارد أو عوامل أخرى خارجة عن سيطرة إدارة المشروع، ولكن ليس لإخفاء ضعف أدائه.
- ◀ لا بد من التنظير بالواقعية، وأخذ الجدوى في الحسبان، ومراعاة المسائل السياسية المرتبطة بالمقاصد المعلنة. ونظراً لأن الحصائل تكون أبعد أمداً عموماً، فعادةً ما يكون من الضروري تحديد مقاصد في شكل مخرجات قصيرة المدة على طريق تحقيق حصيلة ما.
7. التخطيط للمتابعة وتحليل البيانات، والتواصل، والإبلاغ
- ◀ لا بد من متابعة التنفيذ وتتبع وسائل الإنتاج والأنشطة والمخرجات في خطط العمل السنوية أو المتعددة السنوات، و"متابعة النتائج" لتتبع تحقيق الحصائل والأهداف.
- ◀ ينبغي تحديد الطلبات على المعلومات في كلّ مستوى من مستويات الإدارة، وإسناد المسؤوليات، ووضع الخطط لتحديد ما يلي:
- البيانات التي يتعيّن جمعها ومتى؛
  - كيفية جمع البيانات وتحليلها؛

- من يجمع البيانات ويحللها؛
- من يبلغ المعلومات، وبأي شكل، ولمن، ومتى؟
- سيساعد تقييم تدفق المعلومات ودرجة التفاصيل التي يحتاجها كل مستوى من مستويات الإدارة على توضيح المؤشرات المراد قياسها. وستحتاج الوكالة التي تدير المشروع أنواعًا متنوعًا من المعلومات لإدارتها الداخلية، مقارنةً بمتطلبات إعداد التقارير للمستويات العليا في الحكومة والبنك الإسلامي للتنمية.

8. التخطيط لشكل وتوقيت التفكير النقدي وعمليات التقييم المؤقتة

- ◀ قد تستلزم متطلبات الإشراف الخاصة بالبنك والحكومة إجراء عمليات تقييم دورية ورسمية.
- ◀ ينبغي النظر في البيانات اللازمة ومتطلبات التحليل لعمليات التقييم في منتصف المدة، وعند انتهاء المشروع، وبعد انتهائه، وينبغي ربط التخطيط لها بالتخطيط للمتابعة واختيار إطار التقييم.

◀ ينبغي وضع جدول زمني لتقارير التقييم الرسمية

- ◀ ينبغي أيضًا إعطاء إشارة في مرحلة التصميم بشأن آليات التعليق على نتائج التقييم التي تتجاوز الإجراءات الشكلية للجهات المانحة، مثل عمليات الفحص في منتصف المدة وعند اكتمال المشروع. ويرتبط ذلك على حد سواء بتطوير المساءلة داخل المشروع وبالمستوى القطاعي والمستويات الحكومية العليا، والحاجة إلى إتاحة المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار.

9. التخطيط لما يلزم من شروط وقدرات

- ◀ من الضروري تخطيط الهيكل التنظيمي للمتابعة والتقييم، ويشمل ذلك مدى الحاجة إلى وحدة متابعة وتقييم خاصة بالمشروع.

◀ ينبغي مناقشة الهياكل التنظيمية المناسبة للمتابعة والتقييم مع الشركاء وسائر الأطراف المعنية.

- ◀ ينبغي أن يشمل التخطيط مستويات وأنواع التوظيف، والمسؤوليات والروابط الداخلية، والحوافز واحتياجات التدريب، والعلاقات مع الجهات الشريكة والأطراف المعنية، والخطوط الأفقية والعمودية للاتصال والسلطة، واحتياجات الموارد المادية والموازنة.

◀ ينبغي أن تكون عمليات المتابعة والتقييم المستمرة عادةً من مسؤولية منسق المشروع، يساعده أخصائى المتابعة والتقييم.

10. متابعة الشركاء في الأعمال والعملاء

◀ من المهم أن تتابع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) أداء شركائها في الأعمال وعملائها للتأكد من أدائهم أدوارهم أداءً مناسباً.

◀ ستسمح المتابعة الحثيثة لمشكلات الأعمال التي يواجهها عملاء مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) بفهم المخاطر التي تنطوي عليها على نحو أفضل والوصول إلى فهم واضح لكيفية مساعدة عملائها على الحد من هذه المخاطر.

◀ يتضمّن الملحق 2 قائمة مرجعية مفصلة بالمجالات المراد متابعتها.

