



# العمليات الذكية

دليل للمؤسسات المالية لإدماج ممارسات حماية العملاء في مجالات العمل المؤسسي



Smart Campaign

# العمليات الذكية

دليل للمؤسسات المالية لإدماج ممارسات حماية العملاء في مجالات العمل المؤسسي

## جدول المحتويات

3	مقدمة
4	هيكل الأداة
4	كيفية استخدام هذه الأداة
5	عرض عام للمسئوليات الأولية لحماية العملاء لكل من مجالات العمل
7	مبادئ حماية العملاء
8	إدارة العمل: الإدارة التنفيذية
8	مبدأ: التصميم والتسليم الملائم للمنتجات
9	مبدأ: منع الإفراط في المديونية
12	مبدأ: الشفافية
13	مبدأ: التسعير المسئول
13	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
15	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
16	مبدأ: آلية حل الشكاوى
18	إدارة العمل: أبحاث وتطوير المنتجات
18	مبدأ: التصميم والتسليم الملائم للمنتجات
19	مبدأ: آلية حل الشكاوى
20	إدارة العمل: إدارة المنتجات
21	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
22	مبدأ: آلية حل الشكاوى
23	إدارة العمل: الموارد البشرية
24	مبدأ: الشفافية
24	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
26	مبدأ: آلية حل الشكاوى
26	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
27	إدارة العمل: التسويق والترويج
27	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
27	مبدأ: آلية حل الشكاوى
28	إدارة العمل: موظف المبيعات والخط الأمامي
28	مبدأ: منع الإفراط في المديونية
29	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
30	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
30	مبدأ: آلية حل الشكاوى
31	إدارة العمل: الإدارة المالية
31	مبدأ: منع الإفراط في المديونية
31	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
32	إدارة العمل: إدارة المخاطر
32	مبدأ: منع الإفراط في المديونية
33	مبدأ: الشفافية
33	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
34	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
35	مبدأ: آلية حل الشكاوى
36	إدارة العمل: الإدارة القانونية
36	مبدأ: الشفافية والتسعير المسئول
36	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام
37	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
38	مبدأ: آلية حل الشكاوى
39	إدارة العمل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
39	مبدأ: منع الإفراط في المديونية
39	مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

40.....	مبدأ: خصوصية بيانات العملاء
40.....	مبدأ: آلية حل الشكاوى
41.....	إدارة العمل: الشكاوى/خدمة العملاء
41.....	مبدأ: آلية حل الشكاوى

## مقدمة

يجب أن تشارك المؤسسات المالية الموظفين من جميع مجالات العمل في جهود تحقيق الحماية الملائمة للعملاء. بدلاً من اعتبار حماية العملاء على أنها "مشروع خاص" لموظفين بعينهم، يجب أن تضمن المؤسسات المالية أن كل إدارة لديها مسؤوليات محددة لحماية العملاء. ترجح هذه الأداة الأدوار الملائمة لأحد عشر من المجالات الأكثر شيوعاً في عمل التمويل الأصغر. يمكن للمؤسسات المالية استخدام هذه الأداة لموازنة مسؤوليات حماية العملاء مع كل من إدارات العمل واستيعاب كيفية مشاركة المسؤوليات بين مختلف إدارات العمل.

تتضمن إدارات العمل التي تناقشها هذه الإدارة:<sup>1</sup>

1. الإدارة التنفيذية<sup>2</sup> (ص. 8)
2. بحث المنتجات وتطويرها (ص. 8)
3. إدارة المنتجات<sup>3</sup> (ص. 8)
4. الموارد البشرية (ص. 8)
5. التسويق والترويج (ص. 9)
6. قوة المبيعات وموظفي الخط الأمامي<sup>4</sup> (ص. 9)
7. التمويل (ص. 9)
8. إدارة المخاطر<sup>5</sup> (ص. 9)
9. الإدارة القانونية (ص. 10)
10. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ص. 10)
11. الشكاوى/خدمة العملاء (ص. 10)

تتطلب مبادرات حماية العملاء تعاون مختلف إدارات العمل. ولهذا السبب، فإن المسؤوليات المدرجة تحت إحدى إدارات العمل ترتبط بإدارات العمل الأخرى التي يجب أن تكون مشتركة فيها.

<sup>1</sup> تختلف إدارات العمل هذه حسب المؤسسة، من ثم يجب أن تطبق المؤسسات هذه الأداة على هيكلها التنظيمي من خلال التنسيق بين التوصيات والإدارة أو الموظف التي تشبه الفئات المذكورة أعلاه بشكل وثيق.

<sup>2</sup> يتضمن ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

<sup>3</sup> يتضمن ذلك إدارة جميع المنتجات والخدمات، بما في ذلك إدارة الائتمان، والمدخرات، والمدفوعات، والتأمين، إلخ.

<sup>4</sup> يتضمن ذلك الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء بشكل دوري، بما في ذلك مسؤولي الائتمان، والصرافين، ووكلاء التحصيل، إلخ.

<sup>5</sup> يتضمن ذلك المراجعة الداخلية.

## هيكل الأداة

القسم الأول (الصفحات 5-7) يصف أهمية كل من إدارات العمل الإحدى عشر لحماية العملاء.

القسم الثاني (الصفحات 8-41) يعرض إدارات العمل الإحدى عشر ومسئوليات حماية العملاء لكل منها. وفي الحالات التي تنطبق عليها أدوات حماية المستهلك الحالية، يتم الإشارة إليها لمزيد من المراجع.

## كيفية استخدام هذه الأداة

تقدم هذه الأداة قائمة بمهام حماية العملاء التي تنطبق على كل إدارة عمل داخل المؤسسة المالية. قد تختار المؤسسة استخدام هذه الأداة *بالكامل* – كدليل لدمج حماية العملاء ضمن جميع مجالات عملها، أو *جزئياً* – كدليل لدمج حماية العملاء في مجالات عمل محددة.

وعلى وجه الخصوص، يمكن للمؤسسة استخدام الأداة في:

- **تقييم وإجراء تغييرات في إدارة واحدة.** على سبيل المثال، قد تحدد المؤسسة إدارة الموارد البشرية بكونها إدارة ذات أولوية، وتستخدم الأداة لتحسين ممارسات حماية العملاء في تلك الإدارة. ويمكن للمؤسسة الرجوع إلى الأداة في كل مرة تكون مستعدة لتقييم وتحسين إدارة عمل جديدة.
- **تقييم المؤسسة بالكامل.** قد يستخدم شخص واحد، مثل المدير التنفيذي، أو فريق، مثل مجلس الإدارة، هذه الأداة لتقييم وظائف كل إدارة فيما يتعلق بالخطوط الإرشادية المقدمة في الأداة، ويعد استراتيجية لإجراء تغييرات مؤسسية. يمكن أن تكون هذه الأداة مفيدة في وضع مثل تلك الاستراتيجية، بما في ذلك:
  - تحديد إدارات العمل ذات أولوية التحسين.
  - تحديد مبادئ حماية العملاء ذات أولوية التحسين.
- **فهم كيفية اشتراك إدارات العمل المختلفة في مسؤوليات حماية العملاء.** يمكن أن تستخدم المؤسسات المرجعيات العرضية لفهم كيف أن التغييرات في سياسة أو ممارسة في إحدى الإدارات تعتمد على وتدعم التغييرات في إدارة عمل أخرى. على سبيل المثال، قد تتعلم المؤسسة كيف أن التحسينات على أبحاث وتطوير المنتجات تعتمد على، وضرورية للتحسينات في إدارة المنتجات. سييسر هذا الفهم عملية تحسين ممارسات حماية العملاء عبر المؤسسة.

## عرض عام للمسئوليات الأولية لحماية العملاء لكل إدارة عمل

### الإدارة التنفيذية

يتمثل دور الإدارة التنفيذية في توصيل أهمية ومزايا حماية العملاء لتحفيز الموظفين وضمان تصميم وتنفيذ سياسات وممارسات سليمة. كما تحدد الإدارة التنفيذية اتجاه الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسة. ويعد التزام مجلس الإدارة والإدارة العليا بحماية العملاء شرطاً للممارسات القوية بين الموظفين.



### أبحاث المنتجات وتطويرها

يصمم فريق أبحاث المنتجات وتطويرها المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء. فمن خلال الأبحاث السوقية وتقييمات رضا العملاء، يساهم فريق أبحاث المنتجات وتطويرها في تقديم المعلومات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تصميم المنتجات والخدمات الملائمة للعملاء.



### إدارة المنتجات

تشرف إدارة المنتجات على توصيل المنتجات والخدمات للعملاء. ويعمل فريق إدارة المنتجات على ضمان أن سياسات وممارسات حماية العملاء المحددة على مستوى الإدارة التنفيذية تحترم على المستوى العملي.



### الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية ضرورية لخلق ثقافة المعايير المرتفعة للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة. كما أن ميثاق الشرف الذي تضعه الموارد البشرية وكذلك سياسات التعيين، والتدريب، والتقييم تساعد في تحديد ما إذا كان الموظفون يعاملون العملاء بعدالة واحترام.



### التسويق والترويج

تضمن إدارة التسويق والترويج أن الموظفين مخلصين وشفافين في تعاملاتهم مع العملاء، وملتزمين بأي تشريعات قائمة بشأن حماية العملاء. يصمم فريق التسويق المواد التي تساعد العملاء على استيعاب منتجاتهم وحقوقهم. كما يمكن أن يلعب التسويق والترويج دوراً في حماية الخصوصية من خلال ضمان موافقة العملاء على استخدام صورهم أو معلوماتهم في المواد التسويقية.



### قوة المبيعات وموظفي الخط الأمامي<sup>6</sup>

بكونهم الموظفون ذوي الاتصال الأكثر شيوعاً مع العملاء، ينفذ موظفو الخط الأمامي سياسات حماية العملاء التي تضعها الإدارات الأخرى. ويعد مسئولو الإقراض، بالأخص، أساسيون في منح الإفراط في المديونية في حين أن جميع موظفي الخط الأمامي يلعبون دوراً أساسياً في تعزيز الشفافية، وإعلاء المعايير الأخلاقية العليا، والاستماع إلى العملاء، وحماية خصوصيتهم.



<sup>6</sup> يتضمن ذلك الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بشكل دوري، بما في ذلك مسئولو الائتمان، والصرافين، ومسئولي التحصيل، إلخ.

### الإدارة المالية

تضمن إدارة التمويل وضع سياسات تسعير مسؤولة، وتنفسية، وفي المتناول، ومستدامة. كما قد تسهم الإدارة المالية في تحديد أهداف الربحية، والمساعدة في تحديد سياسات تخصيص الأرباح التي تحقق قيمة أكبر للعملاء.



### إدارة المخاطر

تتحقق إدارة المخاطر من الالتزام بالسياسات والإجراءات. يتابع هؤلاء الموظفون عوامل المخاطر للإفراط في المديونية، والتحقق من ملفات العملاء، وإجراء زيارات للعملاء لضمان تواصل الموظفين بشفافية واحترام للمعايير الأخلاقية للمؤسسة. كما تدقق إدارة المخاطر في العمل الملائم لآليات الشكاوى وإجراءات خصوصية العملاء.



### الشنون القانونية

العديد من البلدان لديها قوانين تؤثر على حماية العملاء مثل التشريعات بشأن أسعار الفائدة، والشفافية، ومواثيق السلوك المهنية، ومصادرة الضمان، وصدق الإعلانات، والتميز، وخصوصية المعلومات. الإدارة القانونية مسؤولة عن ضمان الالتزام بأي تشريعات قائمة لحماية المستهلك، ولمساعدة المؤسسة في إعداد سياسات قانونية سليمة فيما يخص حقوق العملاء والموظفين.



### تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أساسية لحماية بيانات العملاء وحفظها آمنة في نظم المعلومات. كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات المساهمة في تحديد المنتجات الملائمة ومتابعة الإفراط في المديونية من خلال توفير وسائل تيسر تحليل البيانات على مستوى العملاء، ومحاظ المنتجات، وتتبع شكاوى العملاء.



### الشكاوى/خدمة العملاء

تعمل إدارة الشكاوى أو خدمة العملاء على ضمان سماع صوت العملاء. تمنح آليات الشكاوى للعملاء وسيلة للتعبير عن عدم رضاهم، وتقديم الإفادات، والمقترحات، وتوفير فرصة للمؤسسات لتحسين منتجاتها، وتتبع أي معاملة غير أخلاقية للعملاء. يسمح التحليل الدوري للشكاوى للمؤسسات أن تقيم الاتجاهات الإجمالية وتحديد المشكلات المنهجية.



