2020 العدد 68

دراسات تنموية

مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"

أ.د. إيهاب مقابله
أ. محمد عواوده

سلسلة دراسات تنموية:

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد والمهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آملين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"

إعداد

أ.د. إيهاب مقابله
أ. محمد عواوده

العدد (68) 2020

المحتويات

المقدمة 9

1. المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية: نشأتها وأهدافها وخدماتها 12

2. تقييم الأداء العام للمؤسسة 21

3. تقييم كفاءة الأداء التمويلي للمؤسسة ومخصصات فقدان القروض 55

4. التحديات التي تواجه عمل المؤسسة والفروع التابعة لها 58

5. مقومات ريادة مؤسسة فاتن ومكانتها في سوق التمويل في فلسطين 62

المراجع 68

تقديم

يقود الحديث عن الجهود الداعمة لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية إلى تقييم التجربة الفلسطينية في دعم ورعاية هذه المشروعات ورفع كفاءتها ومساهمتها في تحقيق التنمية والاقتصادية والاجتماعية. ولتحقيق أبعاد عملية التقييم لا بد بدايةً من إبراز نقاط القوة والفرص الكامنة التي تتمتع بها هذه المشروعات، والتحديات والتهديدات التي تواجهها من أجل رسم السياسات المناسبة. وقد بذلت الحكومات المتعاقبة جهوداً واضحة وسعت إلى تحسين بيئة الأعمال وتوفير الأطر التشريعية والمؤسسية المناسبة لنمو وتطور المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في دولة فلسطين، وقد رافق هذه الجهود ظهور عدد من المؤسسات والبرامج التمويلية وغير التمويلية المحلية والدولية التي سعت وبشكل حثيث إلى دعم فرص تأسيس المزيد من المشروعات الجديدة، وإلى زيادة فرص نمو وتوسع وتطوير المشروعات القائمة بأحجامها وقطاعتها المختلفة. ويزيد عدد مؤسسات وبرامج التمويل الأصغر المتخصصة في مجال دعم ريادة الأعمال والنشاطات المدرة للدخل والمشروعات الصغيرة في فلسطين عن 20 برنامج ومؤسسة معظمها غير ربحية. وتحرص سلطة النقد الفلسطينية على إجراء إصلاحات مستمرة بهدف الحفاظ على سلامة وفعالية أعمال هذه المؤسسات والبرامج، حيث أصدرت العديد من التعليمات الهادفة إلى تنظيم إدارتها وحوكمتها. وفي ظل تنوع طبيعة وأهداف هذه المؤسسات، فقد بات من الضروري العمل على تقييم جهودها كمنظومة متكاملة، إضافة إلى تقييم حجم نشاطاتها ودورها التنموي وقياس مستوى الرضا عن خدماتها بشكل مستمر للوصول إلى أفضل أداء.

وفي إطار الحديث عن أهم مؤسسات التمويل الأصغر البارزة في دولة فلسطين، تسعى المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" للوصول إلى أفضل النتائج في دعم جهود التنمية المحلية وتمكين الشباب والمرأة وتطوير قطاع التمويل الأصغر في فلسطين. ونظراً للدور البارز الذي تقوم به مؤسسة "فاتن" وريادتها ووجودها في مقدمة المؤسسات التمويلية الفلسطينية وتنامي حجم الطلب على خدماتها في ظل تفاقم بعض التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بعدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل وتنامي معدلات ومظاهر الفقر، فقد بات من الضروري دراسة وتقييم أداءها الإقراضي ودورها التنموي ببُعدَيْه الاقتصادي والاجتماعي، وتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تقدمها على مختلف المستويات. وتهدف هذه الدراسة إلى عرض أبرز نتائج تحليل تقييم مؤشرات أداء مؤسسة فاتن خلال الفترة (2010-2019). وتعرض على وجه التفصيل نشأة المؤسسة وانتشارها الجغرافي ورؤيتها ورسالتها وسياستها الائتمانية، كما تعرض بعمق نتائج تحليل مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وتطور نشاطها التمويلي الإنتاجي وغير الإنتاجية، إضافةً إلى مقومات ريادتها ومؤشرات ودلائل مكانتها في سوق التمويل الأصغر في فلسطين.

المعهد العربي للتخطيط

المقدمة

أصبح الاهتمام الكبير بالمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والنشاطات والمشروعات الإنتاجية المنزلية ينعكس على السياسات والبرامج الاقتصادية، كما بدأ ينعكس على حجم وتنوع منظومة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الداعمة والراعية والممولة لهذه المشروعات والنشاطات، حيث بدأت مجموعة من المؤسسات التمويلية وغير التمويلية المعنية بتنمية وتطوير هذه المشروعات بالظهور والانتشار على مستوى كل دولة، كما بدأت العديد من المؤسسات ذات العلاقة بقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بتعديل أهدافها ومجالات عملها وفئاتها المستهدفة لتشمل قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والنشاطات الإنتاجية والمنزلية والفقراء وذوي الدخل المحدود، كما ظهرت مجموعة من المؤسسات المعنية بتقديم منتجات تمويليه غير إنتاجية لتلبية احتياجات صحية و/أو تعليمية و/أو أسرية وغيرها. وتتضمن منظومة المؤسسات التمويلية الخاصة بقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والنشاطات المدرة للدخل والفقراء كل من: البنوك التجارية والإسلامية ومؤسسات التمويل التنموية ومؤسسات التمويل المتخصصة ومؤسسات التمويل الأصغر وصناديق رأس المال المغامر ومؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي وشبكة المستثمرين الملائكيين **Angel Investors** ومؤسسات ضمان القروض وحاضنات الأعمال وبرامج الدعم الحكومي ومنصات الإقراض وغيرها. واستجابةً لتطور مستوى الاهتمام بهذه المشروعات والنشاطات، بدأت تظهر تشريعات وقوانين خاصة لرعايتها وتنظيمها ودعم عمليات تأسيسها وتشغيلها وتطويرها. وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى وجود بعض الفروقات البسيطة بين المؤسسات والسياسات والتشريعات المتعلقة بمواجهة الفقر وتلك المعنية بتعزيز الإنتاج والاستثمار والتشغيل، فعلى سبيل المثال، هناك فرق بين تمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وبين التمويل الأصغر (التمويل الميكروي)، فنجد أن مؤسسات التمويل الأصغر تركز على مسائل مواجهة الفقر ورفع مستوى المعيشة وتمويل نشاطات مدرة للدخل بسقف تمويلي متواضع وشروط ميسرة وبمناطق جغرافية تعبر عن جيوب الفقر ولكن بتكلفة مرتفعة. وتقدم هذه المؤسسات قروض إنتاجية وقروض غير إنتاجية واستهلاكية. أما مؤسسات تمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فتركز على التشغيل والإنتاج واستخدام التكنولوجيا والتنمية المحلية والتوزان التنموي وتعزيز الصادرات وغيرها. كما أن هناك فرق بين التشريعات المنظمة للنشاطات الإنتاجية المنزلية وتلك المنظمة لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تعمل في إطار القطاع الرسمي.

وفي إطار الحديث عن المؤسسات العربية والإقليمية الفاعلة في هذا المجال، يأتي المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت في مقدمة المؤسسات الداعمة والراعية لهذا القطاع، حيث يعمل من خلال مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابع له على دعم كافة الجهود الإنمائية الهادفة إلى تطوير هذا القطاع في الدول العربية، كما يقوم بتقديم العديد من الخدمات التدريبية والاستشارية وخدمات الدعم المؤسسي والبحوث والدراسات لكافة شرائح المستفيدين في هذا القطاع (رواد الأعمال، أصحاب المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، العاملين في المؤسسات الداعمة والراعية والممولة لهذا القطاع). ويسعى المعهد

بالتعاون مع مؤسسات العمل العربي المشترك ومختلف الجهات ذات العلاقة في القطاعين العام والخاص بالدول العربية إلى تقديم كل ما يلزم لتنمية وتطوير قطاع ريادة الأعمال ونشر ثقافة العمل الحر وتنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

وفي سياق الحديث عن الجهود الداعمة لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على المستوى القطري، نشير إلى التجربة الفلسطينية في دعم ورعاية هذه المشروعات، حيث تسعى الحكومة جاهدةً إلى توفير البيئة المناسبة لنمو وتطور هذا القطاع، ونتيجة لذلك ظهر عدد من المؤسسات التمويلية وغير التمويلية المعنية بتنمية هذا القطاع والتي من شأنها دعم فرص تأسيس المزيد من المشروعات الجديدة، كما تزيد من فرص توسع وتطوير المشروعات القائمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية تقييم جهود دعم قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (الشمولية والكفاءة والفعالية) في دولة فلسطين، إضافة إلى تقييم أداء وكفاءة المؤسسات العاملة في تنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتقييم مؤسسات التمويل الأصغر و أثرها التنموي ومستوى الرضا عن خدماتها بشكل مستمر للوصول إلى أفضل أداء وأعظم دور لهذه المؤسسات. ويزيد عدد مؤسسات وبرامج التمويل المتخصصة في فلسطين عن 20 برنامج ومؤسسة معظمها غير ربحية والعديد منها عبارة عن برامج مؤقتة غير مستدامة. وتحرص سلطة النقد الفلسطينية على إجراء إصلاحات مستمرة بهدف الحفاظ على سلامة وفعالية أعمال هذه المؤسسات، حيث أصدرت العديد من التعليمات الهادفة إلى تنظيم إدارتها وحوكمتها، إضافة إلى بيان آلية ترخيصها، والأعمال المسموحة والمحظورة عليها .

وفي إطار الحديث عن مؤسسات التمويل التنموي البارزة في دولة فلسطين، تأتي المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" التي تسعى للوصول إلى أفضل النتائج في دعم جهود التنمية المحلية وتطوير قطاع التمويل الأصغر في فلسطين. ونظراً للدور البارز الذي تقوم به "فاتن" حالياً وريادتها ووجودها في مقدمة المؤسسات التمويلية الفلسطينية، وتنامي حجم الطلب على خدماتها والدور المطلوب منها في ظل تفاقم بعض التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بعدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل وتنامي معدلات ومظاهر الفقر، ونظراً للسعي الدؤوب لتحديد المرتكزات الأساسية لخطط التوسع والتطوير وتحسين الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فقد بات من الضروري دراسة وتقييم أداءها الإقراضي ودورها التنموي ببعديه الاقتصادي والاجتماعي، وتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تقدمها على مختلف المستويات. وتهدف هذه الدراسة إلى عرض أبرز نتائج تحليل مؤشرات أداء المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية خلال الفترة (2010-2019). وتعرض الدراسة نشأة المؤسسة و انتشارها الجغرافي ورؤيتها ورسالتها وسياستها الائتمانية، ومؤشرات نشاط الإقراض وتطور نشاط التمويل الإنتاجي وغير الإنتاجي. وتعرض الدراسة مقومات ريادة المؤسسة ومكانتها في سوق التمويل الأصغر في فلسطين.

وفي إطار الحديث عن المؤشرات التي سيتم استخدامها لعرض وقياس الأداء المالي والدور التنموي للمؤسسة، فإن هذه الدراسة لجأت إلى استخدام عدد من المؤشرات المالية وغير المالية، وتشمل مؤشرات جودة المحفظة الائتمانية ومؤشرات الكفاءة الإنتاجية ومؤشرات الإدارة المالية ومؤشرات الربحية وغيرها من المؤشرات الهامة، كما هو مبين في الجدول رقم (1) . وتجدر الإشارة هنا إلى بعض المؤشرات سيتم حسابها

سنوياً ولكل سنة من سنوات الدراسة (2010-2019)، وبعضها سيتم التعامل مع قيمة المتوسط عند الحاجة. كما سيتم مقارنة قيم مؤشرات الأداء التي تم احتسابها للمؤسسة مع نظيراتها الخاصة بعدد من مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في فلسطين وذلك لإجراء المقارنات اللازمة.

الجدول رقم 1: أبرز مؤشرات الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر

مؤشرات جودة المحفظة الائتمانية				
حجم المحفظة في خطر	معدل المتأخرات	نسبة المخصص	نسبة تغطية المخاطر	نسبة القروض المعدمة
مؤشرات الكفاءة والإنتاجية				
نسبة المصاريف التشغيلية	التكلفة لكل مقترض	عدد المقترضين لكل موظف إداري	عدد المقترضين لكل ضابط إقراض	حجم المحفظة لكل ضابط إقراض
مؤشرات الإدارة المالية				
نسبة نفقات التمويل	نسبة تكلفة الأموال	نسبة المطلوبات الى حقوق الملكية	نسبة الأصول الرأسمالية	إجمالي محفظة القروض إلى إجمالي الأصول
مؤشرات الربحية				
العائد على الأصول	العائد على الأصول المعدل	العائد على حقوق الملكية	عائد المحفظة	صافي الربح السنوي
مؤشرات الانتشار والوصول إلى الفئات المستهدفة				
عدد الفروع	عدد الفروع في كل محافظة	عدد السكان لكل فرع	نسبة تغطية المحافظات	عدد المكاتب
مؤشرات أخرى				
عدد القروض المصروفة والقائمة	حجم المحفظة	عدد المستفيدين بشكل مباشر	عدد المستفيدين بشكل غير مباشر	عدد القروض في خطر
معدل الاسترداد الحالي	معدل خسارة القرض السنوي	الاكتفاء الذاتي المالي	التكلفة لكل مقترض	التكلفة لكل قرض
عدد الموظفين	عدد ضباط الإقراض	النمو في التكلفة التشغيلية	النمو في الإيرادات التشغيلية	قيمة القروض المصروفة
قيمة القروض القائمة	تكلفة خلق فرصة عمل	متوسط قيمة القرض	عدد فرص العمل المستحدثة	النمو في المحفظة لكل ضابط ائتمان.
التوزيع القطاعي لقيمة التمويل	التوزيع القطاعي لعدد القروض	التوزيع الجغرافي لقيمة القروض	التوزيع الجغرافي لعدد القروض	النمو في إجمالي الأصول
النمو في إجمالي حقوق الملكية	النمو في عدد المقترضين النشطين لكل موظف إداري	توزيع المحفظة حسب نوع التمويل	عدد القروض الإنتاجية	عدد القروض غير الإنتاجية
التوزيع الجغرافي والقطاعي للقروض الإنتاجية	التوزيع الجغرافي للقروض غير الإنتاجية	المجموع التراكمي للقروض الإنتاجية	المجموع التراكمي للقروض غير الإنتاجية	التكلفة لكل قرض إنتاجي والتكلفة لكل قرض غير إنتاجي

1. المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية: نشأتها وأهدافها وخدماتها

يناقش هذا الجزء من الدراسة نشأت المؤسسة ويقيم مستوى الانتشار الجغرافي لفروعها، كما يعرض رؤية المؤسسة ورسالتها وسياستها الائتمانية والخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تقدمها.

1-1 نشأة المؤسسة و انتشارها الجغرافي

تأسست المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في العام 1999، كشركة مساهمة خاصة غير ربحية مسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية. وكانت من أول مؤسسات الإقراض التي حصلت على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية في شهر مايو من العام 2014. وبدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على تمكين المرأة وتشجيع القروض الجماعية، وقد أخذت تسعى للنهوض بمستوى خدمات التمويل في فلسطين حيث توجهت لتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماتها لتلبي جميع الاحتياجات التمويلية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة، وبالتالي تخفيض نسب الفقر والبطالة ولكن وفقاً لقدراتها المالية والبشرية. وتعد مؤسسة فاتن، في الوقت الراهن، من أكبر المؤسسات التمويلية الوطنية في سوق التمويل الأصغر، والأكثر انتشاراً بعدد فروع وصل إلى 37 فرعاً منتشرة في مختلف المحافظات الفلسطينية. وتغطي المؤسسة أكثر من 500 موقع، خاصة في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة، وبكادر يصل إلى حوالي 310 موظف وموظفة يعملون على تقديم الخدمات التمويلية وغير التمويلية لأكثر من 30 ألف مقترض نشط، منهم ما نسبته 32% من النساء.