#### 4. عناصر نظام متابعة وتقييم المشروع

يشتمل نظام المتابعة والتقييم الجيد على ستة عناصر رئيسية تساهم في أن تكون عمليات المتابعة والتقييم ملائمة للمشروع، في حدود قدرة مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وأن تستخدم لإحداث تأثير جيد.

1. بيانات واضحة للأهداف القابلة للقياس والمتوخاة من المشروع ومن عناصره.

يحدّد بيان الهدف الإنمائي المتوخى من المشروع بوضوح المجموعة الأساسية المستهدفة، والمنافع المحددة والقابلة للقياس التي ستجنيها المجموعة المستهدفة من هذا المشروع، والتغيير المتوقع حدوثه في سلوك المستفيدين الأساسيين أو أحوالهم أو أدائهم (ما الذي ستفعله المجموعة المستهدفة بطريقة فضلى أو مختلف نتيجةً للمشروع؟).

2. مجموعة منظمّة من المؤشرات تشمل: السيورة، والمخرجات، والنتائج، والتأثير

توفر المؤشرات التفاصيل النوعية والكمية اللازمة لمتابعة الأهداف وتقييمها على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمشروع.

تتابع **مؤشرات السيورة** الأنشطة المنجزة أثناء التنفيذ، وغالبًا ما تُعتبر مراحل رئيسية أو تكملةً للمهام المتعاقد عليها من الباطن، على النحو المنصوص عليه في جداول العمل المحددة زمنيًا.

وتتابع **مؤشرات المخرجات** إنتاج المشروع السلع والخدمات.

**ومؤشرات الحاصل** خاصّةً بالمشروع، ومدّها نهايةً السلسلة المنطقية للسبب والنتيجة، التي يقوم عليها تصميمه. وغالبًا ما

ماذا؟- البيانات التي سيجري جمعها، وفي أي شكل، وبأي درجة من التجميع أو التوحيد، ولأي غرض؛

متى؟- وتيرة جمع البيانات والإبلاغ؛

من؟- الأشخاص المسؤولون، ومسؤولياتهم، وقدراتهم؛

كيف؟- طرائق وإجراءات جمع البيانات وفحصها، والتحقق من صحتها، وتخزينها، وتحليل التقارير وإعدادها؛

أين؟- مواقع جمع البيانات وتجهيزها، ووجهات المعلومات المبلغ عنها.

4. الاستفادة، عند الاقتضاء، من جمع البيانات المقرون بإطار ومنهجية تقييم قادرين على إثبات العلاقة السببية (الإسناد).

يبيّن إطار التقييم الأدوات التحليلية التي سيُستعان بها لحلّ هذه المشكلة، عادةً عن طريق اختبار التغيير الملحوظ مقابل الواقع المضاد (أي ما كان سيحدث لو لم ينفذ المشروع).

ومن الصعب تحديد الواقع المضاد، لكن ثمة استراتيجيات للقيام بذلك، باستخدام كلّ من التصاميم التجريبية وشبه التجريبية. ويعدّ استخدام التخصيص العشوائيّ ومجموعات التحكم أو المقارنة من الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن اعتمادها.

5. آليات واضحة للإبلاغ عن نتائج المتابعة والتقييم واستخدامها في اتخاذ القرار.

ينبغي تنظيم استخدامات المعلومات وآليات التعليق وجدولتها وفقاً لاحتياجات البنك وسائر الشركاء والأطراف المعنية.

فمثلاً:

◀ ستحتاج إدارة المشروع إلى متابعة النفقات والتقدم مقارنة بالجدول الزمنية، أسبوعياً وشهرياً على الأقل.

◀ من غير المرجح أن تكون المخرجات قابلة للقياس في أقلّ من ثلاثة أشهر، وقد يحتاج بعضها إلى وقت أطول.

◀ ينبغي تحديد مواعيد المشاورات مع المستفيدين أو الاستطلاعات عن مدى رضاهم عن خدمات المشروع لتوفير المعلومات لاستخدامها في تخطيط أنشطة المشروع.

يتوقّف تحقيق النتائج جزئياً على الألف على التدابير التي يتّخذها المستفيدون استجابةً لمخرجات المشروع، وستتوقّف المؤشرات على ما يجمعه المستفيدون من بيانات.

وتشير **مؤشرات التأثير** عادةً إلى تغيير إنمائي على المدى المتوسط أو البعيد يُتوقع أن يساهم فيه المشروع.