## مبادئ حماية العملاء

مبادئ حماية العملاء هي المعايير الدنيا التي يجب أن يتوقع العملاء تلقيها عند التعامل مع إحدى المؤسسات المالية. وقد تم استخلاصها من العمل من قبل مقدمي الخدمات، والشبكات الدولية، والجمعيات الوطنية للتمويل الأصغر لوضع موثيق للسلوك والممارسات داعمة للعملاء. وهناك إجماع داخل صناعة التمويل الأصغر على أن المؤسسات المالية يجب أن تلتزم بهذه المبادئ الأساسية:

1. **التصميم والتقديم الملائم للمنتجات:** يتوخى مقدمو الخدمات العناية الملائمة في تصميم المنتجات وقنوات تقديمها بطريقة لا تتسبب في الضرر للعملاء. يتم تصميم المنتجات وقنوات التقديم بوضع خصائص العملاء في الاعتبار.
2. **تجنب الإفراط في المديونية:** يتوخى مقدمو الخدمات العناية الملائمة في جميع مراحل العملية الائتمانية لديهم لتحديد أن العملاء لديهم القدرة على السداد دون إفراط في المديونية. علاوة على ذلك، ينفذ مقدمو الخدمات ويتابعوا النظم الداخلية التي تدعم الحول دون الإفراط في المديونية وتعزيز جهود تحسين إدارة المخاطر الائتمانية على مستوى السوق (مثل مشاركة المعلومات الائتمانية).
3. **الشفافية:** يقدم مقدمو الخدمات معلومات واضحة، وكافية، وفورية بطريقة ولغة يمكن للعملاء استيعابها بحيث يمكن للعملاء اتخاذ قرارات عن علم. ويسلط الضوء على الحاجة لشفافية المعلومات بشأن التسعير، والبنود، والشروط الخاصة بالمنتجات.
4. **التسعير المسئول:** يتم تحديد التسعير، والبنود، والشروط في متناول العملاء مع السماح للمؤسسات المالية بتحقيق الاستدامة. ويسعى مقدمو الخدمات لتقديم عوائد حقيقية إيجابية على الودائع.
5. **معاملة العملاء بنزاهة واحترام:** يعامل مقدمو الخدمات المالية ووكلائهم العملاء بنزاهة واحترام. ولا يمارسون التمييز. ويضمن مقدمو الخدمات تواجده الضمانات الملائمة لتتبع الفساد وتصحيحه، وكذلك المعاملة العدوانية أو المسيئة من قبل موظفيهم ووكلائهم، وبالأخص خلال عمليات مبيعات القروض وتحصيل الديون.
6. **خصوصية بيانات العملاء:** يتم احترام خصوصية بيانات العملاء الفردية وفقاً للقوانين واللوائح للاختصاصات القضائية المختلفة. ولا تستخدم تلك البيانات سوى للأغراض المحددة في وقت جمع المعلومات أو على النحو المصرح به وفق القانون، ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك مع العميل.
7. **آليات حل الشكاوى:** يكون لدى مقدمي الخدمات آليات ناجزة وقائمة على الاستجابة لتلقي شكاوى العملاء وحل المشكلات، وتستخدم هذه الآليات لتصحيح الأفعال الفردية وكذلك لتحسين منتجاتهم وخدماتهم.

## مبدأ: التصميم والتقديم الملائم للمنتجات

الإدارة المسنولة أيضاً:

PR

طلب وتحليل دراسات السوق الدورية ودراسات العملاء – بما في ذلك دراسات رضا العملاء والانسحاب – من أبحاث وتطوير المنتجات. تحليل تلك البيانات بشكل دوري لفهم المعلومات الخاصة باحتياجات العملاء والقيود التي تواجههم.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PR

بناءً على هذا التحليل، يتم تقديم المشورة لأبحاث وتطوير المنتجات بشأن كيفية تصميم/تحسين المنتجات والخدمات بحيث تتسق بدرجة أكبر مع احتياجات العملاء والقيود التي تواجههم.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PR

تقديم منتجات قروض تتسق مع الأعمال المحددة واحتياجات الأسر لمختلف شرائح السكان المستهدفين للمؤسسة. ويعني ذلك:

- تقدم المؤسسة مجموعة متنوعة بشكل مقبول من منتجات القروض، مصممة لتتسق مع الأعمال المحددة واحتياجات الأسر للشرائح المستهدفة.
- يتسق حجم القرض مع الاحتياجات المالية الأساسية للعملاء المستهدفين.
- يصمم جدول السداد (فترة السماح، شيوع السداد، والشروط) وفقاً لنشاط العمل والتدفق النقدي لدى الأسرة.
- لا يخضع تقديم الدفعات المقدمة إلى عقوبات مفرطة أو رسوم فائدة غير مبررة بعد فترة حد أدنى.
- لا تستمر المؤسسة في استحقاق الفائدة على القروض غير العاملة (التي تزيد مديونية العملاء)، إلا إذا كانت قدرة على السداد ولكن عدم رغبة في السداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PR

تصميم منتجات الادخار الملائمة للعملاء.<sup>7</sup>

- تقديم حد أدنى من أرصدة الحسابات الملائمة لصغار المدخرين.
- حساب الفائدة على أساس يومي.
- عدم فرض رسوم مفرطة عند إغلاق حساب ادخار العميل.
- إذا كانت الادخارات الإجبارية إلزامية، تؤخذ في الاعتبار عند حساب المؤسسة لسعر الفائدة الفعلي.

<sup>7</sup> لمزيد من المعلومات، راجع المدخرات/النكية التي أعدتها الحملة الذكية:

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286)

تقديم منتجات تأمين ملائمة للعملاء.<sup>8</sup>

- فرض رسوم على العملاء فقط نظير أقساط التأمين التي تمرر إلى شركات التأمين أو قسط وفقاً لتقدير المُثمن (إذا كان داخلياً)؛ يجب أن تمتص المؤسسة تكلفة العمل.
- تقليل حالات الإقصاء والرفض.
- تبسيط إجراءات المطالبات قدر الإمكان.
- ضمان تنفيذ المطالبات بصورة ناجزة.
- ضمان أن مبلغ التغطية والتكاليف في متناول العملاء، وأنها مستدامة بالنسبة للمؤسسة.
- تحديد الأسعار وفقاً لاستعداد العملاء وقدرتهم على السداد للتأمين (وفق التدقيق من قبل دراسات وأبحاث السوق).
- ضمان أن المنتجات ليس لها أقساط أعلى بكثير من الاستفادة المتوقعة منها.
- ضمان أن تكرار تحصيل الأقساط ملائم للتدفق النقدي لدى العملاء وأن وسائل التحصيل ملائمة للعملاء.

تقديم منتجات للسداد ملائمة للعملاء.<sup>9</sup>

- تقديم أسعار فائدة في متناول العملاء.
- تقديم إمكانية إلغاء المدفوعات خلال نافذة قصيرة من الوقت بعد إرسال المبلغ.
- النظر في كيف أن الربط بين منتجات المدفوعات والمنتجات المالية الأخرى قد يخلق مزايا للعملاء.
- تقديم خيارات مختلفة لاستقبال المدفوعات، مثل التوصيل للمنازل، والإيداع المباشر في حسابات الادخار.

## مبدأ: منع الإفراط في المديونية<sup>10</sup>

المتابعة الدورية للمخاطر ومستوى إفراط العملاء في المديونية.

- طلب تقارير دورية (على الأقل سنوياً) بشأن مستوى ومخاطر الإفراط في المديونية من جانب العملاء والاقتراض المتعدد. ويجب أن تقدم هذه التقارير معلومات عن:
  - القروض غير العاملة، والقروض معادة الجدولة، والقروض المشطوبة.
  - الاقتراض المتعدد داخل المؤسسة وبين المؤسسات.
  - معلومات مكتب الائتمان محللة على المستوى الإجمالي لإفادة القرارات بشأن مجموعة المنتجات، والتوسع الجغرافي، واستهداف فئات سكانية بعينها.
  - نتائج زيارات العملاء من قبل إدارة المخاطر، للنظر في استخدام القروض ومتابعة مخاطر الإفراط في المديونية.
- التدقيق في السياسات المؤسسية للبحث عن تلك التي قد تساهم في الإفراط في المديونية، مثل انعدام التسامح تجاه التعثر، ونظم حوافز الموظفين التي تضع الأولوية للنمو والإنتاجية على حساب جودة المحفظة المالية.
- تدقيق نقاط الضعف المؤسسية للوصول إلى تلك التي قد تساهم في الإفراط في المديونية، مثل مسؤولي الإقراض عديمي الخبرة أو غير المدربين بالقدر الكافي.

<sup>8</sup> لمزيد من المعلومات، راجع التأمين الأصغر الذكي من إعداد الحملة الذكية:

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573).

<sup>9</sup> لمزيد من المعلومات، راجع المدفوعات الذكية من إعداد الحملة الذكية: سيصدر قريباً.

<sup>10</sup> للحصول على إرشادات معمقة بشأن منع إفراط العملاء في المديونية، راجع تجنب الإفراط في المديونية: خطوط إرشادية للتقييم المالي وغير المالي من إعداد الحملة الذكية:

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514).

- تعريف نطاق "المخاطر المرتفعة" في السوق المحلية، وزيادة المتابعة إذا كانت المؤسسة في حالة خطر مرتفع. استخدام العناصر التالية على الأقل لتحديد المخاطر: الاقتراض المتعدد، الافتقار إلى مكتب ائتماني فعال، معدلات مرتفعة للاختراق، والتنافسية العالية.

الإدارة المسنولة أيضاً:



بالإضافة إلى آليات المتابعة المبينة أعلاه، يلزم أيضاً تقارير محددة بشأن الإفراط في المديونية مصحوبة بأراء وتوصيات من قبل إدارات مستقلة من جانب أعمال المؤسسة (مثل: إدارة المخاطر).

الإدارة المسنولة أيضاً:



- بالنسبة للقروض الفردية، يتم وضع عملية تقييم للقروض تتطلب تقييماً شاملاً لقدرة المقترض على السداد. ويجب أن تتضمن العملية:
- ضمان أن تقييمات القروض الفردية تتضمن تحليل للتدفق النقدي لكل من العمل والأسرة، وتضع في الاعتبار الالتزامات تجاه مصادر أخرى، بما في ذلك القروض غير المباشرة (مثل الضامن). ويجب أن يغطي تحليل التدفق النقدي فترة القرض بالكامل بالنسبة للأسر ذات التدفق النقدي الموسمي. ولا يجب أن يركز التحليل على التدفق النقدي الإضافي المتوقع نتيجة للقرض، ويجب أن يضع في الاعتبار تذبذب مصدر الدخل (على سبيل المثال: التحويلات الخارجية متذبذبة بشكل أساسي).<sup>11</sup>
- اتباع معايير وقائية (على سبيل المثال: التدفق النقدي قبل القرض، والسيناريو المعتدل/المتشائم) خلال التقييم.
- إجراء التحليل لكل دورة من القرض أو على الأقل مرة سنوياً، حتى وإن كان مبسطاً لاعتبارات ثانوية عند تجديد القرض.
- بالنسبة للعملاء ذوي العوائد غير الرسمية و/أو القروض غير الاستهلاكية (وهي غالبية الحالات)، يجب أن يقوم تحليل قدرة السداد على زيارة للعميل (يقوم بها مسئول الإقراض من خلال زيارة العميل أو وفد من أفراد المجموعة/القرية). التحقق من اتساق المعلومات من خلال المراجعة العرضية. بالنسبة للعملاء ذوي الراتب الطالبين لقروض استهلاكية، لا تعد زيارة العميل مطلوبة.
- التأكد من أن الموافقة على القروض غير قائمة على الضمانات فقط (سواء ضمانات القراء، أو المشتركين في التوقيع، أو الضمان)
- يجب أن يراجع فريق الائتمان السجل الائتماني أو المكتب الائتماني لمعرفة مستويات الدين الحالية للمقترض وتاريخ السداد (في حال توافره). وضع نظام إشرافي لضمان أن معلومات المكتب الائتماني تستخدم في إفادة التحليل الائتماني والقرارات. وفي حال عدم توافر المكتب الائتماني، يطلب من الموظفين مراجعة السجلات الداخلية قبل مباشرة إجراءات القرض.
- ضمان أن موظفي الائتمان يحددون سقف المديونية إلى مستوى تعتبره المؤسسة مقبولاً.

<sup>11</sup> للاطلاع على مثال لمنهجية التحليل الشامل، راجع دليل تدريب مسؤولي القروض في بانكو سوليداريو:

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252)

الإدارة المسنولة أيضاً:

PM

بالنسبة لقروض المجموعات، حدد عملية سابقة على القرض تتطلب تقييم لقدرة المقترض على السداد واستعداد المجموعة. يجب على العملية أن:

- تتضمن تدري أعضاء المجموعة على كيفية تقييم قدرتهم الخاصة، وقدرة أعضاء مجموعتهم على السداد.
- تتضمن التدريب على مفاهيم مدفوعات التضامن، ومخاطر الإفراط في المديونية، والمخاطر المرتبطة بالاقتراض المتعدد.
- في حال توافره، تزويد أعضاء المجموعة بإمكانية الحصول على معلومات محدثة من المكتب الائتماني بشأن أعضاء مجموعتهم الآخرين. إفادة أعضاء المجموعات بشأن مستوى الإفراط في المديونية لأي عضو بالمجموعة بما يتجاوز الحد المنصوص عليه في السياسة الائتمانية.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PM FN

إعداد سياسة تصف كيف ومتى يتم تجميع أو إعادة جدولة القروض للعملاء الراغبين في السداد ولكن غير قادرين عليه. يجب وصف الحالات المحددة التي يمكن خلالها منح العملاء إعادة الجدولة أو إعادة التمويل، واعتبارات العملاء الذين أظهروا تاريخ جيد للسداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PM

وضع سياسة تقوم من خلالها المؤسسة بإرسال التقارير بشكل منهجي لمكتب الائتمان بشأن عملائها (في حال توافر مكتب ائتماني).

الإدارة المسنولة أيضاً:

RM

إجراء مراجعة مكتب الائتمان بشكل دوري على قاعدة بيانات العملاء بالكامل (على سبيل المثال: مراجعة 25 بالمائة من قاعدة البيانات كل شهر، واستكمال مراجعة 100 بالمائة من قاعدة البيانات كل ثلاثة أشهر) وذلك لتحديد مستوى الإفراط في المديونية عبر المؤسسة، والأنماط المحتملة للعملاء الذين يقترضون من مصادر أخرى على الفور بعد التعاقد على قرض مع المؤسسة. تحليل التقارير الناتجة عن هذه المراجعات.