يبين الجدول رقم (2) التوزيع الجغرافي لفروع المؤسسة، ويتضح منه أن قطاع غزة استحوذ على النصيب الأكبر من الفروع (10 فروع)، وهذه نقطة تسجل للمؤسسة باعتبارها من المؤسسات القليلة التي تمارس نشاطها وبقوة في قطاع غزة في ظل الظروف السياسية المحلية والإقليمية التي يعرفها الجميع (مخاطر عالية وارتفاع نسب التعثر في السداد وصعوبة عمليات المتابعة والتحصيل). وجاءت في المرتبة الثانية محافظات الخليل وجنين ونابلس حيث استحوذت كل منها على 4 فروع. أما عدد السكان لكل فرع حسب المحافظة فقد تراوح بين 65 ألف لكل فرع في رام الله والبيرة وبين 178 ألف لكل فرع في الخليل. ويلاحظ أن عدد السكان لكل فرع في محافظات القدس والخليل وغزة كان أعلى من المتوسط على مستوى فلسطين (129 ألف لكل فرع)، بينما كان عدد السكان لكل فرع في باقي المحافظات أقل من المتوسط العام.

الجدول رقم 2: توزيع فروع مؤسسة فاتن حسب المحافظات لعام 2019

المحافظات	عدد السكان (1000 نسمة)	عدد الفروع	عدد السكان / فرع (1000 نسمة)
رام الله والبيرة	329	رام الله 3 (بيرزيت، نعلين ورام الله) + البيرة 2 (مخيم الجلزون والبيرة)	65
طولكرم	187	2 (عتيل وطولكرم)	94
جنين	315	4 (يعبد، جنين، قباطية واليامون)	79
القدس	436	2 (بدو والقدس)	218
الخليل	711	5 (يطا، سعير، دورا، الظاهرية والخليل)	142
قلقيلية	112	1 (قلقيلية)	112
نابلس	388	3 (مخيم عسكر، حوارة ونابلس)	129
آريحا	50	1 (آريحا)	50
بيت لحم	217	2 (حوسان وبيت لحم)	109
سلفيت	75	1 (بديا)	75
طوباس	60	1 (طوباس)	60
غزة	1900	10 (تل الهوا، رفح، جباليا، الشجاعية، بني سهيلا، خانيونس، النصيرات، غزة، بيت لاهيا ودير البلح)	190
المجموع	4780	37 فرع	129

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة، 2019.

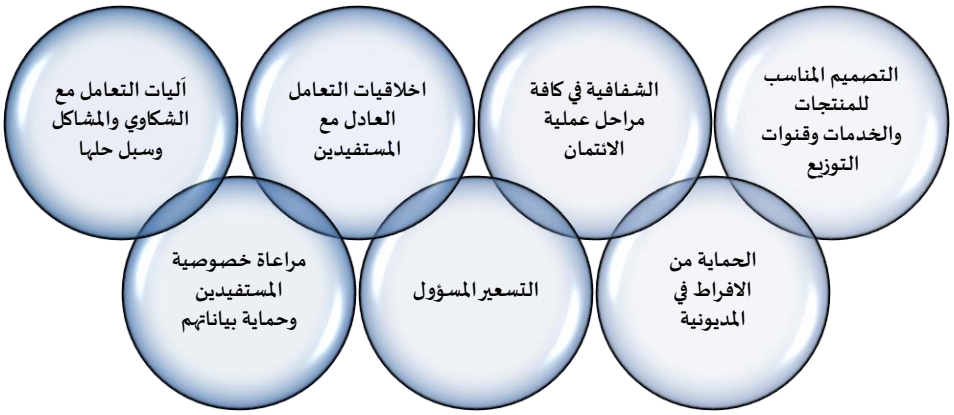
2-1 رؤية المؤسسة ورسالتها وسياستها الائتمانية

تتمحور رؤية المؤسسة في وجود نظام شمول مالي متكامل لتحسين جودة حياة الفلسطينيين، أما رسالتها فهي تقديم خدمات مالية متنوعة تلبي احتياجات الأفراد والنشطاء اقتصادياً من ذوي الدخل المحدود والمتوسط، وذلك بالاعتماد على مجموعة القيم التي أجمع فريق عمل المؤسسة على الالتزام بها والمتمثلة بالصدق والأمانة والعمل الجماعي والاحترام والابتكار والتميز والمسؤولية المجتمعية. وتسعى مؤسسة فاتن إلى تحقيق جملة من التوجهات الاستراتيجية والمتمثلة في (التقرير السنوي لمؤسسة فاتن، 2019): (1) مشاركة مؤسسة فاتن مع عدد من الشركاء في إنشاء بنك تنموي من منطلق محافظة المؤسسة على رسالتها وتحقيقاً لرؤيتها المتمثلة بوجود نظام شمولي مالي متكامل يضمن العمق التمويلي وتحقق العدالة الاجتماعية للفئات المستهدفة. (2) تطبيق نظام الخدمات الرقمية و أتمتة كافة عمليات وإجراءات المؤسسة وتوطين تكنولوجيا المعلومات الحديثة في كافة أعمال المؤسسة بما يخدم المستفيدين وكافة الفئات المستهدفة. (3) إطلاق نظام المدفوعات الإلكترونية لتمكين المستفيدين من تسديد أقساطهم دون الحاجة لزيارة الفرع. (4) الانتهاء من أعمال تجهيز مبنى الإدارة العامة في رام الله. إلى جانب ذلك، هناك توجهات إضافية تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستدامة، ومن أهمها: (1) تبني برامج لتنمية القدرات البشرية والمؤسسية. (2) الالتزام بمبادىء الحوكمة وإدارة المخاطر، واستهداف كافة القطاعات الإنتاجية وتلبية احتياجاتهم. (3) التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمستفيدين والفئات المستهدفة. إن تحقيق الالتزامات والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يعزز ريادة المؤسسة ويضعها في مقدمة منظومة المؤسسات غير الربحية والمؤسسات الراعية للمشروعات

المتناهية الصغر والصغيرة في فلسطين، إلا أن ذلك يتطلب أن تستثمر المؤسسة في كادرها وأن تقوم بإجراء ترتيبات مؤسسية لهيكلها التنظيمي بشكل يخدم تحقيق الأهداف. ولكن، لا بد من التأكيد هنا على أن أي إجراء بهذا الشأن لا بد أن يسبقه دراسة مستفيضة لحجم النشاط التمويلي وطبيعة الخدمات المقدمة.

تقوم السياسة الائتمانية لمؤسسة فاتن على عدة مرتكزات تجعل منها النموذج الأهم ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى العربي. ومن أهم هذه المرتكزات: التزامها بمبادئ حماية المستفيدين، ووضوح وشمولية القواعد العامة المنظمة لعملية الائتمان، وسياسة المنتجات والضمانات التي تتبعها، ووضوح الإطار العام الذي تعمل به وقوة النموذج التشغيلي، وأسلوبها في إدارة المحفظة والتعامل مع المخاطر واسترداد الائتمان، إضافة إلى التصنيف الاجتماعي الذي حصلت عليه المؤسسة أكثر من مرة وكذلك حصولها على شهادة الحملة الذكية Smart Campaign مؤخراً. أما فيما يخص مسألة الالتزام بمبادئ حماية المستفيدين، فقد كانت مؤسسة فاتن من أول الملتزمين بمبادئ حماية المستفيد التي اعتمدتها كافة المؤسسات التي تعمل على تطوير عمليات التمويل الأصغر والجهات الرقابية والتشريعية، أنظر الشكل رقم (1).

الشكل رقم 1: المبادئ العامة لحماية المستفيد في مؤسسات التمويل الأصغر



وبناء على نتائج التحليل وبعد مراجعة آليات عمل المؤسسة ومنهجية وسياسة التمويل المتبعة وأساليب التعامل مع المستفيدين، يمكننا القول أن المؤسسة تقوم بما يلي: (1) تصميم منتجات تمويلية تتسم بالبساطة وتلائم احتياجات الفئات المستهدفة. (2) الإجابة على استفسارات المستفيدين ولا تستخدم الأساليب المخادعة في التسويق. (3) مساعدة المستفيدين في فهم شروط وتبعات التمويل وطبيعة المنتجات المتوفرة وفي عملية المفاضلة بين هذه المنتجات. (4) توعية المستفيدين من مخاطر الإفراط في المديونية و أثر ذلك على نشاطهم وتنمية أعمالهم. (5) تبذل المؤسسة جهود مميزة لتحديد القدرة الائتمانية للمستفيد وقدرته على سداد الالتزامات دون اللجوء إلى الائتمان المتزايد أو المفرط. (6) تحليل مركزية المخاطر للمستفيد وتحديد قدرة المستفيد على التكيف مع الظروف المحيطة و أثرها على تدفقاته النقدية. (7) تتبنى الشفافية في كافة مراحل عملية الائتمان حيث تقوم بتقديم كافة المعلومات الخاصة بتكلفة التمويل والتكاليف المرافقة حال تأخر المستفيد عن الدفع. كما تقوم بتزويد المستفيد بالحقوق التي يتمتع فيها والتأكد من فهمه كافة متطلبات اتخاذ قراره السليم. (8) الالتزام بتعليمات السلطات الرقابية في الإعلان عن أسعار المنتجات التمويلية في مراكز العمل وبحيث تكون بمتناول كافة المستفيدين. (9) احترام وتقدير كافة المستفيدين على

اختلاف إنتماءاتهم وتوجهاتهم وديانتهم، ولا تسمح بوجود أية ممارسات من هذا النوع. (10) إتباع سياسات التحصيل الفعالة دونما اللجوء إلى الأساليب التي تقلل من احترام المستفيدين أو الإساءة لهم. (11) التعامل مع شكاوى المستفيدين بكل شفافية وفقا للآلية المعتمدة من دائرة الامتثال وتقديم تقارير دورية وتعميمها على الفروع لمحاولة تلافي الأخطاء التي وقعت وتجنبها. (12) تحترم المؤسسة خصوصية بيانات المستفيد الفردية وفقا للقوانين واللوائح التي تحكم الحريات الفردية، وتضمن عدم استخدام هذه البيانات لأغراض أخرى دون الحصول على إذن صريح من المستفيد.

أما بخصوص سياسة المنتجات والضمانات، فقد عملت المؤسسة وبشكل مستمر على تطوير منتجاتها وخدماتها وبشكل يساعد في تعزيز وزيادة حصتها السوقية ويحافظ على ريادتها وتقدمها واستمراريتها مالياً وإدارياً. وتضمنت عمليات التطوير سعي المؤسسة المستمر للتطوير من خلال المتابعة الفعلية والمستمرة لاحتياجات سوق الائتمان وطرح منتجات جديدة (ولكن وفقاً للإمكانات المالية والإدارية وحجم السوق)، والتطوير المستمر للمنتجات وآلية العمل بشكل يعزز القدرة التنافسية. وتشير نتائج التقارير السنوية للمؤسسة إلى أنها تعمل على مواكبة التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مجال التمويل، وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات الإقليمية والدولية، وبما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية. وما حصول مؤسسة فاتن على جوائز محلية و إقليمية ودولية إلا دليلاً واضحاً على هذا التوجه المؤسسي، وتقديراً لدورها وتميزها بتقديم منتجات تمويلية وخدمات غير تمويلية.

3-1 الخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تقدمها المؤسسة

في إطار سعي مؤسسة فاتن إلى المحافظة على ريادتها وتميزها في مجال العمل التنموي وتنمية المجتمع وتمكين المرأة والشباب والمساهمة في الحد من مشكلتي البطالة والفقر، خاصة في المناطق الريفية، إلى جانب جهودها في دعم وتعزيز برامج التنمية المستدامة، فقد حرصت المؤسسة على تقديم مجموعة من الخدمات التمويلية وغير التمويلية، وتمكنت من الوصول إلى الفئات المستهدفة في أماكنهم. وتشمل الخدمات التي تقدمها المؤسسة عدداً من المنتجات والبرامج التمويلية المتنوعة، أنظر الجدول رقم (3). أما الضمانات المطلوبة فيبينها الشكل رقم (2)، وهنا نشير إلى تركز الضمانات بنسبة تزيد عن 95% تتمثل بالضمانات غير الملموسة (مثل الكمبيالات والشيكات بأنواعها). وتتراوح قيمة الرسوم التي تتقاضاها المؤسسة على القروض بين 5.5-12% بغض النظر عن العملة التي تم على أساسها التمويل.

الجدول رقم 3: منتجات مؤسسة فاتن والفئات المستهدفة وقيمة وشروط القرض حتى نهاية 2019

المنتج	الفئة المستهدفة	قيمة القرض	شروط منح القرض
قرض تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة "قرض العائلة"	أفراد الأسرة - متاح بطريقة المرابحة الإسلامية	3,000-100 5,000-3001 15,000-5,001 25,000-15,001	الهوية الفلسطينية أو يحمل الهوية المقدسية أو مقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن 18 عاما، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، أن يدار المشروع من قبل أفراد الأسرة، حقق المشروع ربح خلال الستة أشهر الأخيرة، تم تأسيس المشروع قبل عام على الأقل من التقدم بطلب القرض، ألا يكون المشروع ضمن النشاطات والمشروعات التي تعتبرها المؤسسة غير مؤهلة.
قرض إكبر معنا- قرض تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة	أصحاب وصاحبات المشروعات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة	50,000 - 25,001	الهوية الفلسطينية أو يحمل الهوية المقدسية أو مقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن 21 عاما، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، أن يكون استعلامه على نظام الشيكات المعادة مقبول على ألا يكون في كشف حسابة أكتر من 5 شيكات معادة خلال الثلاث أشهر السابقة، ألا تقل ملكية المقترض عن 51% من المشروع، أن يكون المشروع مسجلا عند الجهات المختصة ألا تتجاوز قيمة القرض رأس مال المشروع. للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يعمل بها 20 عاملا أو أقل. المشروع حقق ربح خلال الأعوام الأخيرة، تم تأسيس المشروع قبل عامين على الأقل من التقدم بطلب القرض، توفير دراسة جدوى أو خطة استثمار واضحة إذا كان القرض بهدف شراء خط إنتاج جديد، ألا يكون المشروع ضمن النشاطات والمشروعات التي تعتبرها مؤسسة فاتن غير مؤهل.
القرض الاجتماعي (تعليم – صحة- طاقة متجددة والحاجات الأساسية)	الأفراد والعائلات الفلسطينية.	3,000-100	الهوية الفلسطينية أو الهوية المقدسية ومقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن 18 عاما، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، أن يكون للمتقدم دخل ثابت ومستقر يمكنه من سداد الدفعات الشهرية.
قرض إبدأ معنا	الرياديين والمبادرين الحاصلين على المؤهل العلمي أو التدريب المهني.	3,000-100 5,000-3001 15,000-5,001 25,000-15,001	الهوية الفلسطينية أو يحمل الهوية المقدسية أو مقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن 18 عاما، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، وجود جدوى اقتصادية مبسطة، أو خطة عمل توضح طبيعة المشروع والتكلفة المتوقعة والربح المتوقع للمشروع الجديد بيانات ماليه مفصلة، مساهمة المقترض بالمشروع لا تقل عن 25% من إجمالي تكلفة المشروع الكلية. توفر مؤهل علمي، أو تدريب مهني، أو خبرة عملية للصاحب المشروع، بالإضافة إلى المهارات اللازمة لإدارة المشروع.
قرض تحسين السكن	العائلات الفلسطينية التي ترغب في شراء أو استكمال بناء أو تشطيب أو تحسين مكان السكن	3,000-100 5,000-3001 15,000-5,001	الهوية الفلسطينية أو يحمل الهوية المقدسية أو مقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن 18 عاما، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، أن يكون البناء أو مكان البناء مملوك بالكامل للمقترض أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى، تقديم خطة، أو تصور تتضمن تكاليف البناء وكيف سيتم استخدام القرض.
قرض إبدأ معنا شباب	الشباب والرياديين والمب ادرين	3,000-100 5,000-3001	الهوية الفلسطينية أو يحمل الهوية المقدسية أو مقيم دائم في فلسطين، ألا يقل عمر المتقدم عن (19-30) عاماً، أن يكون له سجل ائتماني مقبول للمؤسسة، وجود جدوى اقتصادية مبسطة أو خطة عمل مفصلة، مساهمة المقترض بالمشروع بنسبة لا تقل عن 25 % من أجمالي التكلفة الكلية، توفر مؤهل علمي أو تدريب مهني أو خبرة عملية بالإضافة إلى المهارات الإدارية والمالية اللازمة لإدارة المشروع.
قرض تمويل المشروعات متناهية الصغر القائمة	صاحبات وأصحاب المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، الذين يرغبون بتطوير مشروعاتهم لكافة القطاعات الاقتصادية،	حتى 25000$	أن يكون قد مضى على المشروع عام واحد على الأقل، أن يتم إدارة المشروع من قبل أحد أفراد العائلة، يجب أن يكون المشروع قد حقق ربحاً خلال الستة اشهر الأخيرة، أن تكون التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع قادرة على خدمة الدين، أن لا تقل ملكية العائلة في المشروع عن 51% من رأس المال، يجب أن يكون سوق المشروع مستقر بالنسبة للمنتج أو الخدمة، يجب أن لا يزيد عدد العاملين في المشروع عن 20 عامل و/أو عاملة، أن يكون للمشروع عنوان جغرافي واضح ومعروف، يجب أن لا يكون المشروع ضمن النشاطات والمشروعات غير المؤهلة للتمويل وفقاً لسياسة المؤسسة.
منصة تمويلات كيفا KIVA Platform	الأفراد والأسر (قرض الشباب، إبدأ مشروعك، القروض الخضراء، قرض التعليم، قرض العلاج، قروض إعادة إعمار غزة، ، ذوي الاحتياجات الخاصة قروض اللاجئين	4000-2000$	يجب أن يكون عمر المستفيد 18 سنة على الأقل، أن يكون لدى المستفيد هوية فلسطينية أو هوية مقدسية، أن يكون المتقدم مقيم دائم في المنطقة، أن يكون استعلامه على الشيكات المعادة A أو B أو E، يتمتع المتقدم بالطلب بسمعة جيدة. وأن يكون سجله الائتماني جيد ومقبول لدى مؤسسة فاتن.