ولا بدّ من أن تكون المؤشرات المستخدمة، مع إطار النتائج، محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للإسناد، وواقعية، ومحدّدة زمنياً (SMART) لكي تقيس بدقة النتائج التي تحققت في إطار المشروع:

**محدّد:** يقصد بها أنّ المؤشر لا يقيس إلا عنصر التصميم (أحد المخرجات أو إحدى الحطائل) المراد قياسه، وليس أي عناصر أخرى من عناصر المشروع.

**قابل للقياس:** يعني أن هناك طرائق عملية لقياس المؤشر، تكون واضحة ولا لبس فيها من حيث ما يجري قياسه.

**قابل للإسناد:** يعني أنّ المؤشر مقياس صالح للمسألة الإنمائية المستهدفة، ويمكن أن ينسب الفضل في المشروع إلى التغييرات في تلك المسألة الإنمائية.

**واقعيّ:** يعني أنّ المؤشرات المختارة يجب أن تكون واقعية من حيث قدرتها على جمع البيانات بالموارد المتاحة.

**محدّد زمنياً:** له دلالات عديدة. أوّلاً يجب أن تكون المؤشرات محدّدة زمنياً من حيث الوقت الذي يستغرقه جمع البيانات. ثانياً، يجب أن تجسّد المؤشرات توقيت الجمع، مع مراعاة الفروق الموسمية. ثالثاً، يجب أيضاً أن يتجلّى الفارق الزمني بين الأنشطة والمخرجات والحطائل في المؤشرات المختارة.

3. آليات جمع البيانات القادرة على تسجيل التقدم بمرور الوقت، ومنها الحالة المرجعية ووسيلة لمقارنة التقدم والإنجازات بالأهداف.

فيما يتعلق بمتابعة وتقييم المشروع، لا بدّ من البيانات لكلّ من الحالة المرجعية وقياس التغيير بمرور الوقت في نطاق المؤشرات المختارة، ولا بدّ من جمع البيانات التي ستستخدم بفعالية لتحسين التدبير واتخاذ القرار. وينبغي أن تستند خطة نظام متابعة المشروع وتقييمه إلى تقييم واضح ومفصّل لما يلي:

منذ بداية المشروع، ينبغي إعداد استراتيجية تواصلية تتناول 6. آليات تنظيمية مستدامة لجمع البيانات وتديرها وتحليلها والأسئلة التالية:

◀ من سيتلقى أي معلومات؟

◀ بأي صيغة؟

◀ متى؟

◀ من سيقدم المعلومات؟

◀ من سيقدم المعلومات؟

المتابعة أداة للتدبير الجيد، وينبغي أن تكون الوحدة المسؤولة، في الأحوال المثالية، ضمن إدارة المشروع أو قريبة منها. ومن ثم، ينبغي تحديد الموارد والتدريب والمساعدة الفنية للوحدة في خطة تنفيذ المشروع. وعند الحاجة إلى خبرة خارجية مستقلة، ينبغي الحصول عليها عن طريق الشراكة في حالة الوكالات الوطنية أو القطاعية أو بالتعاون مع استشاريين تحت إشراف إدارة المشروع في حالة الوكالات الأخرى.

## 5. مثال توضيحي لإطار النتائج الخاص بالتمويل الأصفر:

الجدول 20 - نموذج الإطار المنطقي لنتائج المشروع

موجز وصفية	مؤشرات الأداء	وسيلة التحقق	المخاطر والافتراضات
<b>التأثير</b>			
<b>المساهمة في الحد من الفقر</b>	1. معدّل الفقر: النسبة المئوية للعملاء الذين يخرجون من الفقر	حل مصرفي أساسي -	
	2. المنفعة التي يجنيها العملاء: المبلغ المخصص لتدخلات التمكين الاقتصادي بالدولار الأمريكي		
<b>الحوائل</b>			
<b>الحصيلة: تعميم التمكين الاقتصادي</b>	1. عدد العملاء المستفيدين من الخدمات	تقارير وحدة تدبير المشروع (الحل المصرفي الأساسي)	تأثيرات تغير المناخ على الزراعة ومعايش الناس <b>تدبير التخفيف:</b> المساهمة في مجموعة التفكير المعنية بالتأمين القائم على المؤشرات
	2. عدد العملاء المستفيدين من بناء القدرات		
	3. عدد المؤسسات الشريكة التي استفادت من التدريب في منهجية التمكين الاقتصادي		
	4. عدد الوظائف المباشرة وغير المباشرة التي جرى الحفاظ عليها أو إحداثها لفائدة العملاء الفقراء المستهدفين		
	5. عدد مشاريع سلسلة القيمة المخصصة لتدخلات التمكين الاقتصادي		