الإدارة المسنولة أيضاً:

HR

تحديد أهداف الإنتاجية وحوافز الموظفين المعقولة بالمقارنة بمعايير الصناعة (المقاييس ونسبة المكافئات الثابتة/المتغيرة). يجب ضمان أن:

- هيكل الحوافز يكافئ جودة المحفظة المالية على الأقل بنفس قدر النمو.
- لا تصدر المؤسسة المالية حوافز/مكافئات ما لم تكن نسبة مخاطر المحفظة تحت السيطرة (على سبيل المثال أن تكون نسبة المحفظة في خطر أقل من 10 بالمائة).
- لا يحفز هيكل الحوافز البيع المفرط أو البيع السيء للمنتجات (على سبيل المثال: تحفيز نمو المحفظة على جودة المحفظة)، أو ممارسات التحصيل العنيفة بشكل زائد بسبب سياسة "انعدام التعثر" أو هيكل حوافز قائم على التأخيرات القصيرة للغاية (على سبيل المثال، الحكم على نسبة مخاطر محفظة مسئول الإقراض على أساس نسبة مخاطر المحفظة الأولى)
- تمييز أهداف الإنتاجية وأهداف الحوافز بين الموظفين، وتعديلها وفقاً لقدرات السوق، وبنيتها التحتية، وغيرها من العوامل.
- أهداف الإنتاجية وهيكل الحوافز يتم مراجعتها دورياً لتواكب ظروف السوق المتغيرة وتحقق إدارة المخاطر في الحالات التي تكون فيها المخاطر أعلى فيما يخص نظام الحوافز وأهداف الإنتاجية.

## مبدأ: الشفافية<sup>12</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:



بالنسبة لجميع المنتجات، تقديم المبلغ الإجمالي للعملاء الذي سيدفعونه مقابل المنتج، بغض النظر عن اللوائح المحلية (بما في ذلك في غياب المقترضات على مستوى الصناعة).<sup>13</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع سياسة تتطلب أن يتواصل موظفو المبيعات والخط الأمامي مع العملاء بشأن جميع الأسعار، والبنود، والشروط لجميع المنتجات المالية، بما في ذلك أي تغييرات ممكنة لها بمرور الوقت، قبل توقيع العقد. هذه السياسة يجب أن:

• تقتضي أن تتضمن وثائق القرض:

- معلومات عن أقساط التأمين على مدى حياة القرض
- الغرامات على تأخر المدفوعات
- شروط تقديم الدفعات المقدمة
- الرسوم والنفقات، بما في ذلك رسوم الطرف الثالث
- البنود/الاستحقاق
- الشروط
- معلومات عن المدخرات الإجبارية

- تقتضي أن يحصل العملاء على نسخة من الوثائق في بداية عملية الحصول على القرض.
- تستوجب تسليم عقد القرض للعملاء (لكل من عملاء القروض الجماعية والفردية) في وقت توقيع العقد.
- تستلزم الكشف عن ممارسات تحصيل الدين للعملاء وقت البيع.
- إذا كان ذلك ينطبق، تستلزم أن تدرج وثائق المدخرات<sup>14</sup> معايير التأهل، وأسعار الفائدة، ورسوم السحب، وحدود السحب، والحد الأدنى والأقصى للحساب، واستخدام المدخرات في حالة التعثر الائتماني (إن كان معمولاً بذلك).
- إذا كان ذلك ينطبق، تستلزم أن وثائق خدمات تحويل المدفوعات/الأموال توضح المبلغ الذي سيتحمله المرسل بعملة المرسل والمبلغ الذي سيتم تلقيه بعملة المستقل؛ وجميع الرسوم؛ والضرائب؛ وأسعار الفائدة التقديرية؛ والتغييرات الممكنة؛ وظروف تحصيل الأموال؛ وظروف الإلغاء؛ ومتطلبات المنتجات ذات الصلة (على سبيل المثال: الحاجة إلى فتح حساب ادخار).
- إذا كان ذلك ينطبق، تستوجب أن تحدد وثائق منتجات التأمين معايير التأهل؛ وتكلفة الأقساط وكيفية تحصيلها؛ والأحداث المعينة التي يغطيها المنتج ومبلغ الخسارة المغطى؛ ومدة وبنود التغطية؛ والتواريخ المستحقة للأقساط؛ وجميع الاستثناءات؛ وأي شروط للانتهاء؛ وفترات الانتظار؛ وفي حالة استخدامه، كيفية تقديم المطالبة؛ وبيانات الاتصال لتقديم المطالبة؛ وشروط الصرف؛ وما إذا كان التأمين منظم من قبل طرف ثالث وكيفية ذلك. وتستوجب أن يحصل العملاء على إثبات خطي لتغطيتهم التأمينية.
- بالنسبة لعقود جميع المنتجات (القروض، المدخرات، تحويل المدفوعات/الأموال)، يجب أن تتضمن فقرة للخصوصية تصف كيف تستخدم المؤسسة وتشارك بيانات العملاء.

<sup>12</sup> لمزيد من المعلومات بشأن شفافية التسعير، بما في ذلك معلومات التي يجب أن تقدمها المؤسسة المالية للعميل، راجع (1) تحويل الشفافية إلى ممارسة، التواصل بشأن التسعير: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498)؛ (2)

الشفافية في الترويج والمبيعات: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494).

<sup>13</sup> للمساعدة في حساب سعر الفائدة، أنظر أداة حساب شفافية الأسعار من شفافية التمويل الأصغر.

<sup>14</sup> للمزيد من الإرشادات بشأن شفافية الادخار، راجع: المدخرات الذكية: حماية العملاء في عملية الادخار.

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286).

#### الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع سياسة لتواصل الموظفين مع العملاء بطريقة تساعدهم في اتخاذ قرارات عن علم بشأن شراء أحد المنتجات. ويجب أن تتطلب السياسة أن:

- يستخدم الموظفون قنوات متعددة للإفصاح عن المعلومات، مثل المنشورات، وجلسات التوجيه، والاجتماعات، والملصقات في الفروع، والمواقع الإلكترونية.
- جميع المراسلات المكتوبة والشفوية مع العملاء تكون باللغة المحلية واستخدام لغة وبنود بسيطة لوصف المنتجات، والأسعار، والبنود، والشروط.
- يقرأ الموظفون العقود بصوت عالي للعملاء الأمين أو منخفضي إجابة القراءة والكتابة.
- يتأكد الموظفون من استيعاب العملاء من خلال طرح أسئلة للمتابعة.

#### الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع سياسة لمنح العملاء الوقت الملائم لمراجعة البنود والشروط، وفرصة طرح الأسئلة والحصول على معلومات إضافية قبل توقيع العقد. ويجب أن تستلزم السياسة:

- يقدم الموظفون معلومات المنتج والشروط في البداية، بما في ذلك إجراءات تحصيل الدين.
- يخصص الموظفون الوقت لإجابة جميع أسئلة العملاء.
- يقدم الموظفون المعلومات للعملاء بشأن كيفية الاتصال بالمؤسسة إذا كان لديهم المزيد من الأسئلة أو رغبوا في تقديم شكوى.

#### الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع سياسة لتزويد العملاء بإثبات المدفوعات لجميع المنتجات، وتقديم المعلومات بشأن الحسابات (على سبيل المثال: حساب القرض، وحساب الادخار) سواء بناء على طلب من العملاء، أو بشكل دوري (على سبيل المثال: بيانات الحساب).

## مبدأ: التسعير المسنول<sup>15</sup>

وضع إجراءات رسمية داخلية للتسعير لكل منتج. وعند تحديد الأسعار:

- طرح أسعار قائمة على السوق، دون تمييز.
- ضمان أن نسب الفعالية متنسقة مع القراء.<sup>16</sup>
- حساب الفائدة وفقاً لتاريخ السداد المحدد.
- إذا كان التأمين على الائتمان/الحياة و/أو الادخار إجبارياً، توضع في الاعتبار عند حساب سعر الفائدة الفعلي.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> لمزيد من المعلومات عن التسعير المسنول، راجع: (1) التسعير المسنول: حالة الممارسة؛ [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243)؛ (2) أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81)

<sup>16</sup> تعرف مجموعات القراء بأنها المؤسسات المالية المماثلة في الحجم، ذات نماذج وقنوات التسليم المتشابهة، وتستهدف نفس نوعية العملاء، في نفس البلد. على الأقل يلزم توافر خمس مؤسسات لتشكيل مجموعة قراء. وفي حالة عدم وجود مجموعات قريئة داخل البلد، يجب استخدام المجموعات القريئة الإقليمية.

<sup>17</sup> للمساعدة في حساب أسعار الفائدة، راجع أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر.

## مبدأ معاملة العملاء بنزاهة واحترام

الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع ميثاق شرف/مدونة سلوك تحدد القيم المؤسسية ومعايير السلوك المهني المتوقع من جميع الموظفين.<sup>18</sup>

- يطلب من مجلس الإدارة مراجعة الميثاق والموافقة عليه.
- مراجعة الميثاق لإدخال تحديثات عليه على الأقل مرة كل ثلاث سنوات، بما يعكس التغييرات في الأعراف المجتمعية والدولية بشأن الأخلاق أو الإعاقة.
- تزويد الموظفين بفرص لتقديم التعديلات أو التغييرات على الميثاق وتقديمها لمجلس الإدارة لدراستها.

الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع سياسة غير قائمة على التمييز، بما في ذلك سياسة معاملة ذوي الإعاقة التي تنطبق على الموظفين والعملاء.<sup>19</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:



وضع وتنفيذ إجراءات فعالة وعادلة وفرض عقوبات للتعامل مع انتهاكات مدونة السلوك وسياسة عدم التمييز، ولحماية الموظفين الذين يبلغون عن انتهاكات من جانب موظفين آخرين ("مطلق صافرات الإنذار"). وفي حالة سوء السلوك، يتم إبلاغ العاملين بالواقعة والعقوبات التي اتخذت، والسماح للموظفين بطرح الأسئلة بشأن الواقعة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



إنشاء لجنة مكلفة على مستوى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، أو تكليف عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بالتعامل مع القضايا ذات الصلة بالأخلاقيات. ويجب أن تتعامل اللجنة أو عضو المجلس مع الحالات الخطيرة من سوء سلوك الموظفين، وإجراء التحقيقات في الحالات التي يتم لفت النظر بشأنها.

وضع سياسة تنص على ضرورة إبلاغ العملاء بالجوانب الأساسية لمدونة السلوك، بالأخص تلك المتعلقة بحقوق العملاء، وكيف يمكنهم تقديم الشكاوى للمؤسسة. يجب تقديم هذه المعلومات في شكل يمكن للعملاء، بما في ذلك العملاء الأميين، استيعابه (على سبيل المثال: الملصقات، والرسوم التوضيحية).

الإدارة المسنولة أيضاً:



تحديد الممارسات المقبولة وغير المقبولة لتحصيل الديون<sup>20</sup>، وتقديمها للموظفين كتابياً، في مدونة السلوك، وكتاب قواعد الموظفين، ودليل إجراءات تحصيل الدين وإجراءات الائتمان. ويجب أن تتضمن السياسة:

- الخطوات القياسية المحددة التي تتبع في حالة تأخر السداد.
- الاستراتيجيات المختلفة المتبعة في حالة عدم القدرة على السداد وعدم الرغبة في السداد.

<sup>18</sup> لمزيد من المعلومات عن عملية وضع أو تحسين مدونة السلوك المؤسسية، راجع وثيقة الحملة الذكية: كيفية وضع ميثاق شرف مؤسسي. <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/84> وراجع أيضاً حماية العملاء وموثيق الشرف: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44).

<sup>19</sup> لمزيد من المعلومات عن عدم التمييز، راجع وثيقة الحملة الذكية: المعاملة المسنولة للعملاء: ممارسة عدم التمييز [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548).

<sup>20</sup> لمزيد من المعلومات عن التحصيل، راجع وثيقة الحملة الذكية: الخطوط الإرشادية للتحصيل لمقدمي الخدمات المالية. [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496)

- الأفعال والسلوكيات التي تعتبر انتهاكاً لحقوق المقترضين.<sup>21</sup>
- في حالة القروض الجماعية، الأفعال التي يتوقع من أفراد المجموعة القيام بها وتلك التي تحظر عليهم في حال تعثر أفراد المجموعة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



تعويض الموظفين بمستوى يمثل أجر للمعيشة،<sup>22</sup> ولا يتم الاعتماد بشكل مكثف على نظم الحوافز، مثل مدفوعات المكافآت.<sup>23</sup> قد يؤدي انخفاض التعويضات وارتفاع المكافآت إلى التحفيز على الغش، وسوء معاملة العملاء، والأحجام غير الملائمة للقروض، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية.

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن إجراءات تقييم الأداء وحوافز الموظفين تتضمن القيم والمعايير المبينة في مدونة السلوك. ويستخدم نظام الحوافز بالمؤسسة لمكافئة السلوك الأخلاقي والمعاملة الجيدة للعملاء – خاصة بالنسبة للموظفين المتصلين بالعملاء بشكل مباشر.

الإدارة المسنولة أيضاً:



خلال التقييم السنوي للمؤسسة، مراجعة ومناقشة ما إذا كانت حوافز الموظفين متنسقة مع قيم عمل المؤسسة وأخلاقيات العمل.

الإدارة المسنولة أيضاً:



- وضع سياسة تصف الضمان المقبول. ويجب أن تتضمن السياسة:
- خطوط إرشادية لكيفية تسجيل الضمان وتقييمه.
- خطوط إرشادية لضمان حصول العملاء على أسعار نزيهة لأصولهم المصادرة.
- خطوط إرشادية لضمان أن إجراءات المصادرة تحترم حقوق العملاء وتتبع القوانين المحلية.
- خطوط إرشادية للتخزين الآمن لضمانات العملاء، إذا كان يتم الاحتفاظ بها داخل مقر المؤسسة.