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة فاتن لعام 2019.

الشكل رقم 2: الضمانات التي تقبلها مؤسسة فاتن

التأمينات النقدية أو الودائع أو الشيكات البنكية	شيكات موظفي البنوك	رواتب القطاع العام والخاص المحولة أو شيكات الرواتب المحولة
الذهب، الأراضي، الشقق، الأسهم، العقارات، المركبات والآلات والمعدات المختلفة	الرهونات بأنواعها المختلفة	أو كفالات الدفع
الكمبيالة العادية	شيكات التحصيل	شيكات الضمان (التجار والشخصيات الاعتبارية والشركات ...الخ)
برامج الضمان وتشمل (Sida, LGF, EPCGF)	الكمبيالة مستحقة الدفع (كمبيالة المحكمة)	

وفي إطار التقييم الأولي للمؤسسة من عدة جوانب، يمكننا القول: (1) وصلت المؤسسة إلى درجة مقبولة من الشمولية في المنتجات التمويلية التي تقدمها بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالتعاون مع جهات أخرى (قروض إنتاجية وقروض غير إنتاجية – قروض تأسيس وقروض تطوير). (2) حققت المؤسسة انتشاراً جغرافياً غير مسبوق من خلال تواجدها في مختلف مناطق فلسطين وبأكثر من فرع في بعض المناطق والمحافظات. (3) حققت المؤسسة الريادة في شمولية الفئات المستهدفة وشمولية القطاعات المستهدفة، فهي تستهدف كافة القطاعات والمستفيدين بغض النظر عن الجنس والدين والموقع والحالة الاجتماعية والقطاع والمستوى التعليمي. (4) تتميز المؤسسة بتقديم قروض اجتماعية لتمويل الاحتياجات الطارئة المتعلقة بالتعليم والصحة والحاجات الأساسية وتحسين المسكن، كما تدعم جهود التنمية المستدامة من خلال قروض الطاقة المتجددة وتمويل المشروعات الخضراء. (5) تبدي المؤسسة مرونة في تحديد سقف الائتمان وفترة السداد وفترة السماح. (6) تتقاضى رسوم سنوية مقبولة نسبياً مقارنة بالمؤسسات التمويلية العاملة في فلسطين. (7) شروط الإقراض منطقية ومقبولة في ظل تنوع المنتجات و اتساع شريحة المستفيدين وفي ظل العمل على الاستدامة وخدمة أكبر عدد من المستفيدين. (8) مرونة في نوعية وحجم الضمانات المطلوبة حسب نوع التمويل.

وقد تم منذ بداية عام 2020 تحديث بعض المنتجات التمويلية وشروطها وذلك على النحو التالي: (1) تعديل سقف القروض الاجتماعية ليصبح 4000 دولار بدلاً من 3000 دولار. (2) إضافة منتج جديد سقفه الأعلى 25 الف دولار خاص بالتمويلات الخضراء والبيئية لتعزيز مفهوم استخدام مصادر الطاقة البديلة الصديقة للبيئة بدلاً من المصادر التقليدية للمشروعات المنتجة والمصانع. (3) إعادة رفع سقف تمويلات تحسين السكن الى 25 ألف دولار لتغطي رغبات المستفيدين القائمين لدى المؤسسة. وقد أنهت المؤسسة مؤخراً كافة الترتيبات اللازمة لإصدار منتجين جديدين هما: (1) قرض المنتج الصناعي: بسقف سيصل الى 100 الف دولار لفترات سداد مرنة وطويلة لتلبية حاجات هذا القطاع المتزايدة. (2) قرض المنتج الزراعي:

بحيث يكون أهم ما يميزه طريقة تسديد الدفعات، حيث ستكون طريقة السداد على دفعات غير متساوية ومتفاوتة في البعد معتمدة على الموسم وليس بدفعات شهرية متساوية كما هو الحال للقطاعات الأخرى.

4-1 الموارد البشرية والهيكل التنظيمي

يستطيع المتابع لمسيرة تطور مؤسسة فاتن منذ تأسيسها إلى وقتنا الراهن أن يلاحظ حجم التطور الذي طرأ على هيكلها البشري والتنظيمي، حيث توفر المؤسسة لموظفيها بيئة عمل آمنة ومشجعة لتحفيزهم على إنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة و إبداع. ويتمتع موظفي المؤسسة بميزات عديدة، قلما تتوفر لمؤسسات مماثلة لها في نشاطها، فإضافة إلى الحقوق التي منحها قانون العمل الفلسطيني للموظفين، فإن ما يميز مؤسسة فاتن يتمثل -على سبيل المثال لا الحصر- في: وجود صندوق الادخار، والتأمين الصحي، والتأمين على حياة الموظفين، وتثبيت سعر صرف الدولار، والحو افز الشهرية والرو اتب الإضافية للموظفين، ونظام تقدير الموظفين المميزين، وهدية الموظف المقبل على الزواج، والإجازات الإضافية للموظفين والاستثمار اللامتناهي بالموظف من خلال خطط التدريب والتطوير السنوية. وتعكس الإجراءات السابقة سعي المؤسسة على الدوام إلى دعم وتمكين رأسمالها البشري من خلال توفير بيئة عمل صحية وحاضنة للإبداع تحقق أعلى مستوى رضا لكافة الموظفين، الأمر الذي ينعكس على تحسين أدائهم في خدمة العملاء والفئات المستهدفة. إلى جانب ذلك، تؤمن المؤسسة بتكافؤ الفرص بين الجنسين، كما تسعى لاستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، وذلك باتباع أسس وإجراءات تعيين واضحة وشفافة. ويوضح الجدول رقم (4) توزيع فرص العمل بين الجنسين داخل المؤسسة .

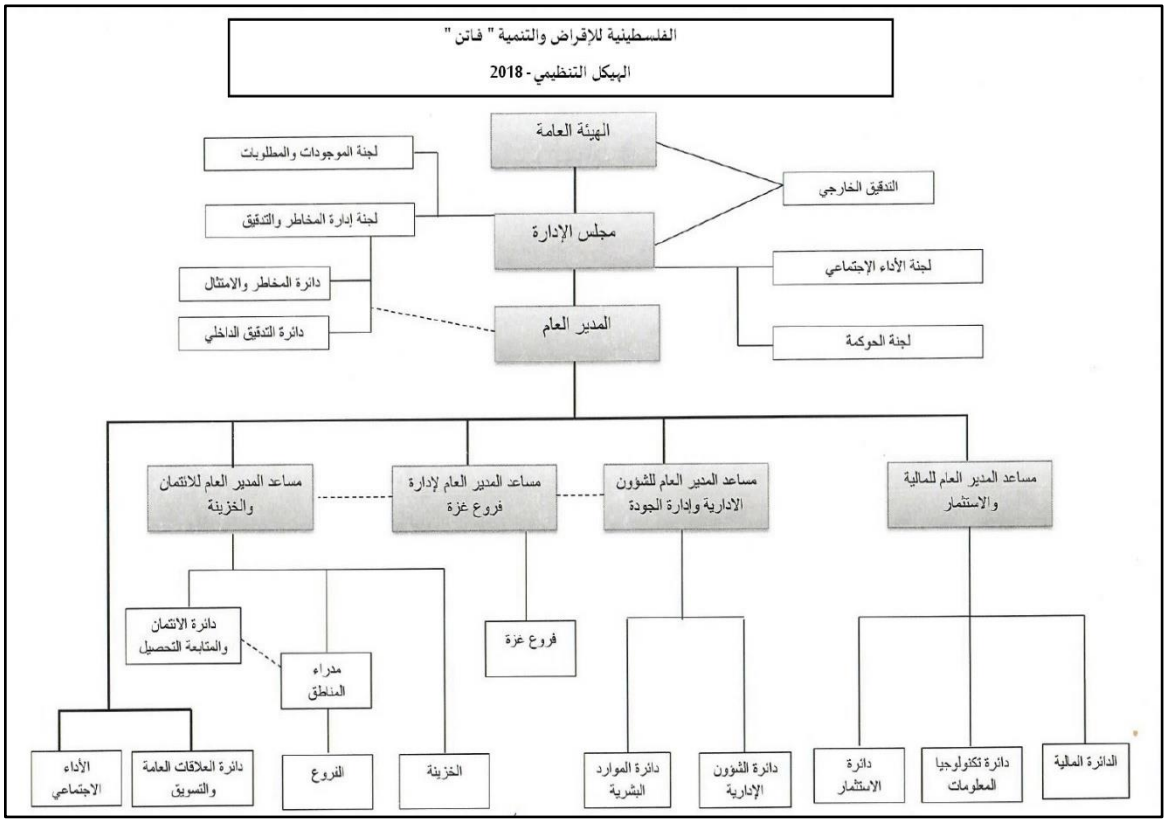
الجدول رقم 4: توزيع فرص العمل بين الجنسين في مؤسسة فاتن لعام 2019

الجنس	العدد	النسبة %
ذكور	184	59.4
إناث	126	40.6
الإجمالي	310	100
المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة فاتن لعام 2019.		

ومن جانب آخر، يشير الهيكل التنظيمي لمؤسسة فاتن وتوزيع مواردها البشرية على مختلف الدو ائر والأقسام إلى أن المؤسسة تمتلك من المقومات اللازمة ما يؤهلها لتحقيق تطلعاتها وتوجهاتها الاستر اتيجية، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بدولة فلسطين. وهذا ينسجم مع خطوات التوسع والانتشار الذي وصلت إليها مؤسسة فاتن في الأعوام الأخيرة، وكان لابد من الاستجابة لهذا النمو وتلبية الاحتياجات المستقبلية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطوير الوصف الوظيفي وتحديثه. هذا بالإضافة إلى إعداد ملف خاص بالجدارات الوظيفية لكافة الوظائف والتي تُعد مكملة للوصف الوظيفي وجزءً لا يتجزأ منها. وتشير وثائق المؤسسة إلى وجود تغيرات جوهرية لامست كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولو ائحه الداخلية، فعلى مستوى الهيئة العامة ومجلس الإدارة تم استحداث لجان ودو ائر جديدة، منها على سبيل المثال: لجنة إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، ولجنة الأداء الاجتماعي، ولجنة الحوكمة، ولجنة إدارة

الموجودات والمطلوبات. أما على مستوى الإدارة التنفيذية، فقد أضيف للمدير العام للمؤسسة أربعة مساعدين، يشكلون منظومة متكاملة لكل مجالات العمل التنفيذي للمؤسسة، أنظر الشكل رقم (3).

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة فاتن كما هو في العام 2020



تؤكد خلاصة التحليل لتوزيع الموارد البشرية والهيكل التنظيمي على جاهزية المؤسسة وشمولية الخدمات التي تقدمها، وذلك لوجود دوائر و أقسام متخصصة بمنتجاتها التمويلية التي تقدمها للفئات المستفيدة، إلى جانب التوزيع السليم للموارد البشرية على الدوائر والأقسام حسب الهيكل التنظيمي، كما أشرنا إلى ذلك آنفاً، وكذلك توزيع المهام والمسئوليات بشكل فعّال يضمن انسيابية العمل والتنسيق بين مختلف وحداته التنظيمية في إطار منظومة عمل المؤسسة. ومع ذلك، فإن التطور الذي طرأ على الهيكل التنظيمي لمؤسسة فاتن، يؤكد، بما لا يدعو مجالاً للشك، حرص المؤسسة على مواكبة المتغيرات والتطورات في مجال اختصاصها، ولكن نظراً لوجود نقص في حجم ونوعية الخدمات غير التمويلية التي تقدم للمستفيدين والفئات المستهدفة من خدمات المؤسسة، وتعزيزاً للدور الريادي للمؤسسة في تلبية احتياجات عملائها، تقتضي الضرورة الإفادة بأهمية وجود وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة معنية بتقديم الدعم الفني والمؤسسي لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (للمستفيدين الفعليين والمحتملين)، ليستكمل توجه المؤسسة نحو دعم هذا القطاع ليس بالحرص على توفير التمويل اللازم للفئات المستهدفة فحسب، وإنما كذلك بالتشبيك لهذه الفئات مع مختلف الجهات والمؤسسات الداعمة لقطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