موجز وصفيّ	مؤشرات الأداء	وسيلة التحقق	المخاطر والافتراضات
<b>المخرجات</b>			
<b>المخرج 1: إنجاز بناء قدرات الشركاء، والمؤسسات القطاعية، والجهات المستفيدة</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>عدد ما أُجرى من دورات لتدريب العملاء</li> <li>عدد ما أُجرى من دورات لتدريب المؤسسات الشريكة</li> </ol>	تقارير وحدة تدبير المشاريع	تعقيد المنتجات المالية الجديدة
<b>المخرج 2: عرض منتجات التمكين الاقتصادي في البلد</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>عدد ما أعدّ من المنتجات المالية المتعلقة بالتمكين الاقتصادي</li> <li>عدد ما وُجِّه من الخدمات غير المالية</li> <li>المبلغ المصروف للمستفيدين النهائيين</li> </ol>	تقارير المنظمات غير الحكومية و وحدات تدبير المشاريع	<b>تدبير التخفيف:</b> تدريب مؤسسات التمويل الأصغر (أو المؤسسات المالية)، والشركاء، والجهات المستفيدة ضعف قدرة وكالة الإنجاز
<b>المخرج 3: تدبير المشاريع وإقامة نظام المتابعة والتقييم</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>تشغيل وحدة تدبير المشروع</li> <li>إجراء الدراسة الاستقصائية الأساسية</li> <li>العمل بنظام المتابعة والتقييم</li> <li>العمل بنظام مناسب للمعلومات الإدارية عن التمكين الاقتصادي</li> <li>عدد التقارير المناسبة من حيث التوقيت التي تعدها وحدة تدبير المشروع (شهرياً)</li> </ol>	تقارير وحدة تدبير المشاريع	<b>تدبير التخفيف:</b> بناء القدرات
<b>الأنشطة</b>			
<b>بناء قدرات الكيان المنفذ، والمؤسسات القطاعية، والشركاء في المشروع والمستفيدين منه. خط تمويل جماعات التضامن وأصحاب المنشآت الصغرى. دعم تنفيذ المشروع ومراجعة حساباته.</b>	<p>وسائل الإنتاج المالية (بالدولار الأمريكي):</p> <p>مجموع المخصصات المالية بملايين الدولارات الأمريكية</p> <p>توزيع خطة التمويل</p> <p>خط التمويل: بالدولارات الأمريكية</p> <p>بناء القدرات: بالدولارات الأمريكية</p> <p>دعم تنفيذ المشروع ومراجعة حساباته: بالدولار الأمريكي</p>	الاتفاقات المالية	<p>لا يوجد تأخر في توقيع الاتفاقيات المالية ولا في دخولها حيّز النفاذ</p> <p>توافر التمويل النظير</p> <p>لا توجد حالات تأخر في سيرورة التوريد</p>



## متابعة أداء الشركاء في الأعمال والعملاء

الحصول على شروط ائتمانية فضلى وسعر جملة أقل؟ هل هناك فرصة لمعاملات المرابحة؟

◀ ما مقدار الأصول الثابتة ورأس المال العامل والمخزون؟

◀ من هم عملاء الشركة؟ هل زاد أو نقص عدد العملاء خلال المدة الماضية؟

◀ ما الطلبات والمبيعات الفعلية والمتوقعة؟ وهل هي بالمستوى المتوقع؟

◀ ما شروط البيع؟ هل يقدم العميل الائتمان لعملائه؟ هل من السهل التحقق من الديون المستحقة على كل عميل؟ هل متوسط أيام الائتمان الممنوحة للعميل معروف؟

◀ هل يمكن للعميل ذكر جميع تكاليف الأعمال والنفقات؟ حدّد التكاليف المتغيرة والثابتة: ميّز بين تكاليف وسائل الإنتاج والإنتاج والطاقة واليد العاملة والصيانة والنقل وتكاليف رأس المال.