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

الإدارة المسنولة أيضاً:



- المشاركة في تصميم السياسة المؤسسية بشأن تأمين وخصوصية بيانات العملاء. يجب أن تحدد السياسة:
- أي من بيانات العملاء التي تشملها السياسة.
- إجراءات ضمان أمن المعلومات، وتشمل:
  - أي من الموظفين لديهم إمكانية الوصول لأي نوعية من بيانات العملاء.
  - كيفية جمع بيانات العملاء.
  - مكان وكيفية تخزين بيانات العملاء.

<sup>21</sup> لا يجب أن يسمح أبداً بأي من السلوكيات التالية: استخدام اللغة المسيئة، استخدام القوة البدنية، تقييد الحرية البدنية للعميل، الصراخ في العميل، دخول منزل العميل دون دعوة، إهانة العميل علناً، انتهاك حق العميل في الخصوصية، التمييز على أساس العرقية، النوع الاجتماعي، الميول الجنسية، المعتقدات الدينية، الآراء السياسية، الإعاقة؛ المشاركة في الفساد، الرشوة، السرقة؛ المشاركة في التحرش الجنسي أو المعنوي.

<sup>22</sup> أجر المعيشة هو الأجر الكافي لتوفير الحد الأدنى من ظروف المعيشة المرضية للموظف في الموقع الذي يعمل به.

<sup>23</sup> الحوافز التي تمثل أكثر من 100 بالمائة من أساسي راتب الموظف يجب مراجعتها بسبب العواقب غير المقصودة مثل تحفيز الموظف على إساءة معاملة العملاء لتحسين محفظتهم من القروض.

- إجراءات ضمان خصوصية المعلومات، وتشمل:
  - كيفية المشورة على العملاء بشأن المتطلبات القانونية لجمع المعلومات، ومشاركتها، واستخدامها.
  - كيفية مشاركة المعلومات بشكل آمن مع مقدمي خدمات الطرف الثالث مثل مكاتب الائتمان، وشركات التسويق، وشركات إدارة البيانات، ووكالات التحصيل، إلخ.
  - كيفية ضمان أن الأطراف الثالثة تتبع إجراءات ملائمة لخصوصية البيانات.
  - كيفية مشاركة المعلومات داخل المؤسسة المالية ذاتها أو مجموعة الشركات لأغراض البيع عبر القطاعات.
  - كيفية معاملة البيانات عندما يتنازل العملاء طوعاً عن حقوقهم في خصوصية البيانات.
  - ما يمكن القيام به في حالة انتهاك خصوصية البيانات أو حدوث شكوى بشأنها.



ضمان وجود إجراءات مطبقة لموظفي الخط الأمامي للحصول على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام معلوماتهم أو صورهم أو لمشاركة بياناتهم الشخصية مع أي جمهور خارجي، بما في ذلك مكاتب الائتمان، وكلاء التأمين، شركات التحصيل، إلخ. تحديد عقوبات لكشف أو الإفصاح عن بيانات العملاء لأطراف ثالثة دون موافقة مسبقة من العملاء.



وضع سياسة تنص على ضرورة توجيه العملاء بشأن مسؤولياتهم للاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية. يجب تدريب قادة المجموعات على حماية معلومات أعضاء المجموعة، بما في ذلك حسابات التوفير، وتواريخ توزيع القروض، ومعلومات مشكلات السداد.



وضع سياسة تلزم الموظفين بعقد اجتماعات جماعية في مواقع تسمح بإجراء مناقشات بين أعضاء المجموعات للحفاظ على الخصوصية، سواء يتم اختيار المواقع من قبل المجموعة أو المؤسسة.

ضمان أن سجل قواعد الموظفين ومدونة السلوك تعاقب على سوء استخدام أو سرقة بيانات العملاء، بما في ذلك الكشف عن البيانات لأطراف ثالثة دون موافقة العملاء.



ضمان أن نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها نظم لحماية كلمات المرور المختلفة التي يتم تغييرها بشكل دوري مع مستويات مختلفة لإمكانية الوصول للمعلومات وفقاً لمنصب الموظف الذي يحاول الوصول للبيانات.

## مبدأ: حل الشكاوى



- وضع سياسة لإدارة شكاوى العملاء. هذه السياسة يجب أن:
  - تضمن حقوق العملاء، بما في ذلك الحق في:
    - الشكوى للمؤسسة
    - الحصول على استجابة عاجلة للشكوى
    - الشكوى دون الإفصاح عن الهوية
    - الشكوى دون عواقب سلبية

- وضع آلية لحل شكاوى العملاء، بما في ذلك:
  - منصب مؤسسي مسئول عن الإشراف على حل الشكاوى، على الأقل لنصف الوقت
  - إجراءات لجمع الشكاوى، وتتبعها، والاستجابة لها
  - جدول زمني للاستجابة للشكاوى وحلها
  - عملية للتعامل مع الشكاوى الخطيرة (على سبيل المثال: الادعاء بالانتهاك، أو الغش)
  - عملية لتقديم الاستجابة بشكل مباشر للعملاء مقدمي الشكاوى، خلال شهر واحد من تقديم الشكاوى.



تقييم الاتجاهات الإجمالية في شكاوى العملاء لتحديد أي مشكلات منهجية تزيد عن كونها مظالم فردية.

- استخدام بيانات الشكاوى لتصحيح الأخطاء، والحذف، والأنشطة التي قد تكون ضارة بالعملاء (على سبيل المثال، تكرار الشكاوى بشأن الرسوم "الخفية"، والشكاوى المتعددة بشأن مكتب فرع بعينه).
- استخدام الشكاوى لإرشاد التحسينات العملية ذات الصلة بتفاعلات المؤسسة مع عملائها، بما في ذلك التغييرات على المنتجات والخدمات.

اتخاذ القرار النهائي بشأن كيفية حل مشاكل العملاء التي لا يمكن حلها من خلال الموظفين المكلفين بالتعامل مع الشكاوى أو غيرهم من الموظفين.

## مبدأ: التصميم والتسليم الملائم للمنتجات

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

إجراء دراسات للسوق واستبيانات للعملاء بشكل دوري بما في ذلك رضا العملاء واستبيانات الانسحاب، لجمع المعلومات بشأن احتياجات العملاء والقيود التي تواجههم.

استخدام هذه البيانات في تصميم وتحسين المنتجات وآليات تقديمها.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تصميم منتجات القروض وفقاً لاحتياجات العمل والأسر من مختلف الشرائح السكانية التي تستهدفها المؤسسة. ويعني ذلك:

- تقدم المؤسسة عرضاً مقبولاً لمختلف منتجات القروض، والمصممة لتنمashi مع الاحتياجات الأساسية للعمل والأسر من السكان المستهدفين.
- يتناسب حجم القرض مع الاحتياجات المالية الأساسية للعملاء المستهدفين.
- يكون جدول السداد (فترة السماح، وتكرار السداد، ومدته) مفصلاً لأنشطة العمل والتدفق النقدي للأسرة.
- لا يخضع تقديم الدفعات المقدمة لعقوبات زائدة أو رسوم فائدة غير مبررة بعد فترة الحد الأدنى.
- لا تواصل المؤسسة جمع الفائدة على القروض غير العاملة (التي تزيد من مديونية العملاء)، إلا إذا كانت هناك قدرة على السداد ولكن انعدام الرغبة في السداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تصميم منتجات الادخار الملائمة للعملاء.

- تقديم حد أدنى من أرصدة الحسابات الملائمة لصغار المدخرين.
- حساب الفائدة على أساس يومي.
- عدم فرض رسوم مفرطة عند إغلاق حساب ادخار العميل.
- إذا كانت الادخارات الإجبارية إلزامية، تؤخذ في الاعتبار عند حساب المؤسسة لسعر الفائدة الفعلي.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تقديم منتجات تأمين ملائمة للعملاء.<sup>25</sup>

- فرض رسوم على العملاء فقط نظير أقساط التأمين التي تمرر إلى شركات التأمين أو قسط وفقاً للمؤمن (إذا كان داخلياً)؛ يجب أن تمتص المؤسسة تكلفة العمل.
- تقليل حالات الإقصاء والرفض.
- تبسيط إجراءات المطالبات قدر الإمكان.
- ضمان تنفيذ المطالبات بصورة ناجزة.

<sup>24</sup> للحصول على إرشادات إضافية بشأن تحصيل البيانات لتصميم المنتجات، راجع المعايير العالمية لفريق الأداء الاجتماعي لإدارة الأداء الاجتماعي، الفصل الرابع: تصميم المنتجات، والخدمات، وآليات التقديم التي تلبى احتياجات العملاء وتفضيلاتهم: <http://sptf.info/spmstandards/universal-standards>

<sup>25</sup> لمزيد من المعلومات، راجع وثيقة الحملة الذكية: التأمين الأصغر: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573)

- ضمان أن مبلغ التغطية والتكاليف في متناول العملاء، وأنها مستدامة بالنسبة للمؤسسة.
- تحديد الأسعار وفقاً لاستعداد العملاء وقدرتهم على السداد للتأمين (وفق التدقيق من قبل دراسات وأبحاث السوق).
- ضمان أن المنتجات ليس لها أقساط أعلى بكثير من الاستفادة المتوقعة منها.
- ضمان أن تكرار تحصيل الأقساط ملائم للتدفق النقدي لدى العملاء وأن وسائل التحصيل ملائمة للعملاء.

الإدارة المسنولة أيضاً:



تقديم منتجات للسداد ملائمة للعملاء.<sup>26</sup>

- تقديم أسعار فائدة في متناول العملاء.
- تقديم إمكانية إلغاء المدفوعات خلال نافذة قصيرة من الوقت بعد إرسال المبلغ.
- النظر في كيف أن الربط بين منتجات المدفوعات والمنتجات المالية الأخرى قد يخلق مزايا للعملاء.
- تقديم خيارات مختلفة لاستقبال المدفوعات، مثل التوصيل للمنازل، والإيداع المباشر في حسابات الادخار.

مبدأ: التسعير المسنول<sup>27</sup>

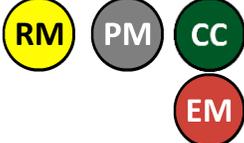
الإدارة المسنولة أيضاً:



عند تحديد أسعار المنتجات، تتبع إجراءات التسعير الرسمية الداخلية للمؤسسة لكل منتج. تقديم تسعير قائم على السوق ودون تمييز.

مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:



استخدام تحليل المؤسسة لشكاوى العملاء لمعرفة ما إذا كانت الشكاوى وعدم رضا العملاء ناتجة عن ضعف تصميم المنتجات. استخدام المعلومات لإجراء تغييرات على المنتجات كلما كان ذلك ملائماً.

<sup>26</sup> لمزيد من المعلومات، راجع وثيقة الحملة الذكية: المدفوعات الذكية: ستصدر قريباً.  
<sup>27</sup> لمزيد من المعلومات عن التسعير المسنول، راجع: (1) التسعير المسنول: حالة الممارسة؛ (2) أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243)؛ [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81).

مبدأ: منع الإفراط في المديونية<sup>28</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

بالنسبة للقروض الفردية، تفرض عملية تقييم القروض الخاصة بالمؤسسة وتستلزم إجراء تقييم شامل لقدرة المقترض على السداد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9)

بالنسبة لقروض المجموعات، فرض عملية المؤسسة السابقة لتقديم القروض التي تتطلب إجراء تقييم لقدرة المقترض على السداد واستعداد المجموعة. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9)

تطبيق سياسة المؤسسة التي تصف كيف ومتى يمكن تجميع أو إعادة جدولة القروض للعملاء الراغبين في السداد ولكن غير قادرين على ذلك. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9)

تيسير إعداد التقارير بشأن معلومات العملاء لمكاتب الائتمان (في حال توافر مكتب ائتمان).

إدراج جميع السياسات المذكورة أعلاه فيما يخص تقييم القرض، وتقارير مكتب الائتمان، وإعادة جدولة/هيكلية القروض في دليل ائتمان كتابي.

مبدأ: الشفافية<sup>29</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة المؤسسة بشأن تقديم المبلغ الإجمالي للعملاء الذي سيدفعونه مقابل المنتج.<sup>30</sup> (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12)

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة المؤسسة التي تلزم موظفي المبيعات والخط الأمامي بالتواصل مع العملاء بشأن جميع الأسعار، والبنود، والشروط لجميع المنتجات المالية، بما في ذلك أي تغييرات ممكنة لها بمرور الوقت، قبل توقيع العقد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13)

<sup>28</sup> للحصول على إرشادات مفصلة لمنع الإفراط في مديونية العملاء، راجع وثيقة الحملة الذكية: تجنب الإفراط في المديونية.

خطوط إرشادية للتقييم المالي وغير المالي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514).

<sup>29</sup> لمزيد من المعلومات عن شفافية التسعير، بما في ذلك المعلومات التي يجب أن تقدمها المؤسسة المالية للعميل، راجع (1) تحويل الشفافية إلى الممارسة، التواصل بشأن التسعير: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498) (2) شفافية الترويج والمبيعات: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494). ولمزيد من المعلومات عن الشفافية بشأن

المنتجات غير الائتمانية، راجع الموارد التالية: (1) المدخرات الذكية: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286) (2) التأمين الأصغر الذكي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573) (3) المدفوعات

الذكية: سيصدر قريباً.

<sup>30</sup> للمساعدة في حساب أسعار الفائدة، راجع أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر.

#### الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة المؤسسة لمنح العملاء الوقت الكافي لمراجعة البنود والشروط ولتكون لهم فرصة طرح الأسئلة قبل توقيع العقود. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13). وتتطلب أن:

- يقدم الموظفون معلومات المنتج والشروط في البداية (راجع ص. 13 للتعرف على قائمة بالمعلومات الأساسية)، بما في ذلك إجراءات تحصيل الدين.
- يخصص الموظفون الوقت لإجابة جميع أسئلة العملاء.
- يقدم الموظفون المعلومات للعملاء بشأن كيفية الاتصال بالمؤسسة إذا كان لديهم المزيد من الأسئلة أو رغبوا في تقديم شكوى.

#### الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة تواصل الموظفين مع العملاء بطريقة تساعدهم في اتخاذ قرارات عن علم بشأن شراء أحد المنتجات. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13). ويجب أن:

- يستخدم الموظفون قنوات متعددة للإفصاح عن المعلومات، مثل المنشورات، وجلسات التوجيه، والاجتماعات، والملصقات في الفروع، والمواقع الإلكترونية.
- جميع المراسلات المكتوبة والشفوية مع العملاء تكون باللغة المحلية واستخدام لغة وبنود بسيطة لوصف المنتجات، والأسعار، والبنود، والشروط.
- يقرأ الموظفون العقود بصوت عالي للعملاء الأمين أو منخفضي إجابة القراءة والكتابة.
- يتأكد الموظفون من استيعاب العملاء من خلال طرح أسئلة للمتابعة.

#### الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة تزويد العملاء بإثبات المدفوعات لجميع المنتجات، وتقديم المعلومات بشأن الحسابات (على سبيل المثال: حساب القرض، وحساب الادخار) سواء بناء على طلب من العملاء، أو بشكل دوري (على سبيل المثال: بيانات الحساب). (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

### مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

#### الإدارة المسنولة أيضاً:

HR

تحديد الممارسات المقبولة وغير المقبولة لتحصيل الديون<sup>31</sup>، وتقديمها للموظفين كتابياً، في مدونة السلوك، وكتاب قواعد الموظفين، ودليل إجراءات تحصيل الدين وإجراءات الائتمان. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13) ويجب أن تتضمن السياسة:

- الخطوات القياسية المحددة التي تتبع في حالة تأخر السداد.
- الاستراتيجيات المختلفة المتبعة في حالة عدم القدرة على السداد وعدم الرغبة في السداد.
- الأفعال والسلوكيات التي تعتبر انتهاكاً لحقوق المقترضين.<sup>32</sup>
- في حالة القروض الجماعية، الأفعال التي يتوقع من أفراد المجموعة القيام بها وتلك التي تحظر عليهم في حال تعثر أفراد المجموعة.

<sup>31</sup> لمزيد من المعلومات عن التحصيل، راجع وثيقة الحملة الذكية: الخطوط الإرشادية للتحصيل لمقدمي الخدمات المالية.

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496)

<sup>32</sup> لا يجب أن يسمح أبداً بأي من السلوكيات التالية: استخدام اللغة المسيئة، استخدام القوة البدنية، تقييد الحرية البدنية للعميل، الصراخ في العميل، دخول منزل العميل دون دعوة، إهانة العميل علناً، انتهاك حق العميل في الخصوصية، التمييز على أساس العرقية، النوع الاجتماعي، الميول الجنسية، المعتقدات الدينية، الآراء السياسية، الإعاقة؛ المشاركة في الفساد، الرشوة، السرقة؛ المشاركة في التحرش الجنسي أو المعنوي.

تطبيق سياسة الضمان المقبول. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15)

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بضرورة إبلاغ العملاء بالجوانب الأساسية لمدونة السلوك، بالأخص تلك المتعلقة بحقوق العملاء، وكيف يمكنهم تقديم الشكاوى للمؤسسة. يجب تقديم هذه المعلومات في شكل يمكن للعملاء، بما في ذلك العملاء الأميين، استيعابه (على سبيل المثال: الملصقات، والرسوم التوضيحية).

## مبدأ: حماية خصوصية العملاء

الإدارة المسنولة أيضاً:

LG EM

ضمان وجود إجراءات مطبقة لموظفي الخط الأمامي للحصول على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام معلوماتهم أو صورهم أو لمشاركة بياناتهم الشخصية مع أي جمهور خارجي، بما في ذلك مكاتب الائتمان، وكلاء التأمين، شركات التحصيل، إلخ. وضمان وجود استمارة الموافقة ضمن عقد المنتج.

الإدارة المسنولة أيضاً:

HR EM

ضمان توجيه العملاء بشأن مسؤولياتهم للاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية. يجب تدريب قادة المجموعات على حماية معلومات أعضاء المجموعة، بما في ذلك حسابات التوفير، وتواريخ توزيع القروض، ومعلومات مشكلات السداد.

## مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:

RM PR CC EM

استخدام تحليل المؤسسة لشكاوى العملاء لمعرفة ما إذا كانت الشكاوى وعدم رضا العملاء ناتجة عن ضعف تصميم المنتجات. استخدام المعلومات لإجراء تغييرات على المنتجات كلما كان ذلك ملائماً.

مبدأ: منع الإفراط في المديونية<sup>33</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

وضع وتنفيذ تدريب الموظفين على إجراءات الائتمان (اتباع الخطوط الإرشادية لإدارة المنتجات، ص. 22).<sup>34</sup> ضمان تلقي صغار مسؤولي الإقراض الإشراف الميداني الملازم من كبار الموظفين. والتأكد من أن المشرفين يديرون مسؤولي الإقراض على الحفاظ على الجودة المقبولة لتحليل قدرات السداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

- المساعدة في وضع وتنفيذ أهداف الإنتاجية وحوافز الموظفين المعقولة بالمقارنة بمعايير الصناعة (المقاييس ونسبة المكافآت الثابتة/المتغيرة). يجب ضمان أن:
- هيكل الحوافز يكافئ جودة المحفظة المالية على الأقل بنفس قدر النمو.
  - لا تصدر المؤسسة المالية حوافز/مكافآت ما لم تكن نسبة مخاطر المحفظة تحت السيطرة (على سبيل المثال أن تكون نسبة المحفظة في خطر أقل من 10 بالمائة).
  - لا يحفز هيكل الحوافز البيع المفرط أو البيع السيء للمنتجات (على سبيل المثال: تحفيز نمو المحفظة على جودة المحفظة)، أو ممارسات التحصيل العنيفة بشكل زائد بسبب سياسة "انعدام التعثر" أو هيكل حوافز قائم على التأخيرات القصيرة للغاية (على سبيل المثال، الحكم على نسبة مخاطر محفظة مسنول الإقراض على أساس نسبة مخاطر المحفظة الأولى)
  - تمييز أهداف الإنتاجية وأهداف الحوافز بين الموظفين، وتعديلها وفقاً لقدرات السوق، وبنيتها التحتية، وغيرها من العوامل.
  - أهداف الإنتاجية وهيكل الحوافز يتم مراجعتها دورياً لتواكب ظروف السوق المتغيرة وتحقق إدارة المخاطر في الحالات التي تكون فيها المخاطر أعلى فيما يخص نظام الحوافز وأهداف الإنتاجية.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PM

إدراج جميع السياسات المذكورة أعلاه فيما يخص تقييم القرض، وتقارير مكتب الائتمان، وإعادة جدولة/هيكلية القروض في دليل ائتمان كتابي. ضمان توزيع الدليل على جميع الموظفين.

<sup>33</sup> للحصول على إرشادات مفصلة لمنع الإفراط في مديونية العملاء، راجع وثيقة الحملة الذكية: تجنب الإفراط في المديونية:

خطوط إرشادية للتقييم المالي وغير المالي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514).

<sup>34</sup> للاطلاع على مثال لمنهجية التحليل الشامل، راجع دليل تدريب مسؤولي القروض في بانكو سوليداريو:

[www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252).

الإدارة المسؤولة أيضاً:

PM

وضع جميع السياسات المؤسسية الخاصة بالتواصل مع العملاء، التي تزود العملاء بالمعلومات الكاملة والدقيقة، وضمان استيعاب العملاء لها، في دليل يسهل على الموظف استيعابه. اتبع الخطوط الإرشادية للمؤسسة لتقديم جميع معلومات المنتج الضرورية للعملاء. (راجع السياسة في إدارة المنتجات ص. 22).

الإدارة المسؤولة أيضاً:

PM

- إعداد وتنفيذ التدريب لموظفي الخط الأمامي بشأن التواصل الفعال مع العملاء.
- ضمان تدريب الموظفين على الإفصاح عن المعلومات الأساسية قبل المعاملة (راجع القائمة في الإدارة التنفيذية، ص. 12). تتضمن نماذج عملية وتقنيات للتحقق من استيعاب العملاء للعناصر الأساسية.
- تدريب الموظفين على التواصل مع مختلف مجموعات العملاء، من مختلف الشرائح السوقية، بطريقة تساعد العملاء على اتخاذ قرارات عن علم عند شراء المنتجات.
- تدريب موظفي الخط الأمامي على مساعدة العملاء في اتخاذ قرارات واعية بشأن المنتجات.

## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

الإدارة المسؤولة أيضاً:

LG EM

- وضع ميثاق شرف/مدونة سلوك تحدد القيم المؤسسية ومعايير السلوك المهني المتوقع من جميع الموظفين.<sup>36</sup>
- مراجعة الميثاق لإدخال تحديثات عليه على الأقل مرة كل ثلاث سنوات.
- تزويد الموظفين بفرص لتقديم التعديلات أو التغييرات على الميثاق وتقديمها لمجلس الإدارة لدراستها.

الإدارة المسؤولة أيضاً:

LG EM

وضع سياسة غير قائمة على التمييز، بما في ذلك سياسة معاملة ذوي الإعاقة التي تنطبق على الموظفين والعملاء.<sup>37</sup> تعيين الموظفين دون تمييز على أساس العرق، أو النوع الاجتماعي، أو الإعاقة، أو الانتماء السياسي، أو الميول الجنسية، من بين عوامل أخرى.

<sup>35</sup> لمزيد من المعلومات عن شفافية التسعير، بما في ذلك المعلومات التي يجب أن تقدمها المؤسسة المالية للعميل، راجع (1) تحويل الشفافية إلى الممارسة، التواصل بشأن التسعير: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498) (2) شفافية الترويج والمبيعات: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494). ولمزيد من المعلومات عن الشفافية بشأن المنتجات غير الائتمانية، راجع الموارد التالية: (1) المدخرات الذكية: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286) (2) التأمين الأصغر الذكي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573) (3) المدفوعات الذكية: سيصدر قريباً.

<sup>36</sup> لمزيد من المعلومات عن عملية وضع أو تحسين مدونة السلوك المؤسسية، راجع وثيقة الحملة الذكية: كيفية وضع ميثاق شرف مؤسسي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/84](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/84). وراجع أيضاً حماية العملاء وموثيق الشرف: أمثلة للبدء: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44).

<sup>37</sup> لمزيد من المعلومات عن عدم التمييز، راجع وثيقة الحملة الذكية: المعاملة المسؤولة للعملاء: ممارسة عدم التمييز [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548).

الإدارة المسنولة أيضاً:



تحمل المسؤولية الأساسية لوضع المنهج التدريبي للموظفين بشأن مدونة السلوك. وضمان أن التدريب ملائم لمواقف "الحياة الفعلية" التي سيواجهها الموظفون في عملهم، وأنه يتضمن إرشادات بشأن كيفية معاقبة الانتهاكات. المناقشة مع الموظفين الجدد بشأن المواقف التي قد يكون فيها الالتزام بمدونة السلوك يمثل تحدياً.<sup>38</sup>

ضمان حصول جميع الموظفين على نسخة من مدونة السلوك، وحصولهم على التدريب العملي بشأن كيفية تطبيق الميثاق في عملهم، والموافقة على احترامه من خلال توقيع رسمي.

اختبار معرفة الموظفين واستيعابهم لمدونة السلوك، أو تقديم تدريب تذكيري بالمدونة بشكل دوري.

وضع وتنفيذ إجراءات فعالة وعادلة وفرض عقوبات للتعامل مع انتهاكات مدونة السلوك وسياسة عدم التمييز، ولحماية الموظفين الذين يبلغون عن انتهاكات من جانب موظفين آخرين ("مطلقي صافرات الإنذار")، أو أي مخاوف أخلاقية أخرى. متابعة حالات الانتهاك من قبل الموظفين لضمان تطبيق العقوبات. وفي حالة سوء السلوك، يتم إبلاغ العاملين بالواقعة والعقوبات التي اتخذت، والسماح للموظفين بطرح الأسئلة بشأن الواقعة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



تدريب جميع الموظفين المشتغلين بعملية التحصيل (مسئولي الإقراض، وموظفي التحصيل، ومديري الفروع) على ممارسات التحصيل الملائمة. وبالأخص، تزويد موظفي التحصيل بالتدريب على ممارسات تحصيل الديون المقبولة وإجراءات تعافي القروض.

خلال عملية تعيين الموظفين، يجب إجراء مراجعة للخلفية العامة تركز على تحديد أي سوء سلوك سابق، لتجنب تعيين موظفين على الأرجح أن ينتهكوا مدونة سلوك المؤسسة.

تعويض الموظفين بمستوى يمثل أجر للعيشة،<sup>39</sup> ولا يتم الاعتماد بشكل مكثف على نظم الحوافز، مثل مدفوعات المكافآت.<sup>40</sup> قد يؤدي انخفاض التعويضات وارتفاع المكافآت إلى التحفيز على الغش، وسوء معاملة العملاء، والأحجام غير الملائمة للقروض، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية.

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن إجراءات تقييم الأداء وحوافز الموظفين تتضمن القيم والمعايير المبينة في مدونة السلوك. ويستخدم نظام الحوافز بالمؤسسة لمكافئة السلوك الأخلاقي والمعاملة الجيدة للعملاء – خاصة بالنسبة للموظفين المتصلين بالعملاء بشكل مباشر.