5-1 المسؤولية المجتمعية للمؤسسة

تلتزم مؤسسة فاتن بواجبها نحو مساعدة المجتمع الفلسطيني من خلال رصد 2% من إيراداتها السنوية لدعم الأفراد والعائلات والمشروعات الصغيرة والمؤسسات، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها المواطن الفلسطيني، حيث تسعى مؤسسة فاتن لأن يكون لها دورفعّال و إيجابي عبرمساهمتها في تنمية المجتمع والأخذ بيد الشباب الريادي المبدع وتمكين المرأة. وتتمثل أهم مساهمات المؤسسة في هذا المجال بتقديم التبرعات الخيرية والإنسانية، وكذلك رعاية لبعض الفعاليات الاجتماعية والوطنية. وعززت مؤسسة فاتن اهتمامها بالمسؤولية المجتمعية والاستدامة كمبادئ راسخة وقيم متأصلة في جميع أعمالها. وعملت المؤسسة ضمن جوانب مسؤوليتها المجتمعية على: (1) دعم قطاعات مهمة وحيوية في المجتمع الفلسطيني مثل قطاعات الصحة والتعليم. (2) دعم الجهود الرامية لتعزيزثقافة ريادة الأعمال والعمل الحر والعمل لحساب النفس وجهود تمكين المرأة الفلسطينية. (3) ركزت مؤسسة فاتن على مناطق جيوب الفقر مثل مناطق الأغوار والمناطق المحاذية للجدار الفاصل بين الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة. (4) تساهم المؤسسة في تنفيذ العديد من برامج التمكين الاقتصادي في فلسطين، وتعتبر المؤسسة من أهم شركاء الحكومة في مجال محاربة الفقر والبطالة نظراً لنشاطها الميداني والتعامل المباشر مع الفئات المستهدفة من الفقراء والأسر المهمشة. (5) تعمل المؤسسة على تعزيز التعاون مع العديد من المؤسسات المحلية والدولية لتنفيذ العديد من البرامج التنموية التي تعنى بتمكين الأسر الفلسطينية اجتماعياً و اقتصادياً والتي من أهمها: برنامج التمكين DEEP بالتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، وبرامج القروض الحسنة بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية، وبرامج إقراض بفوائد صفرية مخصصة لدعم أهالي القدس الشريف بقيمة تفوق مليوني دولار بالتعاون مع الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى برامج صندوق التشغيل الفلسطيني والتي للمؤسسة الحصة الأكبر في تنفيذها بأقل فوائد ممكنة، إضافة إلى العديد من البرامج المخصصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة وعمال المستوطنات والأسرى المحررين وغيرها. (6) على الرغم من ارتفاع تكلفة التمويل، تقوم مؤسسة فاتن بمنح قروضها بفوائد تعتبر منخفضة نسبياً إذا ما قورنت بأسعار الفائدة التي تطلبها مثيلاتها من مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في العديد من الدول العربية. وتحصل المؤسسة على قروض من الصناديق الأوروبية في ألمانيا وفرنسا وسويسرا وبلجيكا ولوكسمبورغ والتي كان أبرزها قرض هولندي تنموي داعم لرأس المال (قرض مساند) بقيمة 5 مليون دولار؛ بالإضافة إلى العديد من المنظمات الدولية والعربية الأخرى مثل مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي والصندوق العربي للإنماء الاجتماعي والاقتصادي والبنك الإسلامي في جدة وغيرها. (7) تقوم المؤسسة بإعفاء مقترضيها من أرصدة قروضهم في حالات عديدة منها الوفاة، المرض، العجز الكلي أو الجزئي، تدمير مشروعاتهم، فقدان مصادر الدخل الرئيسية للأسرة والعديد من الحالات الخاصة والصعبة. (8) ساهمت المؤسسة في تنفيذ برامج صندوق التشغيل الفلسطينية بالفائدة الأقل ما بين مؤسسات الإقراض الأخرى، ويتم تنفيذ البرنامج عبر الوكالة الإيطالية للإنماء. ويُخصص البرنامج لتمويل المشروعات الريادية للنساء والشباب العاطلين عن العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن مجموع مساهمة المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية بلغ حوالي 1.5 مليون دولاروخاصة في مجالي التعليم والصحة، والتي كان آخرها التبرع بمبلغ 100 ألف دولارلدعم مستشفى، و أيضاً مبلغ 100 ألف دولارلشراء أجهزة غسيل كلى لصالح وزارة الصحة، إضافة إلى أكثر من 100 ألف دولاروزعت كمنح طلابية لأشد الأسر الفلسطينية فقراً. وفي ذات السياق، لابد من التوضيح أن المسؤولية المجتمعية بمفهومها المعاصر لا تقتصر على أنشطة الرعاية والأعمال الخيرية والإنسانية التي تقوم بها المؤسسات فحسب، بل ويتعدى ذلك ويتسع مجالها ليشمل العمل في إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، بما يسهم في صقل مهارات ومواهب الموظفين، وتحسين ظروف العمل وتهيئة المناخ الملائم للإبداع والابتكار المؤسسي والالتزام بأخلاقيات و أنظمة العمل واللو ائح الداخلية والحوكمة من جهة، ويدعم ويساهم في حل القضايا الاقتصادية والاجتماعية الوطنية المهمة كالتعليم والصحة والبيئة واحترام القو انين من جهة أخرى، وإضافة إلى ما سبق ظهرت مبادرات من قبل العاملين في المؤسسة مثل مبادرة دعم التعليم والتي تنطوي على تبرع العاملين بنسبة شهرية من رو اتبهم لدعم أبناء وبنات المقترضين بو اقع خمس منح شهرية.

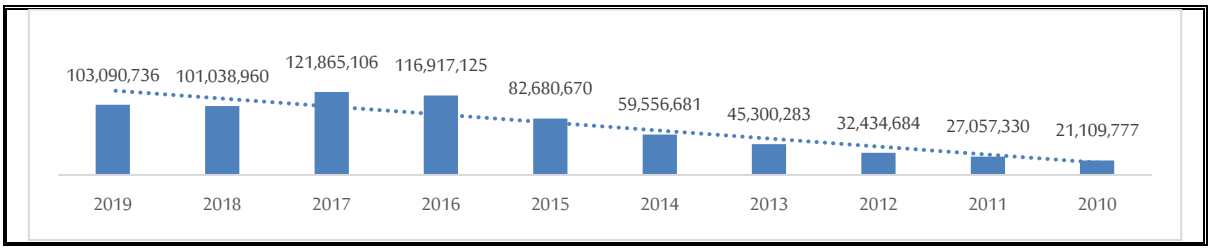
2. تقييم الأداء العام للمؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى تقييم الأداء العام للمؤسسة، ولكن ونظراً لاتساع وتنامي حجم و أنشطة المؤسسة منذ بدء عملها عام 1999 إلى وقتنا الراهن، وسعياً لاستخلاص اتجاهات مستقرة للأداء يمكن على أساسها استقراء المستقبل ووضع مرتكزات الخطط المستقبلية، فإنه سيتم التركيز على أداء المؤسسة خلال الفترة (2010 – 2019) حيث شهدت هذه الفترة أعلى درجات الاستقرار في نشاط المؤسسة. وتتضمن عملية التقييم عرضاً لمستوى التطور في عدد من المؤشرات التي تستخدم في هذا المجال، ومن أهمها عدد القروض المصروفة، وعدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر، وحجم التمويل و أنواعه وتقسيماته المختلفة، كما تتضمن تحليلاً لتطور المؤشرات السابقة حسب بعض خصائص المستفيدين (الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي) وبعض خصائص المشروعات الممولة (القطاع والموقع الجغرافي) وحسب البرنامج التمويلي. وتتضمن عملية التقييم عرضاً لأهم مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة مثل حجم الأرباح السنوية ونسب التعثر ونسبة المحفظة في خطر وحجم الأصول والمطلوبات وحقوق الملكية وغيرها من المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على الاستمرارية.

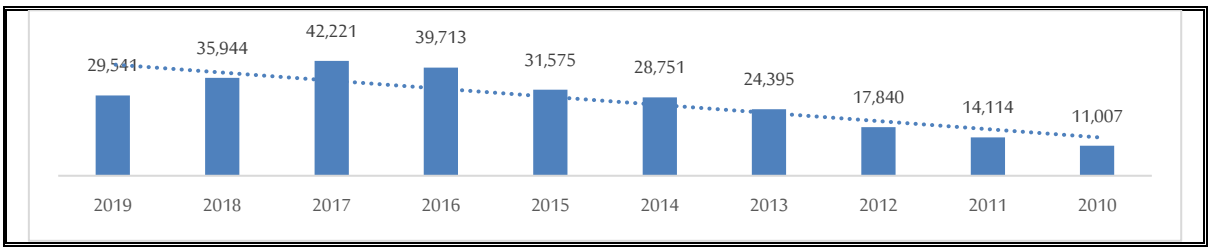
تعتمد مؤسسة فاتن سياسة ائتمانية ومنهجية واضحة في التعامل مع الفئات المستهدفة والمتقدمين للحصول على التمويل بأنواعه المختلفة سواء كان لأغراض اجتماعية (غير إنتاجية) تتعلق بالصحة والتعليم وتحسين السكن والطاقة المتجددة والحاجات الأساسية أم كان بهدف تأسيس مشروعات استثمارية جديدة أو توسعة مشروعات قائمة ورفع كفاءتها الإنتاجية والتسويقية. وتعمل المؤسسة وبشكل حثيث على المحافظة على الاستدامة التشغيلية والمالية الذاتية Financial Sustainability منذ بدء نشاطها التمويلي، كما أنها تواظب على تطوير آلية العمل (آليات التسويق الإقراض والمتابعة والتحصيل) وتنويع البرامج التمويلية التي تقدمها، وعلى زيادة جهود الوصول إلى الفئات المستهدفة (الانتشار Outreach). وعلى الرغم من محدودية رأس المال نسبياً (مقارنة بالعديد من المؤسسات الفلسطينية والعربية المشابهة والتي يفوق رأسمالها أضعاف

رأس المال في مؤسسة فاتن) إلا أنها استطاعت أن تحقق خلال الفترة قيد الدراسة (2010-2019) إنجازات على الأرض لا يستهان بها، ويمكن الاستدلال عليها من حجم القروض المصروفة (ما يزيد عن 477 مليون دولار) وعدد القروض المصروفة (يزيد عن 149 ألف قرض) وعدد المشروعات الممولة وعدد فرص العمل المستحدثة سواء للمقترضين (حوالي 73657 فرصة عمل) أو لغيرهم (حوالي 36308 فرصة عمل)، وعدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر (326438 مستفيد) وغيرها من مؤشرات الأداء، كما سنرى لاحقاً. وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق طفرة في أدائها وحجم أنشطتها (حجم التمويل وعدد القروض) منذ تأسيسها إلى وقتنا الراهن، حيث ارتفعت قيمة محفظتها التمويلية القائمة من حوالي 21.1 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 103.1 مليون دولار عام 2019، مع الاحتفاظ باتجاه عام متصاعد خلال تلك الفترة وبلوغ هذه المحفظة أعلى قيمة لها عام 2017 حيث بلغت نحو 121.86 مليون دولار، أنظر الشكل رقم (4). ومن جانب آخر ارتفع عدد القروض النشطة من حوالي 11 ألف قرض نشط عام 2010 إلى حوالي 29.5 ألف قرض نشط عام 2019، أنظر الشكل رقم (5).

الشكل رقم 4: تطور قيمة محفظة القروض النشطة (2010-2019)- بالدولار الأمريكي



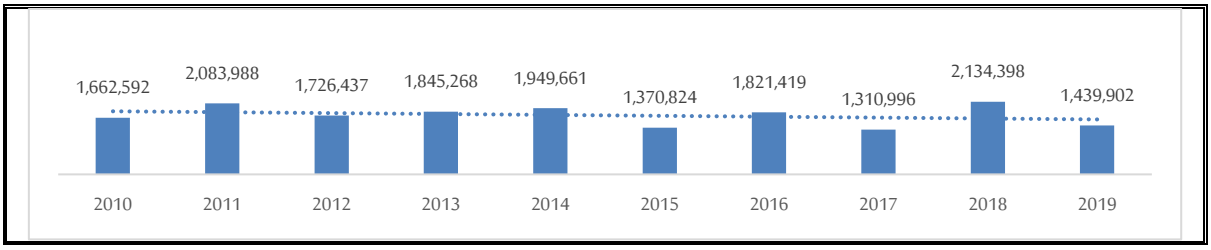
الشكل رقم 5 : تطور عدد القروض النشطة (2010-2019)



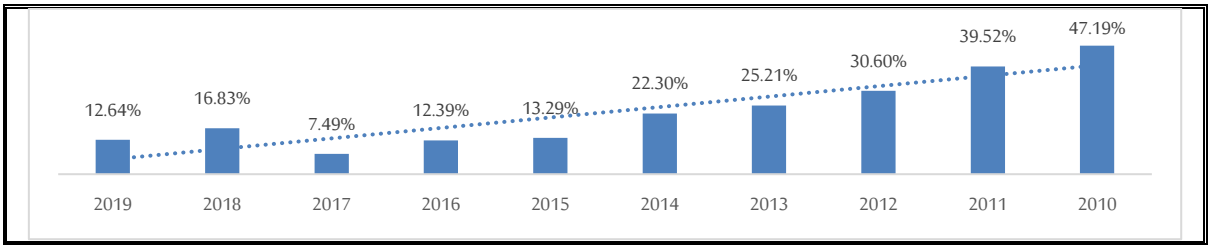
وفي ضوء السعي لتحليل بعض جوانب الاستدامة المالية للمؤسسة والتي تدعم بشكل أساسي فرص الاستمرار والتوسع في أنشطتها، فقد أشارت البيانات إلى تحقيق المؤسسة كفاءة تشغيلية انعكست على صافي أرباحها، ففي الوقت الذي حققت فيه المؤسسة صافي خسائر عند بدء نشاطها عام 1999 بلغت قيمته نحو 322 ألف دولار، إلا أنها تمكنت من بناء اتجاه عام متصاعد لتحقق صافي ربح بلغ حوالي 1.5مليون دولار عام 2019 (بعد أخذ مخصصات إضافية اختيارية بقيمة 4مليون دولار)، انظر الشكل رقم (6). وعلى الرغم من الظروف الاقتصادية والسياسية التي تعمل المؤسسة في إطارها إلا أن قدرتها على تحقيق الأرباح تزايدت وهذا يعتبر مؤشر يعكس مستويات أعلى من الكفاءة في توظيف الموارد التمويلية المتاحة ومن ثم قدرتها على الاستدامة. ويبين الشكل رقم (7) هامش الربح Profit Margin مقاساً بصافي الربح السنوي مقسوماً على الدخل التشغيلي. ويلاحظ من الشكل تراجع الهامش وبشكل ملحوظ حتى عام 2017 ليبدأ بعدها بالارتفاع

وبشكل ملحوظ أيضاً. ولمزيد من التوضيح، يبين الشكل رقم (8) معدل العائد على إجمالي المحفظة Yield on Gross Portfolio. ويلاحظ من الشكل تذبذب العائد على إجمالي المحفظة بشكل بسيط حيث كان المدى منخفض نسبياً، حيث تراوح بين 12%-18%. وتعكس المعدلات الواردة في الشكل رقم (7) والشكل رقم (8) مستوى الكفاءة والإنتاجية Efficiency and Productivity في أداء المؤسسة.

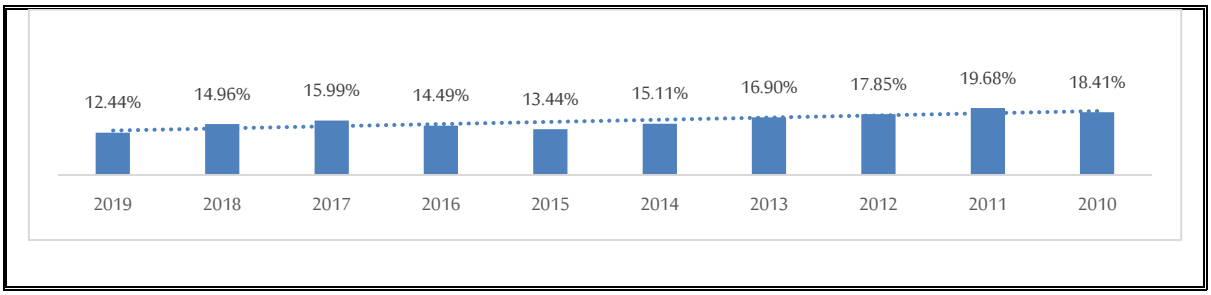
الشكل رقم 6: تطور صافي الربح السنوي (2010-2019)-بالدولار الأمريكي



الشكل رقم 7: هامش الربح لمؤسسة فاتن (2010-2019)



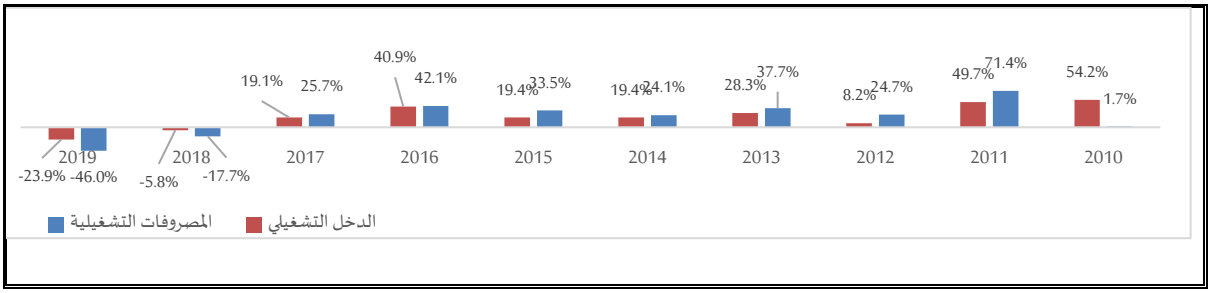
الشكل رقم 8: معدل العائد على إجمالي المحفظة (2010-2019)