◀ كيف هي التكاليف مقارنة بأسعار البيع الخاصة بالعميل؟ هل هي مربحة؟

◀ أين المواقع التي تباع فيها البضائع: من المنزل، في المحلات المحلية، في السوق، في الشارع؟

◀ حدّد نوع الأنشطة الترويجية المنفّذة (اللوحات، أو تناقل الأخبار، أو الإعلان، أو المنشورات، أو المذكرات العامة، أو الصحف، أو الراديو)؟

◀ هل سوق منتجات العميل مستقرّ نسبيًا أو شديد الموسمية والتقلب؟

◀ صف المنافسة: هل هناك العديد من الشركات المتنافسة في المجتمع أو في المجتمعات المجاورة التي لديها نفس نوع أنشطة أعمال العميل؟

◀ ما الأفضل أو المختلف في البضائع المنتجة مقارنة بما يقدمه الآخرون؟

◀ إذا بدأ شخص ما نفس العمل في مجتمع العميل، هل ستخضع مبيعات العميل؟ هل سيكون هذا الشخص قادرًا على كسب عيشه أيضًا؟

في التمكين الاقتصادي، تعدّ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) شريكًا في الأعمال، ويمكن أن تضطلع بوظائف مختلفة: وظيفة المتداول، ووظيفة الشريك، ووظيفة المستثمر، ووظيفة المؤجر، ووظيفة المقرض، بحسب الاتفاق المبرم بين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل. ومن مسؤوليات مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) الإشراف على الشريك أو العميل ومساعدته في أعماله، والحرص على أن تسيّر الأهداف والأنشطة المقرّرة، التي حدّدت في خطة عمل الشريك أو العميل، وفقًا للخطة. ويضمّن رصد الأداء التجاري للشركاء والعملاء ظروفًا مناسبة لمؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) وللعامل على حدّ سواء، إذ يشجع على الشفافية، ويبلغ مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) باحتياجات العميل، ويسمح بإجراءات تصحيحية للعميل، ويساعد على السداد، ويؤدّي إلى علاقة تجارية بعيدة الأمد بين مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية) والعميل.

### القائمة المرجعية لمتابعة أداء الشركاء في الأعمال والعملاء

◀ هل تنتج الأعمال على المستوى المتوقع في خطة العمل أو تحصيل التمويل؟

◀ هل هناك رأسمال إضافي استثمره صاحب المشروع في هذه المدة؟

◀ هل لدى الشركة ما يكفي من السيولة والنقد؟

◀ هل تجري الأعمال بطاقتها الكاملة؟

◀ هل تجري عمليات التسليم في الوقت المحدّد؟ هل رفض العميل الطلبات بسبب القدرة أو نقص المواد الخام؟ هل المخزونات صحيّة جيّدًا بالإشراف المادي؟ وهل يحتفظ العميل بسجلات مخزون محدّثة؟ هل أتمّ العميل المعدّات والمخزون من السرقة والحرائق والكوارث؟

◀ من أين يحصل العميل على المواد الخام؟

◀ هل يتلقّى العميل شروطًا ائتمانية من الموردين؟

◀ هل تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر (أو المؤسسة المالية)

- ◀ هل تغيّر عدد الشركات التي تزاوّل نفس النشاط في المنطقة منذ حصول العميل على التمويل؟ إذا كان الجواب نعم، كيف؟ ولماذا؟
- ◀ هل طرأ تغيّر على موقع العمل؟ إذا كان الجواب نعم، فما الأسباب؟
- ◀ هل يستطيع صاحب المشروع توفير الوقت الكافي للمشاركة مشاركة كاملة في الأنشطة أو تدبير الأعمال أو فيهما معاً؟
- ◀ هل لدى العميل ضوابط رقابة وسجلات مالية مناسبة، مثل دفتر النقد، ودفتر المبيعات، ودفتر المشتريات، ودفتر المخزون، وحساب النفقات أو دفتر الأستاذ؟
- ◀ هل يسوّي العميل دفتر النقد الخاص به مع كشوف الحسابات البنكية كل شهر؟
- ◀ هل يسحب العميل الكثير من المال من الشركة للاستخدام الخاص؟ هل يدفع العميل نفقات شخصية من الحساب التجاري؟
- ◀ هل لدى صاحب الأعمال علم بالمدفوعات المقبلة المستحقة وشروط التمويل الأخرى؟
- ◀ هل يعدّ العميل: قائمة الربح والخسارة، والموازنة النقدية، والميزانية العمومية، وتكلفة منتجاته، وتكلفة كل طلبية؟
- ◀ هل يحتاج العميل إلى تدريب في مجال تدبير الأعمال؟
- ◀ هل تتحكم العميلة في مواردها المالية؟



البنك الإسلامي للتنمية  
Islamic Development Bank

شارع الملك خالد 8111  
النزلة اليمينية  
الوحدة 1 جدة 2444-223332  
المملكة العربية السعودية

(+966-12) 636 1400

(+966-12) 636 6871

idbarchives@isdb.org

www.isdb.org