<sup>38</sup> للاطلاع على أمثلة على تدريب الموظفين على الأخلاقيات، راجع: (1) المذكرة الزكية: السلوك الأخلاقي للموظفين في أسكي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/471](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/471) (2) توضيحات وأنشطة لتدريب مسؤولي القروض على حقوق العملاء ومسئولياتهم: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/501](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/501) (3) نموذج التدريب الإلكتروني

لمدونة السلوك: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/502](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/502)

<sup>39</sup> أجر المعيشة هو الأجر الكافي لتوفير الحد الأدنى من ظروف المعيشة المرضية للموظف في الموقع الذي يعمل به.  
<sup>40</sup> الحوافز التي تمثل أكثر من 100 بالمائة من أساسي راتب الموظف يجب مراجعتها بسبب العواقب غير المقصودة مثل تحفيز الموظف على إساءة معاملة العملاء لتحسين محفظتهم من القروض.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

خلال التقييم السنوي للمؤسسة، مراجعة ومناقشة ما إذا كانت حوافز الموظفين متسقة مع قيم عمل المؤسسة وأخلاقيات العمل.

## مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:

CC

المساعدة في وضع وتوزيع دليل التدريب الذي يتضمن سياسات بشأن كيفية إفادة العملاء بآليات الشكاوى في المؤسسة، وكيفية التعامل مع الشكاوى.

تدريب العاملين على كيفية:

- استخدام آلية الشكاوى.
- التحدث إلى العملاء بشأن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى.
- توجيه العملاء لاستخدام آلية الشكاوى بالمؤسسة.
- تناول الشكاوى الأكثر شيوعاً ومتى تتم إحالة الشكاوى للموظفين المسؤولين عن الشكاوى.

الإدارة المسنولة أيضاً:

IT

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

المشاركة في تصميم الدليل/الكتيب ومنهج تدريب الموظفين على سياسات وإجراءات المؤسسة للتعامل مع البيانات.

الإدارة المسنولة أيضاً:

PM EM

تدريب الموظفين على أهمية خصوصية البيانات، وكيفية حماية السرية، والأمن، والدقة، ونزاهة المعلومات الشخصية والمالية للعملاء. ويجب أن يشمل التدريب تعريف الموظفين بإبلاغ العملاء بمسئولياتهم للاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية. كما يجب أن يتضمن التدريب التوضيح للموظفين كيفية تدريب قادة المجموعات على حماية معلومات أعضاء المجموعة، بما في ذلك حسابات التوفير، وتواريخ توزيع القروض، ومعلومات مشكلات السداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

ضمان أن كتاب القواعد الخاص بالموظفين ومدونة السلوك تنص على عقوبات على سوء استخدام أو سرقة بيانات العملاء، بما في ذلك الإفصاح عن البيانات لأطراف ثالثة دون موافقة العملاء.

مبدأ: منع الإفراط في المديونية والشفافية<sup>41</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:

LG

ضمان احترام المواد التسويقية لأي تشريعات قائمة لحماية المستهلك بشأن الإعلان وشفافية التواصل بشأن الأسعار.

الإدارة المسنولة أيضاً:

LG

ضمان أن المواد التسويقية لا تزايد في عرض مزايا الائتمان أو تقدم ضمانات/عروض قد تتغير من عميل لآخر (على سبيل المثال. "لديكم موافقة مسبقة للحصول على القرض").

ضمان أن المواد التسويقية لا تتضمن معلومات خادعة عن الأسعار قد تتغير وفقاً لسمات العميل بشكل فردي. وعلى وجه الخصوص:

- لا تعقد مقارنات غير صحيحة أو خادعة للأسعار مع مؤسسات أخرى أو مع الأسعار "العادية" للمؤسسة ذاتها.
- لا تعلن عن منتج أو خدمة على أنها "مجانية" إذا كان العميل يتحمل أي تكاليف ذات صلة.

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

الإدارة المسنولة أيضاً:

LG

EM

اتباع السياسة المؤسسية فيما يتعلق بالآتي:

- مشاركة معلومات العملاء مع مؤسسات أخرى لأغراض التسويق (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15)
- الحصول على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام معلوماتهم أو صورهم في المواد الترويجية والتسويقية، وغيرها من المعلومات العامة (أنظر ص 37).

## مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:

CC

جميع المواد التسويقية يجب أن تتضمن بيانات الاتصال بالمؤسسة وتعليمات بشأن كيفية طرح الأسئلة أو تقديم شكوى.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> لمزيد من المعلومات عن شفافية التسعير، بما في ذلك المعلومات التي يجب أن تقدمها المؤسسة المالية للعميل، راجع (1) تحويل الشفافية إلى الممارسة، التواصل بشأن التسعير: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498) (2) شفافية الترويج والمبيعات: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494).  
<sup>42</sup> للاطلاع على نموذج لمعرفة كيفية عرض معلومات الشكاوى، راجع وثيقة الحملة الذكية: وثائق أساسية للعملاء الجدد، نماذج لاستمارات الشكاوى (صفحة 9): [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507).

### مبدأ: التصميم والتسليم الملائم للمنتجات

النظر في احتياجات العملاء وسماتهم لتقديم المنتجات أو الخدمات الأكثر ملائمة.

خلال جلسات توجيه العملاء، يجب توعية العملاء بنطاق المنتجات المعروض، وخصائصها، بحيث يمكن للعملاء اختيار المنتجات والخدمات الملائمة لاحتياجاتهم وإمكانياتهم.

عدم استخدام وسائل عدوانية للبيع. يجب تزويد العملاء بالمعلومات الخاصة بالمنتجات دون مبالغة في مزايا المنتجات، أو الضغط على العملاء لشرائها.

### مبدأ: منع الإفراط في المديونية

اتباع الخطوط الإرشادية للمؤسسة لتقييم قدرات العملاء على السداد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9).

اتباع الخطوط الإرشادية للمؤسسة بشأن التأكد من معلومات الائتمان المتاحة عن العملاء (مثل: السجل الائتماني، معلومات من المؤسسات المنافسة). (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9).

اتباع الخطوط الإرشادية للمؤسسة فيما يخص إعادة جدولة/تجميع القروض. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9).

### مبدأ: الشفافية<sup>43</sup>

تعريف العملاء بجميع الأسعار، والبنود، والشروط لجميع المنتجات المالية، بما في ذلك أي تغييرات ممكنة لها بمرور الوقت، قبل توقيع العقد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12).

الإدارة المسؤولة أيضاً:

EM

- منح العملاء الوقت الملائم لمراجعة البنود والشروط، وفرصة طرح الأسئلة والحصول على معلومات إضافية قبل توقيع العقد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13). بما في ذلك:
- تقديم معلومات المنتج والشروط في البداية، (راجع ص. 12 للاطلاع على قائمة المعلومات الأساسية)، بما في ذلك إجراءات تحصيل الدين.
- تخصيص الوقت لإجابة جميع أسئلة العملاء.
- إبلاغ العملاء بشأن كيفية الاتصال بالمؤسسة إذا كان لديهم المزيد من الأسئلة أو رغبتهم في تقديم شكوى.

<sup>43</sup> لمزيد من المعلومات عن كيفية اتباع الشفافية مع العملاء، راجع أداة الحملة الذكية، "الشفافية في الترويج والمبيعات"، وبالأخص، قسم 1، خطوط إرشادية عامة للشفافية في معاملة العملاء المحتملين: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494).

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

التواصل مع العملاء بطريقة تساعدهم في اتخاذ قرارات عن علم بشأن شراء أحد المنتجات. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12). بما في ذلك:

- استخدام قنوات متعددة للإفصاح عن المعلومات، مثل المنشورات، وجلسات التوجيه، والاجتماعات، والملصقات في الفروع، والمواقع الإلكترونية، إلخ.
- استخدام اللغة المحلية في جميع المراسلات المكتوبة والشفوية مع العملاء واستخدام لغة وبند بسيطة لوصف المنتجات، والأسعار، والبند، والشروط.
- قراءة العقود بصوت عالي للعملاء الأمين أو منخفضي إجابة القراءة والكتابة.
- التأكد من استيعاب العملاء من خلال طرح أسئلة للمتابعة.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

عدم المبالغة في مزايا منتجات المؤسسة أو الضغط على العملاء لقبول منتج ما إذا كانوا لم يستوعبوه تماماً بعد.

وفقاً للسياسة المؤسسية، تزويد العملاء بإثبات المدفوعات لجميع المنتجات، وتقديم المعلومات بشأن الحسابات (على سبيل المثال: حساب القرض، وحساب الادخار) سواء بناء على طلب من العملاء، أو بشكل دوري (على سبيل المثال: بيانات الحساب). (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12)

عدم إجبار العملاء على توقيع شروط ضمان قرض ما على أي عقد آخر متعلق بالقرض.

## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

الإدارة المسنولة أيضاً:

HR EM

مراجعة وفهم مدونة السلوك بالمؤسسة وأي قواعد أخرى خاصة بسلوك الموظفين ومعاملتهم للعملاء. (راجع السياسة في الموارد البشرية، ص. 24).

اتباع سياسة المؤسسة في التعريف بالجوانب الأساسية لمدونة السلوك، بالأخص تلك المتعلقة بحقوق العملاء وكيفية تقديمهم شكاوى للمؤسسة. (راجع السياسة في الموارد البشرية، ص. 25).

تطبيق معاملة العملاء باحترام حتى في المواقف الصعبة (مثل: سوء سلوك العميل، أو تعثر العميل).

الإبلاغ عن أي سوء سلوك من الموظفين الآخرين، بما في ذلك الغش، أو السلوك المنتهك أو القائم على التمييز تجاه العملاء، أو السرقة، إلخ.

اتباع الخطوط الإرشادية للمؤسسة بشأن الممارسات المقبولة وغير المقبولة لتحصيل الدين. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

اتباع سياسة المؤسسة بشأن عدم التمييز، (راجع السياسة في الموارد البشرية ص. 24). معاملة العملاء دون تمييز. عدم معاملة العملاء بشكل مختلف وأقل تفضيلاً بسبب خصائص لا تتعلق بقدرتهم ورغبتهم في الوفاء بمتطلبات المؤسسة المالية. يجب ألا يتضمن اختيار العملاء ومعاملتهم التمييز على أساس الخصائص الشخصية أو الانتماءات الشخصية.<sup>44</sup>

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

الإدارة المسنولة أيضاً:



مراجعة واستيعاب سياسات وإجراءات المؤسسة بشأن خصوصية البيانات (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15).

قبل توزيع القرض أو فتح حساب، يجب قراءة الجزء الخاص بالخصوصية من العقد للعملاء وطلب موافقتهم. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15).

- الحصول على موافقة العملاء قبل مشاركة معلوماتهم مع مكتب الائتمان، ووكلاء التأمين، وشركات التحصيل، وغيرها.
- الحصول على موافقة كتابية من العملاء قبل مشاركة صورهم مع أي شخص خارج المؤسسة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



توجيه العملاء بشأن مسؤولياتهم للاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية. يجب تدريب قادة المجموعات على حماية معلومات أعضاء المجموعة، بما في ذلك حسابات التوفير، وتواريخ توزيع القروض، ومعلومات مشكلات السداد. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15).

اتباع سياسة المؤسسة بشأن عقد اجتماعات جماعية في مواقع تسمح بإجراء مناقشات بين أعضاء المجموعات للحفاظ على الخصوصية، سواء يتم اختيار المواقع من قبل المجموعة أو المؤسسة. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15).

## مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:



- تعلم كيفية التعامل مع أسئلة وشكاوى العملاء. وبالأخص استيعاب كيفية استخدام آلية الشكاوى.
- التحدث إلى العملاء بشأن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى.
- توجيه العملاء لاستخدام آلية الشكاوى بالمؤسسة.
- تناول الشكاوى الأكثر شيوعاً ومتى تتم إحالة الشكاوى للموظفين المسؤولين عن الشكاوى.

عدم معاقبة العملاء على طرح الأسئلة أو التقدم بشكاوى.

<sup>44</sup> لمزيد من المعلومات عن عدم التمييز، راجع وثيقة الحملة الذكية: المعاملة المسنولة للعملاء: ممارسة عدم التمييز [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548).

## مبدأ: منع الإفراط في المديونية

وضع سياسة تصف كيف ومتى يتم تجميع أو إعادة جدولة القروض للعملاء الراغبين في السداد ولكن غير قادرين عليه. يجب وصف الحالات المحددة التي يمكن خلالها منح العملاء إعادة الجدولة أو إعادة التمويل، واعتبارات العملاء الذين أظهروا تاريخ جيد للسداد.

الإدارة المسنولة أيضاً:

مبدأ: التسعير المسنول<sup>45</sup>

وضع إجراءات رسمية داخلية للتسعير لكل منتج.

- طرح أسعار قائمة على السوق، دون تمييز.
- ضمان أن نسب الفعالية متنسقة مع القراء.<sup>46</sup>
- حساب الفائدة وفقاً لتاريخ السداد المحدد.
- إذا كان التأمين على الائتمان/الحياة و/أو الادخار إجبارياً، توضع في الاعتبار عند حساب سعر الفائدة الفعلي.<sup>47</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:



## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

تقديم الإفادة بشأن سياسة المؤسسة التي تصف الضمان المقبول. ويجب أن تتضمن السياسة:

- خطوط إرشادية لكيفية تسجيل الضمان وتقييمه.
- خطوط إرشادية لضمان حصول العملاء على أسعار نزيهة لأصولهم المصادرة.
- خطوط إرشادية لضمان أن إجراءات المصادرة تحترم حقوق العملاء وتتبع القوانين المحلية.
- خطوط إرشادية للتخزين الآمن لضمانات العملاء، إذا كان يتم الاحتفاظ بها داخل مقر المؤسسة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



<sup>45</sup> لمزيد من المعلومات عن التسعير المسنول، راجع: (1) [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243)؛ (2) أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81).