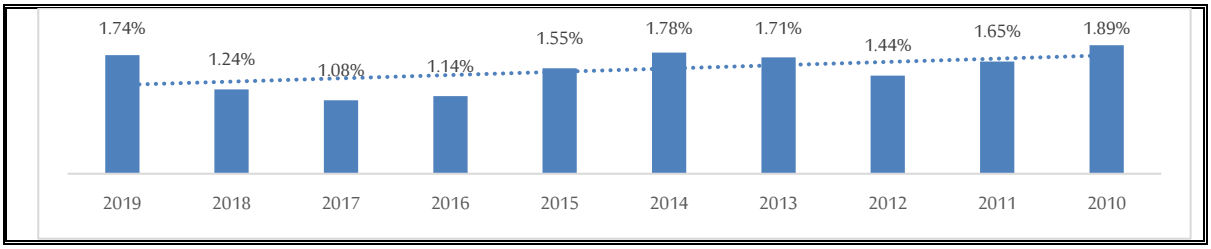
ولمزيد من التحليل فقد تم حساب معدلات النمو في الدخل التشغيلي والمصروفات التشغيلية للتعرف إلى أسباب التغيرات الحاصلة في صافي الربح السنوي، كما هو مبين في الشكل رقم (9). ويلاحظ من الشكل الفرق الواضح والكبير بين معدلات النمو في الدخل التشغيلي والمصروفات التشغيلية في الأعوام 2010 و2011 و2012، كما يتضح التقارب الكبير بينهما عام 2016. وتجدر الإشارة إلى أن كل من المصروفات التشغيلية والدخل التشغيلي قد تراجعا في السنتين الأخيرتين إلا أن تراجع المصروفات كان أكبر الأمر الذي انعكس على حجم صافي الربح السنوي في هاتين السنتين. ويبين الشكل رقم (10) نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي لمؤسسة فاتن والذي يقيس قدرة الدخل التشغيلي السنوي على تغطية المصروفات التشغيلية السنوية. ويتضح من الشكل أن النسبة كانت أعلى من 100% وهذا مؤشر ممتاز يعكس قدرتها على الاستمرارية، كما يعكس هامش الربح. ويبين الشكل رقم (11) إلى الشكل (13) بعض المؤشرات المالية للمؤسسة، ويتضح منها النمو الواضح

في كل من إجمالي الأصول وإجمالي المطلوبات وحقوق الملكية خلال الفترة (2010 -2019). ويلاحظ من الشكل رقم (11) ارتفاع حقوق الملكية من حوالي 14.7 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 36.8 مليون عام 2019، وفي ذات الوقت ارتفعت قيمة الأصول من حوالي 22 مليون دولار إلى حوالي107 مليون خلال نفس الفترة، أنظر الشكل رقم (12). أما قيمة المطلوبات فقد ارتفعت من حوالي 7.2 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 69.7 مليون دولار عام 2019 – كما هو مبين في الشكل رقم (13)-وهي زيادة كبيرة ملفتة للانتباه. وبناء على ما سبق من تحليل لحجم الأصول وحقوق الملكية، نرى من المناسب حساب نسبة العائد على حجم الأصول Return on Assets والعائد على حقوق المساهمين (الملكية) Return on Equity. يبين الشكل رقم (14) العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين. ويلاحظ من الشكل التراجع النسبي في كلا المؤشرين حتى عام 2016، ليبدأ كل منها بالارتفاع في السنتين الماضيتين.

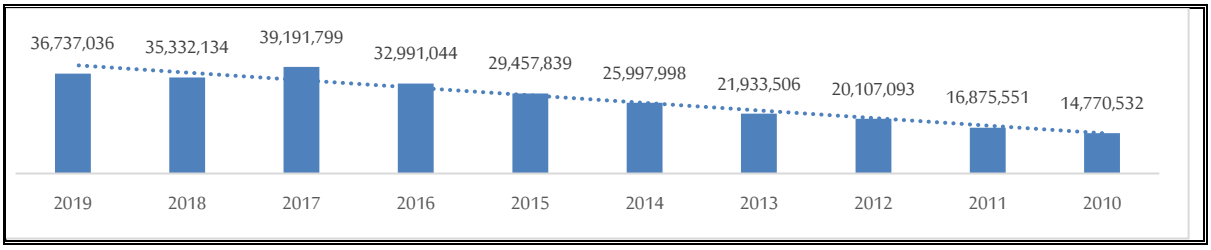
الشكل رقم (9): معدل العائد على إجمالي المحفظة (2010-2019)



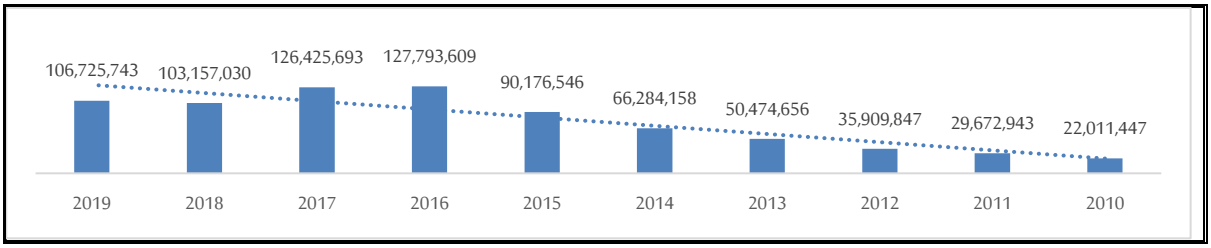
الشكل رقم 10: نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي (2010-2019)



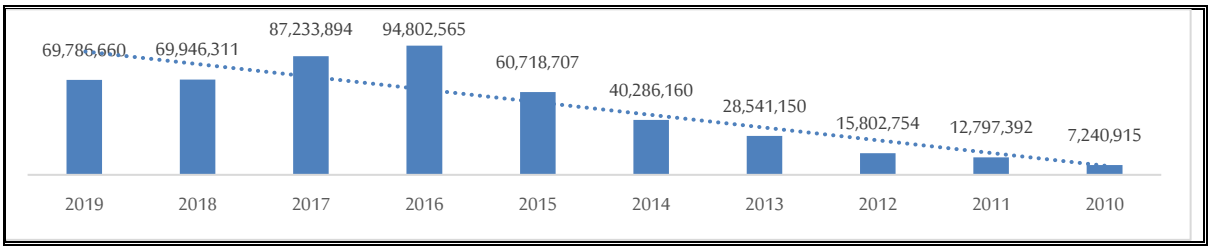
الشكل رقم 11: تطور حقوق الملكية (2010-2019)-دولار



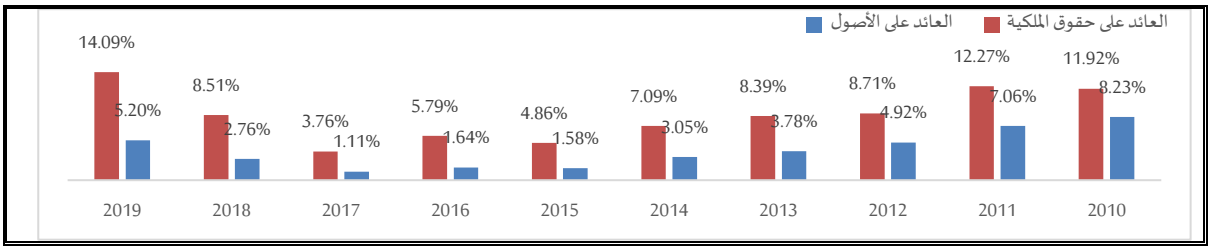
الشكل رقم 12: تطور حجم الأصول (2010-2019) - دولار



الشكل رقم 13: تطور حجم المطلوبات (2010-2019)

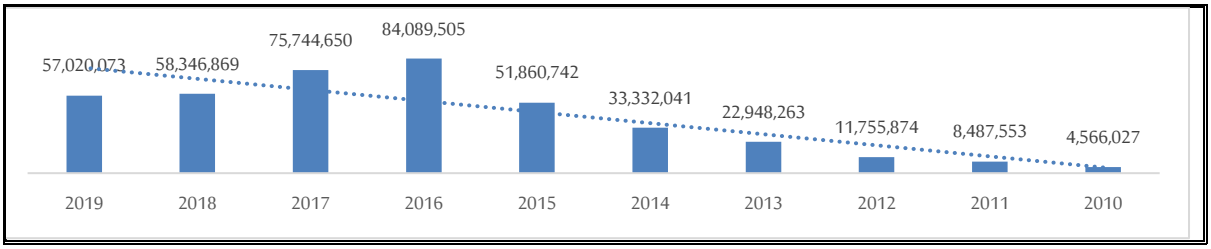


الشكل رقم 14: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية لمؤسسة فاتن (2010-2019)

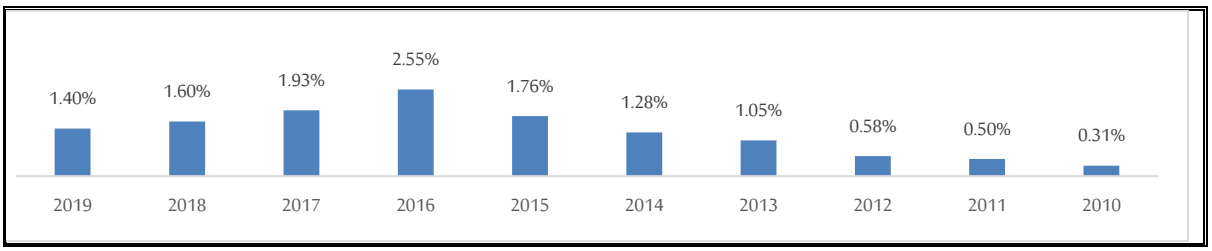


وتشير البيانات كذلك إلى تنامي اعتماد المؤسسة في تمويل أنشطتها على القروض من الجهات الخارجية، ويبين الشكل رقم (15) تطور حجم الاقتراض التجاري خلال الفترة (2010-2019). ويبين الشكل رقم (16) نسبة المديونية إلى حقوق الملكية (قيمة إجمالي الاقتراض التجاري على مجموع حقوق الملكية)، والتي ارتفعت من حوالي 0.31% عام 2010 إلى أعلى قيمة لها في عام 2015 والتي بلغت 2.55%، لتعود للانخفاض لتصل إلى 1.45% عام 2019. ويبين الشكل رقم (17) تطور نسبة المطلوبات إلى إجمالي حقوق الملكية حيث ارتفعت بشكل ملحوظ من حوالي 49% عام 2010 إلى 287% عام 2015، لتعود وتتراجع إلى 171.5% عام 2019. ويمكن أن يعزى الارتفاع في هذه النسب إلى اتساع أنشطة المؤسسة في مجال الإقراض الإنتاجي والاجتماعي، كما يدل على ارتفاع مستوى الثقة بمؤسسة فاتن لدى المؤسسات التمويلية التي تقوم بإقراضها. ولمزيد من التدقيق بهيكل التمويل في مؤسسة فاتن، وبعد التعرف على نسبة المديونية إلى حقوق الملكية، يبين الشكل رقم (18) نسبة حقوق الملكية إلى الأصول Capital Assets Ratio، ويبين الشكل رقم (19) إجمالي محفظة القروض إلى إجمالي الأصول Gross Loan Portfolio to Total Assets.

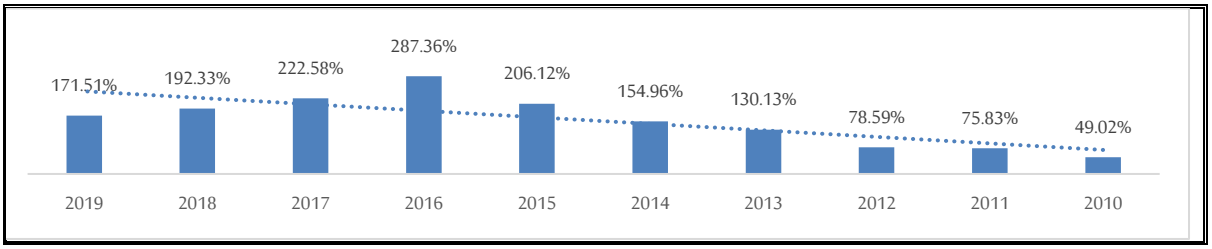
الشكل رقم 15: قيمة إجمالي الاقتراض التجاري (2010-2019)- دولار



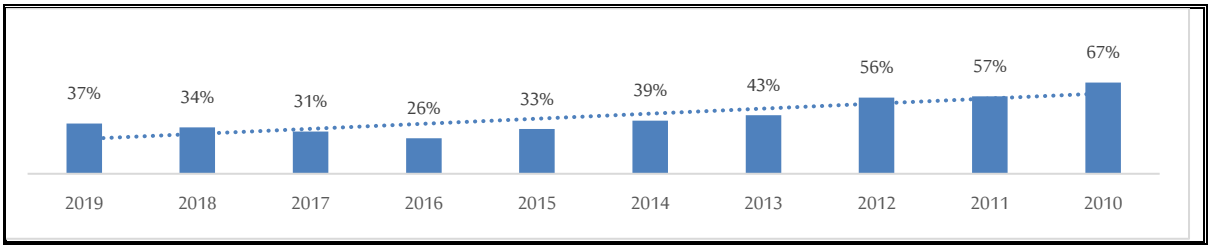
الشكل رقم 16: نسبة المديونية إلى حقوق الملكية (2010-2019)



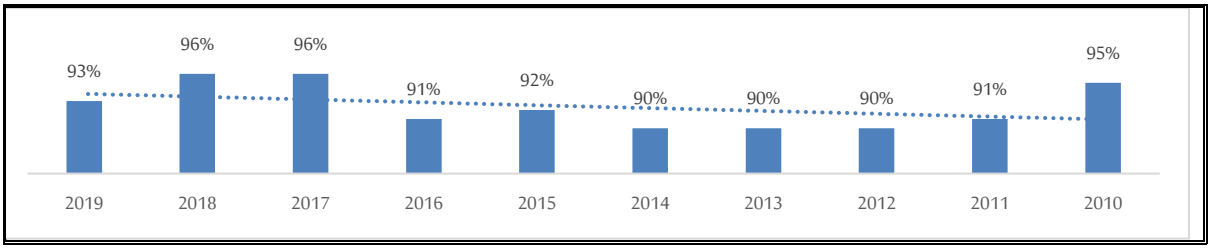
الشكل رقم 17: نسبة إجمالي المطلوبات إلى إجمالي حقوق الملكية (2010-2019)



الشكل رقم 18: نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الكلية (2010-2019)



الشكل رقم 19: إجمالي المحفظة الإقراضية إلى مجموع الأصول (2010-2019)

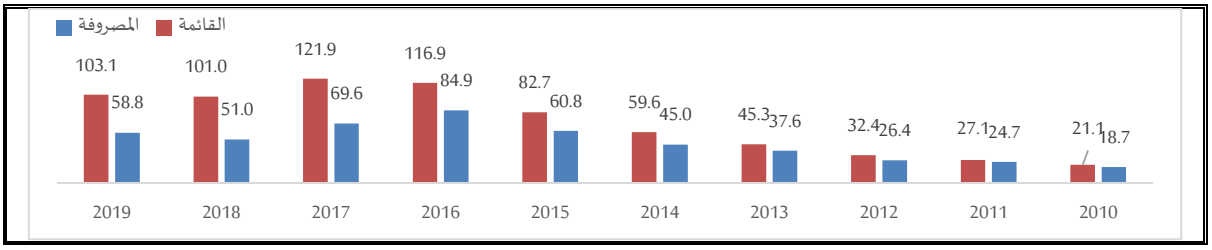


ونخلص هنا إلى أن السنتين الأخيرتين قد شهدتا تراجعاً في عدد القروض النشطة وعدد القروض الممنوحة وإجمالي المحفظة النشطة والقروض الممنوحة والدخل التشغيلي والمصروفات التشغيلية، وإجمالي الاقتراض التجاري، إلا أن هاتين السنتين شهدتا زيادة واضحة في حجم الأرباح السنوية وإجمالي حقوق الملكية وهامش الربح ومؤشرات الربحية الأخرى. وتقدم الأجزاء القادمة من هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنشاط التمويل الذي قامت به المؤسسة خلال الفترة (2010-2019) مع الأخذ بعين الاعتبار التوزيع النسبي لهذا النشاط حسب بعض خصائص المستفيدين (الجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليم) وبعض خصائص المشروعات الممولة (القطاع) وحسب نوع المنتج التمويلي، كما يأخذ بعين الاعتبار أهمية تحليل التوزيع الجغرافي للنشاط التمويلي (المحافظات).

1-2 تطور القروض المصروفة والقائمة وعدد المستفيدين

يعرض هذا الجزء التغيرات والتطورات التي شهدتها قيمة وعدد كل من القروض المصروفة والقروض القائمة وعدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر من هذه القروض، إضافة إلى فرص العمل المستحدثة وتكلفتها. وتشير البيانات المتعلقة بقيمة القروض المصروفة والقروض القائمة خلال الفترة (2010-2019) إلى أن قيمة القروض المصروفة قد ارتفعت من حوالي 18.7 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 58.8 مليون دولار عام 2019، وهذا يعكس نمواً إجمالياً قدره 214.4% (23.8% لكل سنة). أما قيمة القروض القائمة، فقد ارتفعت من حوالي 21.1 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 103.1 مليون دولار عام 2019 وبمعدل نمو إجمالي بلغ 388.2% (43.1% لكل سنة)، أنظر الشكل رقم (20). وعلى الرغم من التطور الواضح في قيم القروض المصروفة والقروض القائمة في مجمل الفترة، إلا أن الشكل يبين تراجع ملفت للانتباه في قيمة القروض المصروفة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة مقارنة بعام 2016، كما يبين تراجع القروض القائمة في السنتين الأخيرتين مقارنة بعام 2017 (وإن كانت قيمة القرض المصروفة والقائمة في عام 2019 أعلى منها من 2018). وهنا نشير إلى أن التطورات السابقة في قيمة و/أو عدد القروض المصروفة والقائمة تساعد في فهم التطورات التي شهدتها النسب والمؤشرات المتعلقة بربحية المؤسسة وهيكل التمويل والكفاءة والإنتاجية والتي عرضت في السابق.

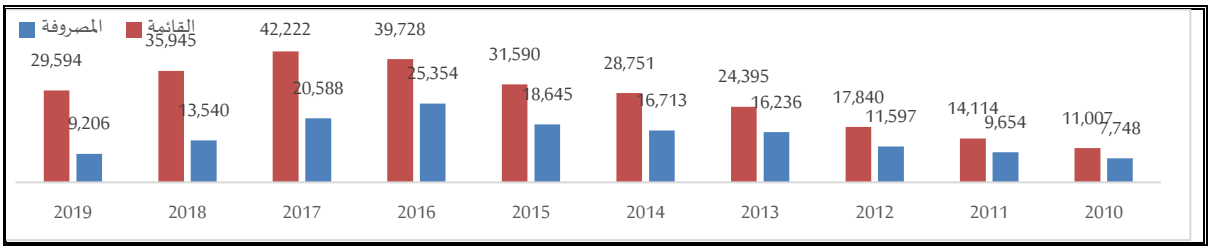
الشكل رقم 20: تطور قيمة القروض المصروفة والقائمة من قبل المؤسسة خلال الفترة (2010-2019) -مليون دولار



أما فيما يتعلق بتطور عدد القروض المصروفة، يتضح من الشكل رقم (21) أن عدد القروض المصروفة قد استمر بالتزايد منذ عام 2010 إلى عام 2016 (ارتفع من 7748 قرض إلى 25354 قرض)، إلا أنه بدأ بالتراجع وبشكل ملحوظ ليصل إلى أدنى مستوى له (9206 قرض) عام 2019. وقد شهدت معدلات النمو في عدد القروض المصروفة تذبذباً واضحاً حيث تراوح معدل النمو بين 52% و40% (المدى مرتفع!). ويبين الشكل رقم (21) أن عدد القروض القائمة قد ارتفع من حوالي 11 ألف قرض عام 2010 إلى حوالي 42 ألف قرض عام 2017، إلا أنه بدأ بعد بالتراجع ليصل حوالي 29.5 ألف قرض عام 2019. ويتضح من الشكل أيضاً حدوث قفزات واضحة سواء في سنوات النمو أو سنوات التراجع (ينمو بقوة ويتراجع بقوة!)، وهذا يعني اتساع مدى معدلات النمو السنوية! وثمة سؤال يظهر هنا يتعلق بأسباب تراجع قيمة وعدد القروض المصروفة خلال السنتين الأخيرتين؟ هل الأسباب تتعلق بتراجع الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة أم تتعلق بالعرض (ضعف التوجه للمنح وارتفاع نسب الرفض و/أو عدم القدرة على توفير التمويل و/أو نقص السيولة و/أو ظهور منافسين جدد)؟ أم تتعلق بظهور احتياجات تمويلية جديدة لا تقوم مؤسسة فاتن بتقديمها؟ وللوقوف

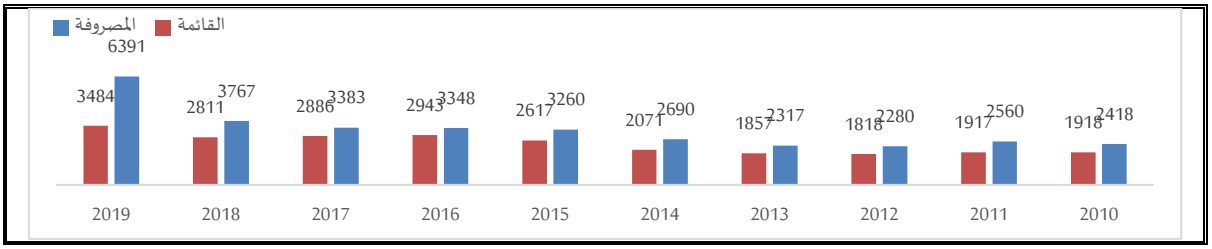
على أسباب اتساع مدى معدلات النمو، كان لا بد من التعرف على التحديات التي واجهت المؤسسة ، وهذا ما سيتم لاحقاً.

الشكل رقم 21: تطور عدد القروض المصروفة والقائمة خلال الفترة (2010-2019)



أما بخصوص متوسط قيمة القرض (قيمة القروض المصروفة مقسوماً على عددها)، تشير البيانات إلى أن متوسط قيمة القروض المصروفة لم يتجاوز 4000 دولار للقرض الواحد إلا في عام 2019 حيث بلغ حوالي 6391 دولار (وقد يعزى لعوامل تتعلق برفع سقف الائتمان في السنوات الأخيرة أو لأسباب أخرى)، كما هو مبين في الشكل رقم (22). ويبين نفس الشكل أن متوسط قيمة القروض القائمة (قيمة القروض القائمة مقسوماً على عددها) قد ارتفع من حوالي 1918 دولار عام 2010 إلى حوالي 3484 دولار عام 2019. وهنا يمكن القول - ولو بشكل مبدئي- أن تكلفة خلق فرصة عمل في المشروعات الممولة من قبل مؤسسة فاتن منخفضة بل منخفضة جداً إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرصة عمل في المشروعات الكبيرة (كثيفة الاستخدام للآلات) أو في القطاع الحكومي.

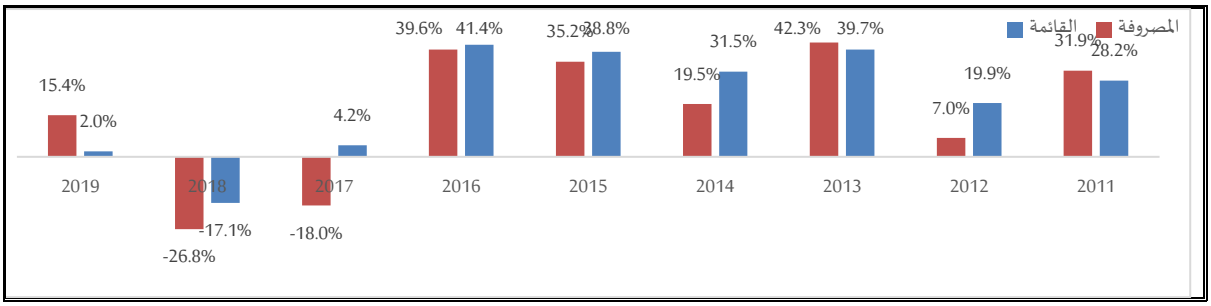
الشكل رقم 22: متوسط قيمة القروض المصروفة والقروض القائمة (2010-2019)- بالدولار



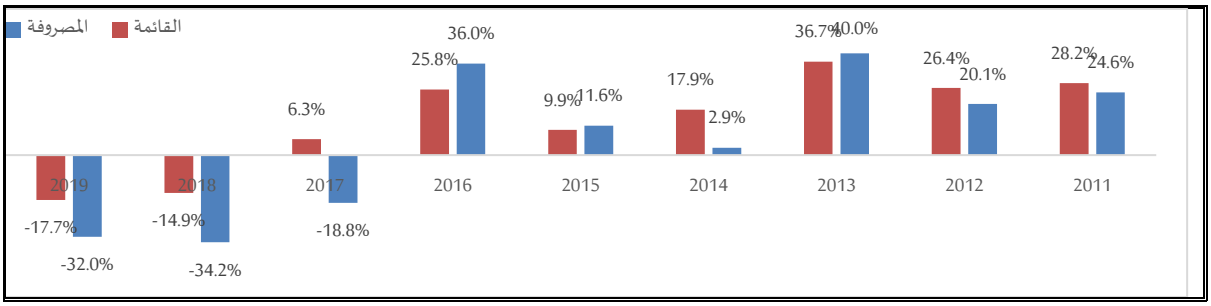
ومما يجب التوقف عنده هو تحليل وتيرة التغير أو النمو السنوي في المؤشرات السابقة (قيمة وعدد القروض المصروفة والقائمة)، حيث يتضح من تحليل وتيرة نمو حجم القروض المصروفة والقروض القائمة خلال الفترة 2010 – 2019، رصد اتجاهاً عاما نحو التراجع (معدلات نمو سالبة) أو التباطؤ في الأعوام (2017، 2018، 2019). وقد شهد عام 2018 أعلى معدل للتراجع، حيث تراجع حجم القروض المصروفة بحوالي 26.8%، بينما تراجع حجم القروض القائمة بحوالي 17.1%. وقد تحقق أعلى معدل نمو سنوي في حجم القروض المصروفة عام 2013 حيث بلغ حوالي 42.3%، بينما تحقق أعلى معدل نمو في حجم القروض القائمة عام 2016 حيث بلغ حوالي 41.4%، أنظر الشكل رقم (23). وهنا يظهر التساؤل مرة أخرى حول أسباب هذه القفزات والتغيرات (ارتفاع المدى) في قيمة القروض لا سيما في السنوات الثلاثة الأخيرة. ومن جانب آخر، شهد كل من عدد القروض المصروفة وعدد القروض القائمة نمواً متذبذباً لكن يمكن وصفه بأنه مقبول خلال الفترة (2010-2016)، إلا أنهما شهدا اتجاهاً عاماً نحو التراجع في السنوات الثلاثة الأخيرة، أنظر الشكل (24).

وقد حقق عدد القروض المصروفة أعلى معدل للنمو (حوالي 40%) عام 2013، بينما شهدت أعلى معدل تراجع عام 2018 (حوالي 34.2%). وحقق عدد القروض القائمة أعلى معدل للنمو (حوالي 36.7%) عام 2013، بينما شهدت أعلى معدل تراجع عام 2019 (حوالي 17.7%).

الشكل رقم 23: معدلات النمو في قيمة القروض المصروفة والقروض القائمة (2010-2019)



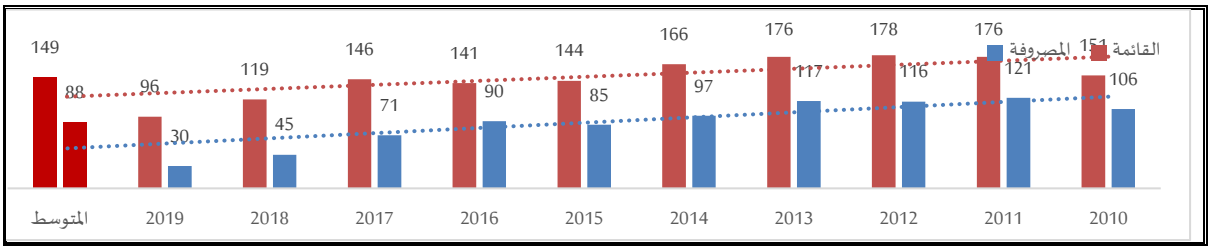
الشكل رقم 24: معدلات النمو في عدد القروض المصروفة والقروض القائمة (2010-2019)



وفي إطار الحديث عن مستوى كفاية العاملين في المؤسسة للقيام بمتابعة الأعداد المتزايدة من المقترضين والزبائن ومدى الحاجة إلى تغيير هيكل العاملين أو عددهم (زيادة ونقصاناً)، فقد تم حساب متوسط عدد القروض المصروفة لكل موظف (عدد القروض في السنة مقسوم على عدد الموظفين في نفس السنة) خلال الفترة (2010-2019). ويتضح الشكل رقم (25) أن عدد القروض المصروفة لكل موظف قد تراوح بين حوالي 30 (قرض/ موظف) بحده الأدنى عام 2019 وحوالي 121 (قرض/ موظف) بحده الأعلى عام 2011، وبلغ المتوسط (خلال مجمل الفترة قيد الدراسة) حوالي 88 قرض لكل موظف. ويبين الشكل كذلك أن متوسط عدد القروض القائمة لكل موظف قد تراوح بين 96 (قرض/ موظف) بحده الأدنى عام 2019 وحوالي 178(قرض/ موظف) بحده الأعلى عام 2012، وبلغ المتوسط خلال مجمل الفترة قيد الدراسة حوالي 149 قرض لكل موظف. ويلاحظ من الأرقام السابقة ارتفاع عدد القروض لكل موظف (ارتفاع الإنتاجية) إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العطلات الرسمية وقسمنا متوسط عدد القروض المصروفة على عدد أيام العمل الفعلية، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار عدد الموظفين في قسم الائتمان فقط ثم أخذنا العاملين في قسم التحصيل والمتابعة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن موظفي قطاع غزة البالغ عددهم 71 موظف لم يقوموا بصرف أي قرض خلال عام 2019 نظراً للازمات الاقتصادية المتواصلة في القطاع المحاصر. وبالتالي فإن عدد القروض المصدرة خلال عام 2019 هي لموظفي الضفة الغربية فقط، وبالتالي فإنه في حال إعادة احتساب معدل

القروض المصروفة بناءً على عدد الموظفين النشطين فإن المعدلات تتعدل للوضع الطبيعي ويصبح الهامش متقارب جداً.

الشكل رقم 25: متوسط عدد القروض المصروفة والقائمة لكل موظف (2010-2019)



ولكن ولمزيد من الموضوعية والتدقيق في التحليل، نرى من المناسب التركيز على عدد ضباط الائتمان وحساب عدد المقترضين النشطين لكل ضابط ائتمان حيث أن مسئولية إتمام عملية الاقتراض حتى بداية عملية التسديد تقع على عاتقهم. ويلاحظ من الجدول (5) ارتفاع عدد ضباط الإقراض بشكل كبير خلال الفترة (2010-2016) حتى وصل 162 ضابط عام 2016، ليبدأ بعدها بالتراجع حتى يصل إلى 132 ضابط إقراض عام 2019. ويلاحظ من الجدول أن النمو في عدد الموظفين (الإداريين وضباط الإقراض) كان أقل من معدل النمو في ضباط الإقراض خلال الفترة (2010-2012) فقط، بينما كان معدل النمو في عدد الموظفين في باقي السنوات أعلى من معدل النمو في ضباط الإقراض (الكادر الإداري بدأ بالتزايد). وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع عدد القروض وظهور الحاجة إلى كادر للمتابعة والتحصيل. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن نسبة ضباط الائتمان إلى مجموع الموظفين لم تقل عن 50% إلا في عام 2019، وهذا يعكس أهمية هذه الفئة والعبء الواقع عليهم.