<sup>46</sup> تعرف مجموعات القراء بأنها المؤسسات المالية المماثلة في الحجم، ذات نماذج وقنوات التسليم المتشابهة، وتستهدف نفس نوعية العملاء، في نفس البلد. على الأقل يلزم توافر خمس مؤسسات لتشكيل مجموعة قراء. وفي حالة عدم وجود مجموعات قرينة داخل البلد، يجب استخدام المجموعات القرينة الإقليمية.

<sup>47</sup> للمساعدة في حساب أسعار الفائدة، راجع أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر.

## مبدأ: منع الإفراط في المديونية

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

- المتابعة الدورية للمخاطر ومستوى إفراط العملاء في المديونية.
- طلب تقارير دورية (على الأقل سنوياً) بشأن مستوى ومخاطر الإفراط في المديونية من جانب العملاء والاقتراض المتعدد. ويجب أن تقدم هذه التقارير معلومات عن:
  - القروض غير العاملة، والقروض معادة الجدولة، والقروض المشطوبة.
  - الاقتراض المتعدد داخل المؤسسة وبين المؤسسات.
  - معلومات مكتب الائتمان محللة على المستوى الإجمالي لإفادة القرارات بشأن مجموعة المنتجات، والتوسع الجغرافي، واستهداف فئات سكانية بعينها.
- التدقيق في السياسات المؤسسية للبحث عن تلك التي قد تساهم في الإفراط في المديونية، مثل انعدام التسامح تجاه التعثر، ونظم حوافز الموظفين التي تضع الأولوية للنمو والإنتاجية على حساب جودة المحفظة المالية.
- تدقيق نقاط الضعف المؤسسية للوصول إلى تلك التي قد تساهم في الإفراط في المديونية، مثل مسؤولي الإقراض عديمي الخبرة أو غير المدربين بالقدر الكافي.
- استخدام تعريف المؤسسة لمستوى "المخاطر المرتفعة" في السوق المحلية، وزيادة المتابعة إذا كانت المؤسسة في حالة خطر مرتفع. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9)

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

- التأكد من اتباع موظفي الائتمان/مسؤولي الإقراض لإجراءات المؤسسة بشأن تقييم قدرة العملاء بشكل صحيح. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 9)
- مراجعة ملفات القروض.
- إجراء زيارات للعمل/لل منازل ومقابلات مع العملاء على عينة ممثلة للعملاء كل سنة.
- مقابلة العملاء المنسحبين للتحقيق في أسباب مغادرتهم للمؤسسة (على سبيل المثال: عدم ملائمة المنتجات، سلوك الموظفين، صعوبات في الوفاء بالتزامات القروض).
- استخدام زيارات العملاء وملفات القروض، والتحقق من التزام الموظفين بالسياسات المؤسسية بشأن إعادة جدولة/إعادة تمويل القروض، وحدود الإفصاح عن قروض العملاء، وحدود الاقتراض المتعدد.

استخدام مكتب الائتمان (في حال توافره)، وإجراء مراجعة ائتمان دورية على قاعدة بيانات العملاء بالكامل (على سبيل المثال: مراجعة 25 بالمائة من قاعدة البيانات كل شهر، واستكمال مراجعة 100 بالمائة من قاعدة البيانات كل ثلاثة أشهر) وذلك لتحديد مستوى الإفراط في المديونية عبر المؤسسة، والأنماط المحتملة للعملاء الذين يقترضون من مصادر أخرى على الفور بعد التعاقد على قرض مع المؤسسة.

عند الطلب، تزويد الإدارة التنفيذية بتقارير محددة بشأن الإفراط في المديونية. يجب أن يكون التحليل والتقارير مستقلة عن إدارة العمل.

التأكد من اتباع الموظفين لإجراءات المؤسسة بشأن الضمانات بشكل صحيح من خلال مراجعة ملفات العملاء. (راجع السياسة في إدارة المنتجات، ص. 20)

لكل من المراجعات السابقة، إجراء مراجعات متعددة بشأن الموظفين الجدد.

## مبدأ: الشفافية

التأكد من استيعاب العملاء لبنود القرض وشروطه. مقابلة عينة من العملاء، بما في ذلك العملاء المتعثرين والمنسحبين من المؤسسة.

التأكد من أن أساليب الموظفين في تفسير بنود المنتجات وشروطها تتسم بالفعالية وأن المعلومات دقيقة. التأكد من منح العملاء الوقت الكافي لمراجعة المعلومات واستيعابها. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12).

التأكد من اتباع الموظفين للسياسة المؤسسية بشأن تزويد العملاء بالوثائق (اتفاقية القرض، وثيقة "الحقائق الأساسية"، ونسخ من أي وثائق موقعة، إلخ). (راجع إرشادات السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12).

التأكد من أن الموظفين يطلعون العملاء على حقهم في الشكوى، وكيفية تقديمها. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 12).  
لكل من المراجعات السابقة، يجب إجراء مراجعات أكثر شيوعاً على الموظفين الجدد.

## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

التأكد من التزام الموظفين بمدونة السلوك التي تحدد القيم المؤسسية ومعايير السلوك المهني المتوقع من جميع الموظفين.<sup>48</sup> (راجع السياسة في الموارد البشرية، ص. 24).

التأكد من أن الموارد البشرية تنفذ مراجعات خلفية للموظفين تكوت مصممة لتحديد الوقائع السابقة لسوء السلوك من قبل الموظفين المحتملين. (راجع السياسة في الموارد البشرية، ص. 24).

التأكد من التزام الموظفين بالخطوط الإرشادية للتحصيل. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

التأكد من التزام الموظفين بسياسة المؤسسة لعدم التمييز التي تنطبق على الموظفين والعملاء.<sup>49</sup> (راجع السياسة في الموارد البشرية، ص. 24).

التأكد من التزام الموظفين بسياسة الضمان بالمؤسسة. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

التأكد من تطبيق الموظفين لسياسات المؤسسة الخاصة بإعادة الجدولة بطريقة متسقة وعادلة. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

<sup>48</sup> لمزيد من المعلومات عن عملية وضع أو تحسين مدونة السلوك المؤسسية، راجع وثيقة الحملة الذكية: كيفية وضع ميثاق شرف مؤسسي. [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/84](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/84). وراجع أيضاً حماية العملاء وموثيق الشرف: أمثلة للبدء. [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44).  
<sup>49</sup> لمزيد من المعلومات عن عدم التمييز، راجع وثيقة الحملة الذكية: المعاملة المسؤولة للعملاء: ممارسة عدم التمييز. [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548).

- 
- زيارة العملاء للتأكد مما يلي بشأن معاملة الموظفين للعملاء:
- عدم تعرض العملاء للانتهاك، أو عدم الاحترام، أو سوء المعاملة بأي شكل من الأشكال.
  - لا يسمح الموظفين بالرشاوى، أو الإكراميات، أو المحسوبيات من أي نوع.
  - احترام العملاء لممارسات تحصيل الدين المقبولة وغير المقبولة.<sup>50</sup>
- 

التأكد من استيعاب العملاء لحقوقهم، بما في ذلك الحق في المعاملة باحترام من قبل الموظفين، والحق في الشكوى. اختيار عينة من العملاء للتأكد من استيعابهم من خلال زيارات العملاء.

### مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

- التأكد من أن موظفي مستوى المكاتب يطبقون سياسات المؤسسة وإجراءاتها بشأن استخدام، وتخزين، ومشاركة، ونقل معلومات العملاء. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15). وبالأخص التأكد من:
- حصول الموظفين على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام معلوماتهم أو صورهم أو مشاركة بياناتهم الشخصية مع أي جمهور خارجي، بما في ذلك مكاتب الائتمان، وكلاء التأمين، وشركات التحصيل، إلخ.
  - توجيه الموظفين للعملاء بشأن الاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية.
  - استيعاب الموظفين لكيفية مشورة العملاء بشأن المتطلبات القانونية لتحصيل المعلومات، ومشاركتها، واستخدامها.
  - استيعاب الموظفين لكيفية المشاركة الآمنة للمعلومات مع مقدمي خدمات الطرف الثالث، مثل مكاتب الائتمان، وشركات التسويق، وشركات إدارة البيانات، ووكالات التحصيل، إلخ.
  - استيعاب الموظفين لكيفية ضمان اتباع الأطراف الثالثة للإجراءات الملزمة لخصوصية البيانات.
  - استيعاب الموظفين لكيفية معاملة البيانات في حالة تنازل العملاء طوعياً عن حقهم في خصوصية البيانات.
  - استيعاب الموظفين لما يجب القيام به في حالة حدوث اختراق للخصوصية أو شكوى بشأنها.
- 

التأكد من أن السجلات والوثائق المادية مخزنة في مكان آمن ضد التخريب أو السرقة، وتحديد إمكانية الوصول لها للأشخاص المحددين فقط.

---

التأكد من أن سجلات العملاء محدثة. اختيار عينة من العملاء ومقارنة المعلومات الحالية مع المعلومات المسجلة في المؤسسة.

<sup>50</sup> لمزيد من المعلومات عن التحصيل، راجع وثيقة الحملة الذكية: الخطوط الإرشادية للتحصيل لمقدمي الخدمات المالية.

## مبدأ: آلية حل الشكاوى



التأكد من استخدام آلية الشكاوى بفعالية من قبل العملاء (على سبيل المثال: مراجعة عدد الشكاوى شهرياً، واستخدام آليات متعددة لتقديم الشكاوى، إلخ).

التأكد من التزام الموظفين بآليات الشكاوى، واتباع الإجراءات المؤسسية للتحصيل، والتسجيل، والتحليل، وإعداد التقارير بشأن أسئلة وشكاوى العملاء (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 16):

- التأكد من استيعاب موظفي الخط الأمامي لكيفية شرح الآلية للعملاء.
- التأكد من استيعاب موظفي الخط الأمامي لكيفية إجابة الأسئلة والشكاوى المتكررة.
- التأكد من قيام موظفي الخط الأمامي بإعداد تقارير دقيقة ودورية بشأن معلومات الشكاوى للإدارات المعنية أو المديرين المعنيين.
- التأكد من حصول العملاء على استجابة ناجزة لشكاواهم، خلال شهر من تقديم الشكاوى، أو أقل وفقاً لسياسة المؤسسة.

التأكد من استيعاب العملاء لكيفية استخدام آلية الشكاوى بالمؤسسة (على سبيل المثال: سؤال العملاء إذا ما تم إبلاغهم بكيفية استخدامها، وما إذا كانوا قد استخدموها، إلخ)

التأكد من حل شكاوى العملاء بشكل مرضي (على سبيل المثال: دراسة لعينة من العملاء المسجلين في نظام الشكاوى).

استخدام بيانات الشكاوى لتحديد والتحقيق في حالات غش الموظفين، أو سوء معاملة العملاء، أو غيرها من السلوك غير الأخلاقي المحدد من قبل العملاء أو موظفين آخرين.

تقييم الاتجاهات الإجمالية في شكاوى العملاء لتحديد أي مشكلات منهجية تزيد عن كونها مظالم فردية. متابعة هذه المشكلات بمزيد من المراجعات.

مبدأ: الشفافية<sup>51</sup> والتسعير المسنول

الإدارة المسنولة أيضاً:

MP

ضمان احترام السياسات والإجراءات الخاصة بالتسويق والاتصالات لأي تشريعات قائمة لحماية المستهلك بشأن الإعلان وشفافية التواصل بشأن الأسعار.

الإدارة المسنولة أيضاً:

MP

ضمان أن المواد التسويقية لا تزايد في عرض مزايا الائتمان أو تقدم ضمانات/عروض قد تتغير من عميل لآخر (على سبيل المثال، "الديكم موافقة مسبقة للحصول على القرض").

الإدارة المسنولة أيضاً:

MP

ضمان أن المواد التسويقية لا تتضمن معلومات خادعة عن الأسعار قد تتغير وفقاً لسمات العميل بشكل فردي. وعلى وجه الخصوص:

- لا تعقد مقارنات غير صحيحة أو خادعة للأسعار مع مؤسسات أخرى أو مع الأسعار "العادية" للمؤسسة ذاتها.
- لا تعلن عن منتج أو خدمة على أنها "مجانية" إذا كان العميل يتحمل أي تكاليف ذات صلة.

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

PM

بالنسبة لجميع المنتجات، تزويد العملاء بالمبلغ الإجمالي الذي سيُسده العملاء مقابل المنتجات، بغض النظر عن اللوائح المحلية (بما في ذلك في حال غياب متطلبات على مستوى الصناعة).<sup>52</sup>

## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

FN

تقديم إفادات بشأن سياسة المؤسسة التي تحدد الضمان المقبول. ويجب أن تتضمن السياسة:

- خطوط إرشادية لكيفية تسجيل الضمان وتقييمه.
- خطوط إرشادية لضمان حصول العملاء على أسعار نزيهة لأصولهم المصادرة.
- خطوط إرشادية لضمان أن إجراءات المصادرة تحترم حقوق العملاء وتتبع القوانين المحلية.
- خطوط إرشادية للتخزين الآمن لضمانات العملاء، إذا كان يتم الاحتفاظ بها داخل مقر المؤسسة.

<sup>51</sup> لمزيد من المعلومات عن شفافية التسعير، بما في ذلك المعلومات التي يجب أن تقدمها المؤسسة المالية للعميل، راجع (1) تحويل الشفافية إلى الممارسة، التواصل بشأن التسعير: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498) (2) شفافية الترويج والمبيعات: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494). ولمزيد من المعلومات عن الشفافية بشأن المنتجات غير الائتمانية، راجع الموارد التالية: (1) المدخرات الذكية: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286) (2) التأمين الأصغر الذكي: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573) (3) المدفوعات الذكية: سيصدر قريباً.