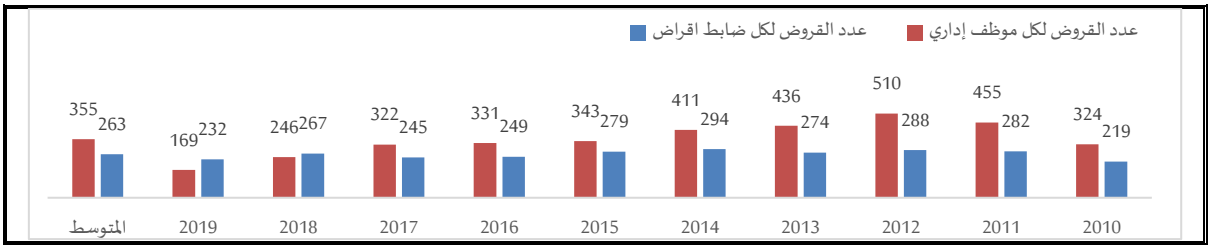
الجدول رقم 5: تطور اجمالي الموظفين وضباط الاقراض في مؤسسة فاتن (2010-2019)

السنة	إجمالي عدد الموظفين		ضباط الإقراض		
	العدد	النمو %	العدد	النمو %	% إلى مجموع الموظفين
2010	73	17.7	39	21.9	53.4%
2011	80	9.6	49	25.6	61.3%
2012	100	25.0	65	32.7	65.0%
2013	139	39.0	83	27.7	59.7%
2014	173	24.5	103	24.1	59.5%
2015	219	26.6	127	23.3	58.0%
2016	282	28.8	162	27.6	57.4%
2017	289	2.5	158	-2.5	54.7%
2018	301	4.2	155	-1.9	51.5%
2019	307	2.0	132	-14.8	43.0%

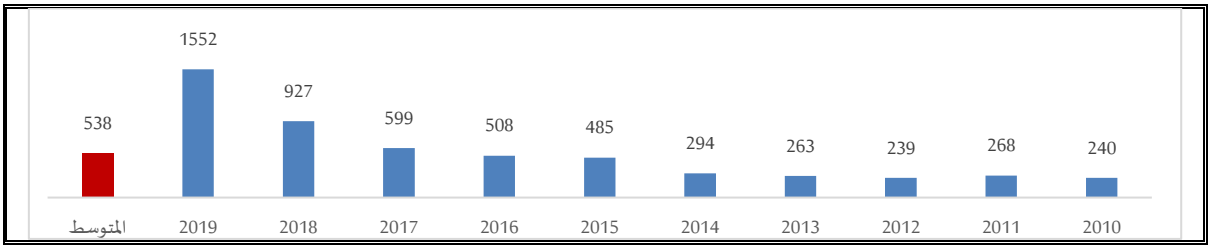
يبين الشكل رقم (26) عدد المقترضين النشطين لكل ضابط إقراض (عدد المقترضين النشطين مقسوم على عدد ضباط الإقراض) وعدد المقترضين النشطين لكل موظف إداري. ويلاحظ من الشكل أن الاتجاه العام لعدد المقترضين النشطين لكل ضابط مستقر وإن كان العدد قد تراوح بين 232 مقترض نشط لكل ضابط إقراض بحده الأدنى عام 2019 وحوالي 294 مقترض نشط لكل ضابط إقراض بحده الأعلى عام

2014، وبمتوسط بلغ 263 قرض لكل ضابط إقراض. وتجدر الإشارة إلى أن قيمة المحفظة لكل ضابط إقراض لم تقل عن 500 ألف دولار خلال أي السنوات قيد الدراسة بل أنها وصلت إلى حوالي 780 ألف دولار لكل ضابط إقراض. أما عدد القروض لكل إداري فقد تراوح بين 169 قرض لكل موظف إداري بحده الأدنى عام 2019 وبين 510 قرض بحده الأعلى عام 2012 وبمعدل بلغ 355 خلال مجمل الفترة. ويلاحظ من الشكل (26) أن عدد المقترضين النشطين لكل إداري كان أعلى من عددهم لكل ضابط إقراض باستثناء الأعوام 2018 و2019. ولمزيد من التحليل، فقد تم حساب متوسط تكلفة القرض الممنوح، كما هو مبين في الشكل رقم (27). ويتضح من الشكل تذبذب تكلفة القرض خلال الفترة (2010-2014) بشكل بسيط، إلا أن تكلفة القرض ارتفعت وبشكل كبير جداً عام 2015 لتصل إلى 485 دولار وهي بمثابة قفزة كبيرة تحتاج إلى تفسير. ثم شهدت تكلفة القرض ارتفاعاً خيالياً في السنتين الأخيرتين حيث ارتفعت من حوالي 599 دولار عام 2017 إلى 927 دولار عام 2018 ثم قفزت إلى 1552 دولار عام 2019. ويلاحظ من الشكل أن تكلفة القرض في السنوات الخمس الأولى كانت أقل من المتوسط (538 دولار). ويعزى ارتفاع معدل تكلفة القرض بالسنوات الأخيرة لعدة أسباب، أهمها (زيادة عدد الوظائف الإدارية والرقابية بناءً على متطلبات السلطات الرقابية، ارتفاع تكلفة الاقتراض بسبب ارتفاع أسعار الفوائد عالمياً، التوقف عن إصدارات القروض الاستهلاكية وبالتالي انخفاض عدد القروض المصدرة، تعطل الإصدارات في فروع قطاع غزة خلال العام الأخير، إضافة الى بعض الأسباب الأخرى التي تبدو واضحة في الجزء الخاص بتحليل التحديات التي واجهت المؤسسة).

الشكل رقم 26: عدد القروض النشطة لكل موظف إداري ولكل ضابط إقراض (2010-2019)



الشكل رقم 27: متوسط تكلفة القرض (2010-2019) دولار أمريكي



وفي إطار الحديث عن أثر القروض المصروفة ومساهمتها في خلق فرص عمل وتوليد الدخل (في حالة القروض الإنتاجية) أو خلق المنفعة (في حالة القروض غير الإنتاجية)، تشير البيانات إلى أن عدد فرص العمل المستحدثة (باستثناء المقترضين) نتيجة للقروض الإنتاجية التي منحتها المؤسسة خلال الفترة قيد الدراسة قد تراوح بين 2128 فرصة (الحد الأدنى) عام 2012 وحوالي 5393 فرصة عام 2019 (الحد الأعلى)، وبلغ مجموع فرص العمل المستحدثة (باستثناء المقترضين) خلال الفترة (2010-2019) حوالي 36308 فرصة عمل،

أنظر الجدول رقم (6). ويتضح من الجدول أن العدد الإجمالي للمستفيدين من القروض التي منحتها المؤسسة قد تراوح بين 21992 عام 2010 وحوالي 46567 عام 2016، وبلغ مجموع المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر خلال مجمل الفترة قيد الدراسة فقط حوالي 326436 مستفيد. أما عدد المستفيدين بشكل مباشر فهم عدد المقترضين وهو مساوي تماماً لعدد القروض المصروفة التي تم تحليلها سابقاً، ولكن يمكن القول إن مجموع المستفيدين بشكل مباشر من المؤسسة خلال الفترة (2010-2019) بلغ حوالي 149274 مستفيد (مقترض).

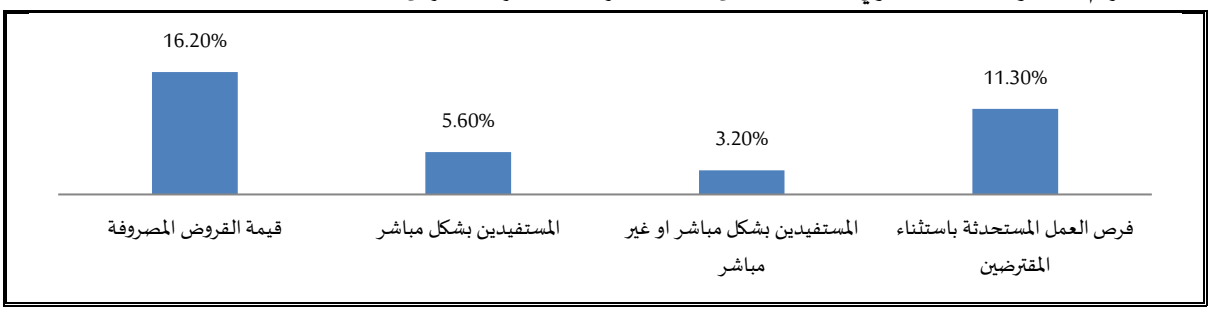
الجدول رقم 6: عدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر فرص العمل المستحدثة خلال الفترة (2010-2019)

السنة	حجم التمويل		عدد المستفيدين بشكل مباشر		عدد المستفيدين الكلي (بشكل مباشر أو غير مباشر)		فرص العمل المستحدثة غير المقترض	
	القيمة $	النمو %	عدد	النمو %	عدد	النمو %	عدد	النمو %
2010	18734120	-	7732	-	21992	-	2437	-
2011	24710426	31.9	9655	24.9	28965	31.7	2986	22.5
2012	26437545	7.0	11597	20.1	28190	-2.7	2128	-28.7
2013	37613816	42.3	16235	40.0	32048	13.7	2538	19.3
2014	44961225	19.5	16713	2.9	34224	6.8	3342	31.7
2015	60791469	35.2	18654	11.6	36399	6.4	4413	32.0
2016	84888365	39.6	25354	35.9	46567	27.9	4002	-9.3
2017	69648900	-18.0	20588	-18.8	41096	-11.7	4742	18.5
2018	51001959	-26.8	13540	-34.2	31663	-23.0	4327	-8.8
2019	58833800	15.4	9206	-32.0	25292	-20.1	5393	24.6
المتوسط والمجموع	477621625	16.2	149274	5.6	326436	3.2	36308	11.3

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة (2010-2019)

أما فيما يتعلق بمعدلات النمو في عدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر وعدد فرص العمل المستحدثة، يتضح من الجدول السابق أن عدد المستفيدين شهد تراجع في الأعوام 2017-2019، بينما شهد عدد فرص العمل المستحدثة تراجع في الأعوام 2013 و2016 و2018. وقد كان متوسط معدل النمو في حجم القروض المصروفة هو الأعلى مقارنة بمتوسط معدل النمو في عدد المستفيدين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومقارنة بمتوسط النمو في عدد فرص العمل المستحدثة، أنظر الشكل رقم (28) وهنا تظهر تساؤلات تتعلق بأسباب التقلبات الواضحة في هذه المؤشرات ووجود بعض معدلات النمو السالبة؟

الشكل رقم 28: متوسط معدل النمو في عدد المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر وعدد فرص العمل المستحدثة خلال الفترة (2010-2019)



وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن الاستدلال على تكلفة خلق فرصة عمل من خلال قسمة قيمة التمويل الممنوح على عدد فرص العمل المستحدثة نتيجة للتمويل ولكن بعد حصر قيمة القروض الإنتاجية وفصلها عن القروض غير الإنتاجية التي تولد المنافع لكنها لا تساعد في خلق فرص عمل مباشرة، وهذا ما سيتم تطبيقه لاحقاً.

2-2 تطور القروض الإنتاجية والقروض غير الإنتاجية وتكلفة خلق فرص العمل

يبين الجدول رقم (7) تطور حجم كل من القروض غير الإنتاجية والقروض الإنتاجية ومعدلات النمو السنوية لكل منها وحصة كل منها من المجموع الكلي. وبداية، يتضح من الجدول ارتفاع حجم القروض غير الإنتاجية من حوالي 1.6 مليون دولار عام 2010 إلى حوالي 47 مليون دولار عام 2016، إلا أن حجم هذه القروض بدأ بالتراجع عامي 2017 و2018 إلى أن وصل إلى حوالي 16.5 مليون دولار عام 2019، وبهذا يكون متوسط معدل النمو السنوي في حجم القروض غير الإنتاجية خلال الفترة (2010-2019) حوالي 43%. من جانب آخر، شكلت القروض غير الإنتاجية حوالي 8.5% من مجموع التمويل الممنوح عام 2010 إلا أن هذه النسبة بلغت حوالي 55.4% عام 2016، وبلغ متوسط حصة القروض غير الإنتاجية إلى مجموع التمويل الممنوح خلال الفترة (2010-2019) حوالي 35% (ما يقارب ثلث قيمة التمويل الممنوح موجه للتمويلات الاجتماعية وغير الإنتاجية). أما بخصوص القروض الإنتاجية، فقد ارتفعت من حوالي 17 مليون عام 2010 إلى حوالي 42.3 مليون دولار عام 2019، وبلغ متوسط معدل النمو السنوي حوالي 12.6%. ويتضح من الجدول رقم (6) أن حجم القروض الإنتاجية من إجمالي القروض المصدرة قد شهد تراجع في الأعوام 2012 و2014 و2017 و2018، وقد كان ذلك لصالح القروض غير الإنتاجية التي حققت معدلات نمو مرتفعة جداً فيما يخص عامي (2012 و2014) أو بسبب انخفاض حجم الإصدارات الكلي كما في عامي (2017 و2018). وبلغ متوسط حصة القروض الإنتاجية إلى مجموع التمويلات حوالي 65% مقارنة بحوالي 35% للقروض غير الإنتاجية خلال فترة التحليل. وهنا نشير إلى أن التغير في التوزيع النسبي للقروض المصروفة (بين القروض الإنتاجية وغير الإنتاجية) يعكس مرونة السياسة الائتمانية للمؤسسة وقدرتها على التجاوب مع التغيرات الاقتصادية والتغير في ظروف وهيكل الطلب على الائتمان، كما يعكس قدرة المؤسسة على توجيه التمويل نحو قنوات تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجموع قيمة القروض غير الإنتاجية خلال السنوات (2010-2019) بلغ حوالي 195.5 مليون دولار، بينما بلغ مجموع القروض الإنتاجية حوالي 281.8 مليون دولار.

الجدول رقم 7: تطور حجم القروض الإنتاجية وغير الإنتاجية خلال الفترة (2010-2019)

السنة	القروض غير الإنتاجية			القروض الإنتاجية		
	القيمة بالدولار	من المجموع %	النمو%	القيمة بالدولار	من المجموع %	النمو%
2010	1600020	8.54	-	17062381.15	91.08	-
2011	3813896	15.43	138.4	20902030.38	84.59	22.5%
2012	5763352.02	21.80	51.1	20674193.17	78.20	-1.1%
2013	10335265	27.48	79.3	27275551.29	72.51	31.9%
2014	21368932.23	47.53	106.8	23574293.14	52.43	-13.6%
2015	29899935.64	49.18	39.9	30891533.42	50.82	31.0%
2016	47035694.69	55.41	57.3	37852669.84	44.59	22.5%
2017	38118347.77	54.73	-19.0	31530552.09	45.27	-16.7%
2018	21215726.72	41.60	-44.3	29786232.36	58.40	-5.5%
2019	16536947.27	28.11	-22.1	42296852.54	71.89	42.0%
المتوسط	19568811.73	34.98	43.0	28184628.94	64.98	12.6%
المجموع	195688117.3			281846289.38		

أما فيما يتعلق بعدد القروض الإنتاجية والقروض غير الإنتاجية الممنوحة، فقد شهد عدد القروض الإنتاجية تذبذباً واضحاً خلال الفترة قيد الدراسة، حيث ارتفع وبشكل مستمر خلال الفترة (2010 -2013)، ليبدأ بعدها بالتراجع ليصل إلى 5362 قرض بنهاية عام 2019، وبلغ متوسط عدد القروض الإنتاجية (عدد القروض مقسوم على عدد السنوات) حوالي 7365 قرض لكل سنة، أنظر الجدول رقم (7). وتراوح متوسط قيمة القروض الإنتاجية (حجم التمويل مقسوم على عدد القروض) بين 2324 دولار بحده الأدنى عام 2010 وحوالي 7888 دولار بحده الأعلى عام 2019، وبلغ متوسط قيمة القرض للفترة (2010-2019) حوالي 4165 دولار للقرض الواحد. وفي المقابل، ارتفع عدد القروض غير الإنتاجية من حوالي 391 قرض عام 2010 إلى حوالي 18 ألف قرض عام 2016 ليبدأ بعدها بالتراجع ليصل إلى حوالي 3844 قرض عام 2019، وبلغ متوسط عدد القروض غير الإنتاجية لكل سنة حوالي 7561 قرض للسنة الواحدة. أما بخصوص متوسط قيمة القروض غير الإنتاجية فلم يزيد عن 4000 دولا ر إلا في عامي 2010 و2019، وبلغ متوسط قيمة القرض غير الإنتاجي للفترة كاملة حوالي 2931 دولار، كما هو مبين في الجدول رقم (8).