<sup>52</sup> للمساعدة في حساب أسعار الفائدة، راجع أداة حساب الأسعار بشفافية من شفافية التمويل الأصغر.



تقديم إفادة بشأن مدونة السلوك بالمؤسسة، لضمان احترامها للحقوق القانونية لكل من الموظفين والعملاء.



تقديم إفادة بشأن وضع سياسة المؤسسة لعدم التمييز تجاه الموظفين والعملاء، لضمان أنها تحترم الحقوق القانونية لكل من الموظفين والعملاء.<sup>53</sup>



تقديم إفادة بشأن وضع إجراءات فعالة وعادلة للتعامل مع انتهاكات مدونة السلوك وسياسة عدم التمييز، لحماية الموظفين الذين يبلغون عن انتهاكات من جانب موظفين آخرين ("مطلق صافرات الإنذار")، أو أي مخاوف أخلاقية أخرى.



مساعدة الإدارة في تعويض الموظفين بمستوى يمثل أجر للمعيشة،<sup>54</sup> وعدم الاعتماد بشكل مكثف على نظم الحوافز، مثل مدفوعات المكافآت.<sup>55</sup> قد يؤدي انخفاض التعويضات وارتفاع المكافآت إلى التحفيز على الغش، وسوء معاملة العملاء، والأحجام غير الملائمة للقروض، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية.

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء



ضمان اتساق الموافقة الكتابية من العملاء لاستخدام المعلومات أو الصور في المواد الترويجية والتسويقية، وغيرها من المعلومات العامة، مع أي لوائح لحماية المستهلك.



ضمان أن عقود العملاء تتضمن مادة خاصة بخصوصية البيانات وتلتزم الحصول على موافقة كتابية من العملاء لاستخدام معلوماتهم أو صورهم أو مشاركة بياناتهم الشخصية مع أي جمهور خارجي، بما في ذلك مكاتب الائتمان، وكلاء التأمين، وشركات التحصيل، إلخ.

<sup>53</sup> لمزيد من المعلومات عن عدم التمييز، راجع وثيقة الحملة الذكية: المعاملة المسنولة للعملاء: ممارسة عدم

التمييز [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548).

<sup>54</sup> أجر المعيشة هو الأجر الكافي لتوفير الحد الأدنى من ظروف المعيشة المرضية للموظف في الموقع الذي يعمل به.

<sup>55</sup> الحوافز التي تمثل أكثر من 100 بالمائة من أساسي راتب الموظف يجب مراجعتها بسبب العواقب غير المقصودة مثل تحفيز الموظف على إساءة معاملة العملاء لتحسين محفظتهم من القروض.

تقديم الإفادات بشأن أي اتفاقيات أخرى تخص خصوصية بيانات العملاء، بما في ذلك الوثائق التي تتطلب توقيعات العملاء.<sup>56</sup>

ضمان أن سياسة المؤسسة بشأن الخصوصية تغطي الموظفين الحاليين، وكذلك الذين يغادرون المؤسسة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن سياسات وإجراءات تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة تحترم أي قوانين أو لوائح معمول بها بشأن الخصوصية وأمن بيانات العملاء. ضمان أن نظام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة سيمكن المؤسسة من احترام هذه القوانين واللوائح.

### مبدأ: آلية حل الشكاوى

الإدارة المسنولة أيضاً:



تقديم إفادات بشأن كيف يمكن للمؤسسة تناول شكاوى العملاء، بالأخص كيفية تناول سوء السلوك المزعوم من قبل الموظفين، وكيفية تطبيق القوانين المحلية وقت الضرورة.

<sup>56</sup> لمزيد من المعلومات عن خصوصية البيانات، راجع وثيقة الحملة الذكية: وثائق أساسية للعملاء الجدد، اتفاقية خصوصية البيانات (صفحة 10): [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507).

## مبدأ: التصميم والتسليم الملائم للمنتجات

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

توفير إطار لجمع بيانات العملاء ومعلومات أبحاث السوق وتحليلها. (راجع احتياجات معلومات الإدارة التنفيذية، ص. 8).

توفير إطار وقدرات لإعداد تقارير معلومات على مستوى العملاء تقدم لفريق إعداد تطوير المنتجات، ومجلس الإدارة، وغيرهم من المديرين التنفيذيين. (راجع احتياجات معلومات الإدارة التنفيذية، ص. 8).

مبدأ: منع الإفراط في المديونية<sup>57</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

توفير إطار لمتابعة جودة المحفظة المالية من خلال مقاييس مختلفة، مثل نوع المنتجات، ودورة القروض، والمناطق، إلخ.

توفير إطار لموظفي الائتمان لإدخال بيانات القروض والمعلومات الشخصية للعملاء في قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة يكون للعملاء فيها أرقام هوية مميزة.

توفير إطار لموظفي الائتمان للتأكد بسرعة وسهولة من السجلات الداخلية للعملاء فيما يخص تاريخ السداد، والقروض الحالية، وغيرها من معلومات الائتمان.

توفير إطار للمؤسسة يمكنها من خلاله الحصول على المعلومات من نظام مشاركة معلومات الائتمان والمساهمة فيه (إن كان موجوداً). يجب أن يبصر الإطار التقارير الدورية بشأن مخاطر الإفراط في مديونية العملاء. (راجع احتياجات معلومات الإدارة التنفيذية، ص. 9).

توفير إطار لمتابعة طريقة حساب حوافز الموظفين/مسئولي الإقراض.

## مبدأ: معاملة العملاء بنزاهة واحترام

الإدارة المسنولة أيضاً:

EM

HR

توفير إطار للمؤسسة لإصدار تقارير دورية بشأن القروض التي تتم إعادة جدلتها، للمساعدة في متابعة ما إذا كان الموظفون يتبعون سياسات المؤسسة بشأن إعادة جدولة القروض. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 13).

تقديم الإفادة بشأن تدريب الموظفين على أهمية خصوصية البيانات، وكيفية حماية السرية، والأمن، والدقة، ونزاهة المعلومات الشخصية والمالية للعملاء. ويجب أن يشمل التدريب تعريف الموظفين بإبلاغ العملاء بمسئولياتهم للاحتفاظ بخصوصية بياناتهم، مثل تخزين أي سجلات في موقع آمن وعدم مشاركة أرقام الهوية الشخصية. كما يجب أن يتضمن التدريب التوضيح للموظفين كيفية تدريب قادة المجموعات على حماية معلومات أعضاء المجموعة، بما في ذلك حسابات التوفير، وتواريخ توزيع القروض، ومعلومات مشكلات السداد.

<sup>57</sup> للحصول على إرشادات معمقة بشأن منع إفراط العملاء في المديونية، راجع تجنب الإفراط في المديونية: خطوط إرشادية للتقييم المالي وغير المالي من إعداد الحملة الذكية: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514)

## مبدأ: خصوصية بيانات العملاء

الإدارة المسنولة أيضاً:



المشاركة في تصميم السياسة المؤسسية بشأن خصوصية وأمن بيانات العملاء، لضمان أن قدرات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، تتسق مع مهام تكنولوجيا المعلومات المطلوبة من قبل السياسة. (راجع السياسة في الإدارة التنفيذية، ص. 15)

ضمان أن سياسات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالمؤسسة تحترم أي قوانين أو لوائح محلية معمول بها بشأن خصوصية وأمن بيانات العملاء. ضمان أن نظام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة يمكنها من احترام هذه القوانين واللوائح.

الإدارة المسنولة أيضاً:



المشاركة في تصميم الدليل/الكتيب ومنهج تدريب الموظفين على سياسات وإجراءات المؤسسة للتعامل مع البيانات، لضمان أن الموظفين مدربين على الاستخدام الصحيح لنظم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة.

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها نظم لحماية كلمات المرور المختلفة التي يتم تغييرها بشكل دوري مع مستويات مختلفة لإمكانية الوصول للمعلومات وفقاً لمنصب الموظف الذي يحاول الوصول للبيانات.

## مبدأ: آلية حل الشكاوى

توفي التكنولوجيا اللازمة لضمان سلاسة عمل نظام الشكاوى (على سبيل المثال: خطوط الهاتف، خدمات الرد، قدرات إرسال رسائل نصية، عناوين البريد الإلكتروني، إلخ).

توفير إطار لجمع، وتخزين، وتحليل شكاوى العملاء. يجب أن يكون الإطار قادراً على تتبع عدد ونوع الشكاوى التي المستقبلية، ويجب أن يسمح للإدارة بتحليل شكاوى العملاء بسهولة.

## مبدأ: آلية حل الشكاوى



وضع سياسة لإدارة شكاوى العملاء. هذه السياسة يجب أن:

- تضمن حقوق العملاء، بما في ذلك الحق في:
  - الشكاوى للمؤسسة
  - الحصول على استجابة عاجلة للشكاوى
  - الشكاوى دون الإفصاح عن الهوية
  - الشكاوى دون عواقب سلبية
- وضع آلية لحل شكاوى العملاء، بما في ذلك:
  - منصب مؤسسي مسئول عن الإشراف على حل الشكاوى، على الأقل لنصف الوقت
  - إجراءات لجمع الشكاوى، وتتبعها، والاستجابة لها
  - جدول زمني للاستجابة للشكاوى وحلها
  - عملية للتعامل مع الشكاوى الخطيرة (على سبيل المثال: الادعاء بالانتهاك، أو الغش)
  - عملية لتقديم الاستجابة بشكل مباشر للعملاء مقدمي الشكاوى

الإدارة المسئولة أيضاً:

RM

تلقي أسئلة وشكاوى العملاء بشكل مستمر، باستخدام آلية أو آليات متاحة ومجانية للعملاء.<sup>59</sup> التأكد من استخدام العملاء للآلية بشكل نشط.

الإدارة المسئولة أيضاً:

RM

وضع نظام واضح لإعداد التقارير لضمان وصول الشكاوى من الميدان (على سبيل المثال: الفروع، ونقاط البيع) للموظفين المعنيين بالشكاوى.

ضمان حصول العملاء على استجابة فورية لأسئلتهم وشكاوهم. يجب حل المشكلات المعقدة خلال شهر، والمشكلات الأقل تعقيداً بصورة أسرع.

الإدارة المسئولة أيضاً:

HR

وضع وتوزيع دليل التدريب الذي يتضمن سياسات بشأن كيفية إفادة العملاء بالآليات الشكاوى في المؤسسة، وكيفية التعامل مع الشكاوى.

<sup>58</sup> إذا لم يكن لدى المؤسسة إدارة عمل مستقلة معنية بشكاوى/خدمة العملاء، يمكن تقسيم المهام الموضحة في هذا الفصل بين الإدارة التنفيذية، والموارد البشرية، وموظفي المبيعات/الخط الأمامي.

<sup>59</sup> قد تتضمن هذه الآليات: اجتماعات شخصية مع موظفي خدمة العملاء؛ خطوط هاتف ساخنة؛ خدمات الرسائل القصيرة؛ البريد الإلكتروني؛ صندوق المقترحات؛ منتديات الشكاوى النورية.

تدريب العاملين على كيفية:

- استخدام آلية الشكاوى.
  - التحدث إلى العملاء بشأن حقهم في طرح الأسئلة وتقديم الشكاوى.
  - توجيه العملاء لاستخدام آلية الشكاوى بالمؤسسة.
- تناول الشكاوى الأكثر شيوعاً ومتى تتم إحالة الشكاوى للموظفين المسؤولين عن الشكاوى.

المساعدة في وضع وتوزيع دليل التدريب الذي يتضمن سياسات بشأن كيفية إفادة العملاء بآليات الشكاوى في المؤسسة، وكيفية التعامل مع الشكاوى.

الإدارة المسنولة أيضاً:



تقييم الاتجاهات الإجمالية في شكاوى العملاء لتحديد أي مشكلات منهجية تزيد عن كونها مظالم فردية.

- استخدام بيانات الشكاوى لتصحيح الأخطاء، والحذف، والأنشطة التي قد تكون ضارة بالعملاء (على سبيل المثال، تكرار الشكاوى بشأن الرسوم "الخفية"، والشكاوى المتعددة بشأن مكتب فرع بعينه).
- استخدام الشكاوى لإرشاد التحسينات العملية ذات الصلة بتفاعلات المؤسسة مع عملائها، بما في ذلك التغييرات على المنتجات والخدمات.

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن معلومات الشكاوى (على سبيل المثال: رقم الخط الساخن) موضحة على جميع المواد التسويقية، ووثائق المنتجات (على سبيل المثال: اتفاقيات القروض)، وغيرها من المواد الأخرى المقدمة للعملاء.<sup>60</sup>

الإدارة المسنولة أيضاً:



ضمان أن المؤسسة لديها التكنولوجيا اللازمة لإدارة آليات الشكاوى (على سبيل المثال: خطوط الهاتف المخصصة، قواعد البيانات الخاصة بتسجيل الشكاوى وتحليلها).

<sup>60</sup> للاطلاع على أمثلة لمطبوعات معلومات الشكاوى، راجع وثائق الحملة الذكية: 1) منشور التعامل مع الشكاوى للعملاء: [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/103](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/103); 2) وثائق أساسية للعملاء الجدد، نماذج لاستمارات الشكاوى (صفحة 9): [www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507).

الحملة الذكية هي حملة عالمية تهتم بتعزيز ممارسات حماية العملاء داخل ثقافة وأعمال صناعة التمويل الأصغر. وتسعى لتوحيد قادة التمويل الأصغر حول هدف مشترك وهو: الإبقاء على كون العملاء القوة الدافعة للصناعة.

[www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)