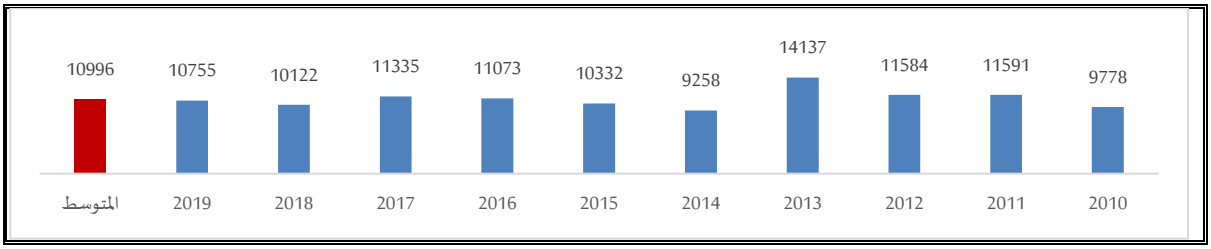
الجدول رقم 8: طور عدد القروض الإنتاجية وغير الإنتاجية خلال الفترة (2010-2019)

السنة	القروض غير الإنتاجية		القروض الإنتاجية	
	عدد القروض	متوسط قيمة القرض	عدد القروض	متوسط قيمة القرض
2010	391	4092.1	7341	2324.3
2011	1050	3632.3	8605	2429.1
2012	2141	2691.9	9456	2186.4
2013	4636	2229.3	11599	2351.5
2014	10797	1979.2	5916	3984.8
2015	12726	2349.5	5919	5219.0
2016	18283	2572.6	7071	5353.2
2017	13995	2723.7	6593	4782.4
2018	7745	2739.3	5795	5140.0
2019	3844	4302.0	5362	7888.3
المتوسط	7561	2931.2	7365.7	4165.9
المجموع	75608		73657	

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

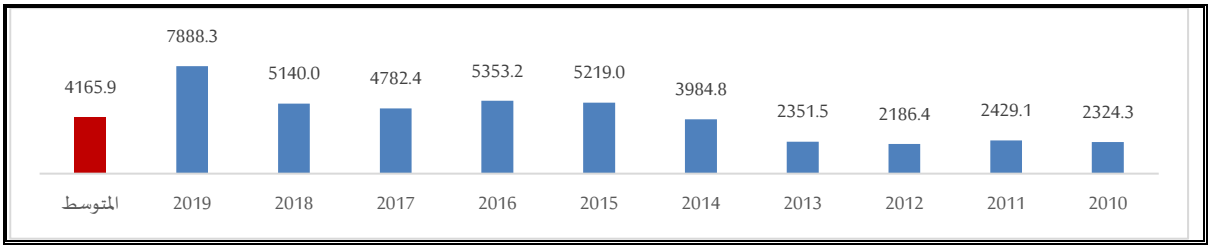
ولاستكمال التحليل لمجموع فرص العمل المستحدثة للمقترضين أنفسهم وغيرهم، يبين الشكل رقم (29) تطور مجموع فرص العمل المستحدثة للمقترضين ولغير المقترضين خلال الفترة (2010-2019). وقد بلغ مجموع فرص العمل المستحدثة للمقترضين أنفسهم خلال السنوات العشر قيد الدراسة حوالي 73657 فرصة عمل، بينما بلغت فرص العمل المستحدثة لغير المقترضين (من أفراد الأسرة أو المجتمع المحلي) حوالي 36308 فرصة عمل. وبهذا يكون مجموع فرص العمل المستحدثة خلال الفترة (2010-2019) سواء للمقترضين أو لغيرهم بحدود 109965 فرصة عمل. وهنا تظهر تساؤلات عديدة حول حجم الدور الذي تلعبه مؤسسة فاتن في الحد من مشكلة البطالة في مختلف المحافظات الفلسطينية، ودورها في تخفيف عبء التوظيف عن القطاع العام والقطاع الخاص، كما تظهر تساؤلات حول الأثر الاقتصادي والاجتماعي للقروض الإنتاجية والمشروعات الممولة على مستوى أصحابها أو أسرهم وعلى مستوى العاملين في هذه المشروعات وأسرهم، وعلى مستوى المجتمع المحلي والاقتصاد الوطني.

الشكل رقم 29: تطور عدد فرص العمل المستحدثة للمقترضين وغير المقترضين (2010-2019)

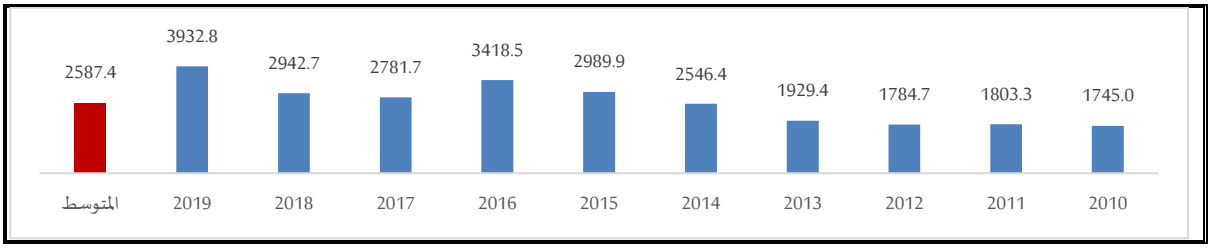


وبناء على قيمة القروض الإنتاجية وعدد فرص العمل المستحدثة، تراوحت تكلفة خلق فرصة عمل للمقترضين أنفسهم فقط (مقاسة بحجم القروض الإنتاجية مقسوماً على عدد القروض الإنتاجية أي عدد المقترضين على افتراض أن القرض خلق فرصة عمل واحدة لصاحبه) بين حوالي 2000-8000 دولار، وبلغ المتوسط حوالي 4165 دولار، كما هو مبين في الشكل رقم (30) ولكن وعند حساب تكلفة خلق فرصة عمل للمقترضين وغير المقترضين (قيمة القروض الإنتاجية مقسوم على مجموع فرص العمل المستحدثة للمقترضين وغيرهم) تبين أنها تراوحت بين 1745 دولار عام 2010 وحوالي 3933 دولار عام 2019. وبلغ متوسط التكلفة خلال السنوات العشر الماضية حوالي 2587 دولار، أنظر الشكل رقم (31).

الشكل رقم 30: متوسط تكلفة خلق فرصة عمل للمقترضين أنفسهم (2010-2019)

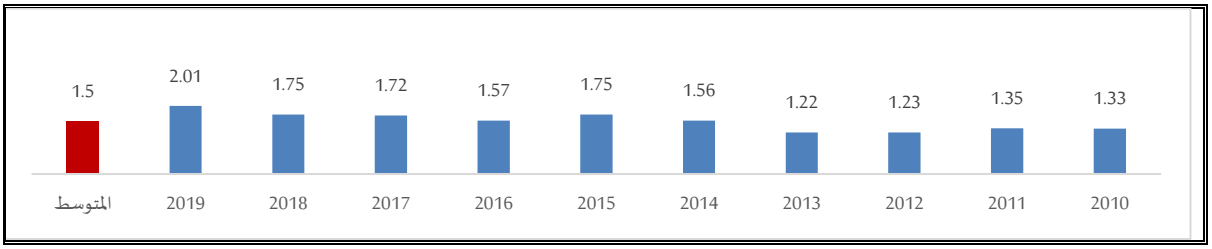


الشكل رقم 31: متوسط تكلفة خلق فرصة عمل (2010-2019)



وبهذا، يمكن القول وبشكل جازم أن تكلفة خلق فرص العمل كانت منخفضة جداً لا سيما إذا تم مقارنتها بتكلفة خلق فرصة عمل في القطاع الخاص الكبير أو في القطاع الحكومي، وهذه نقطة إيجابية إضافية لصالح مؤسسة فاتن حيث تساهم في تنمية المجتمع المحلي وخلق فرص العمل لغير المقترضين مما يساهم في تخفيف العبء عن القطاع العام والقطاع الخاص. ومن جانب آخر، يمكن حساب عدد فرص العمل لكل قرض إنتاجي من خلال قسمة مجموع فرص العمل المستحدثة على عدد القروض الإنتاجية، أنظر الشكل رقم (32). ويتضح من الشكل أن عدد فرص العمل لكل قرض قد تراوح بين 1.22 فرصة عمل لكل قرض بحده الأدنى عام 2013 وبين 2.01 فرصة عمل لكل قرض بحده الأعلى عام 2019، وبمتوسط بلغ 1.5 فرصة عمل لكل قرض خلال مجمل الفترة، وهذا يفسر انخفاض تكلفة خلق فرصة العمل في المشروعات الإنتاجية التي مولتها مؤسسة فاتن وهذه نقطة تسجل لصالحها.

الشكل رقم 32: معدل عدد فرص العمل المستحدثة للمقترض أو لغيره لكل قرض إنتاجي (2010-2019)



3-2 تطور نشاط التمويل حسب بعض خصائص المقترضين

بلغ حجم القروض التي حصل عليها الذكور خلال الفترة 2010-2019 حوالي 303.2 مليون دولار بينما بلغت قيمة قروض الإناث حوالي 174.3 مليون دولار. وتشير البيانات المتوفرة حول التوزيع النسبي للقروض المصروفة حسب جنس المستفيد خلال مجمل الفترة (2010-2019) إلى أن قروض الإناث شكلت بالمتوسط حوالي 40% من مجمل القروض المصروفة التي منحتها المؤسسة، بينما شكلت قروض الذكور حوالي 60%. وتعتبر هذه النسب مقبولة ويمكن تفسيرها بسهولة وبمنطقية خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار جانب وهيكل الطلب والتركيبة السكانية وعوامل أخرى تحدد الطلب على التمويل. كما تعكس هذه النسب توجه المؤسسة لتمويل كل من الذكور والإناث على حد سواء دون محاباة أو تمييز (راجع شروط الإقراض)، كما تعكس دورها في دعم جهود تمكين الشباب والمرأة في مختلف المحافظات الفلسطينية. وتؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم (9) عدم انحياز مؤسسة فاتن لأي من الذكور أو الإناث، حيث فاقت نسبة المقترضات نسبة المقترضين في بعض السنوات، بينما فاق عدد المستفيدين عدد المستفيدات في سنوات أخرى. وهنا نشير إلى

أن مجموع القروض التي حصلت عليها الإناث خلال الفترة (2010-2019) بلغ حوالي 55241 قرض، بينما بلغ مجموع القروض التي حصل عليها الذكور حوالي 94024 قرض. أما بخصوص معدلات النمو في عدد القروض الممنوحة لكل من الذكور والإناث، يبين الجدول أن قروض الذكور حققت نمواً مستمراً حتى عام 2016 ثم بدأت بالتراجع (معدلات نمو سالبة) في الأعوام 2017-2019، بينما شهدت قروض الإناث تراجعاً في السنوات (2014 و2017-2019). وقد بلغ متوسط معدل النمو السنوي لقروض الإناث حوالي (-1.2%) بينما كان متوسط معدل النمو السنوي لقروض الذكور موجباً (حوالي 12.1%).

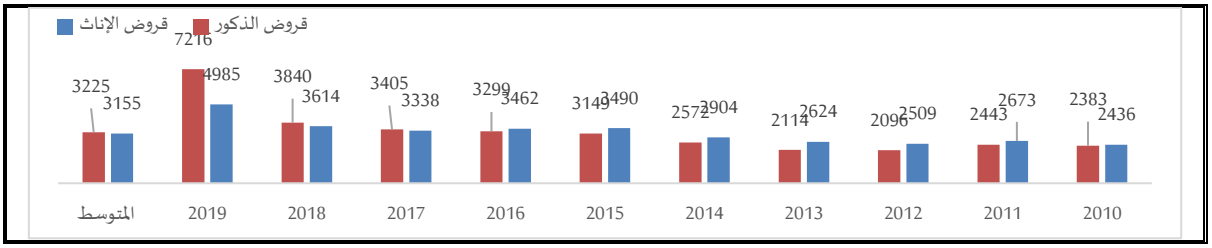
ويبين الشكل رقم (33) متوسط قيمة القرض حسب جنس المقترض ويتضح من الشكل أن متوسط قيمة قروض الإناث كان أعلى من متوسط قروض الذكور خلال الفترة (2010-2016)، لتنعكس بعدها الحالة ويصبح متوسط قيمة قروض الذكور أعلى خلال الفترة (2017-2019). كما يلاحظ من الشكل أن متوسط قيمة قروض الذكور والإناث لم يزيد عن 3500 دولار إلا في عام 2019. ويعبر متوسط قيمة القرض عن تكلفة خلق فرصة عمل لصاحب المشروع (على افتراض أن المشروع يوظف شخص فقط واحد هو صاحبه). ويلاحظ من الشكل أن متوسط تكلفة خلق فرصة عمل للإناث (3155 دولار) كانت مقاربة وبشكل كبير لمتوسط تكلفة خلق فرصة عمل للذكور (3225 دولار)، وبالتالي فإن توجه مؤسسة فاتن نحو الإناث أو الذكور له نفس التأثير وهذا ما يجعل سياستها الائتمانية غير متحيزة.

الجدول رقم 9: التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب الجنس (2010-2019)

السنة	عدد قروض النساء			عدد قروض الرجال		
	عدد	القروض%	النمو%	عدد	القروض %	النمو %
2010	4,502	58.2		3,230	41.8	
2011	4,913	50.9	9.10	4,742	49.1	46.8
2012	5,155	44.5	4.90	6,442	55.5	35.8
2013	6,447	39.7	25.10	9,788	60.3	51.9
2014	5,959	35.7	-7.60	10,754	64.3	9.9
2015	6,115	32.8	2.60	12,530	67.2	16.5
2016	7,654	30.2	25.20	17,700	69.8	41.3
2017	6,689	32.5	-12.60	13,899	67.5	-21.5
2018	4,401	32.5	-34.20	9,139	67.5	-34.2
2019	3,406	37.0	-22.60	5,800	63.0	-36.5
المتوسط / المجموع	55241	39.4	-1.12	94024	60.6	12.2

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

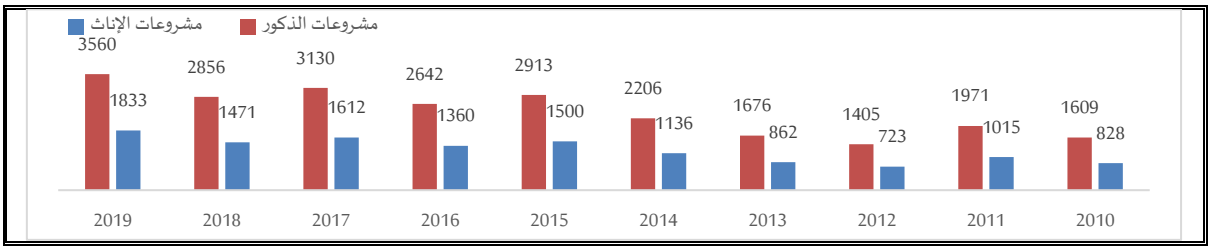
الشكل رقم 33: متوسط قيمة القرض حسب جنس المستفيد



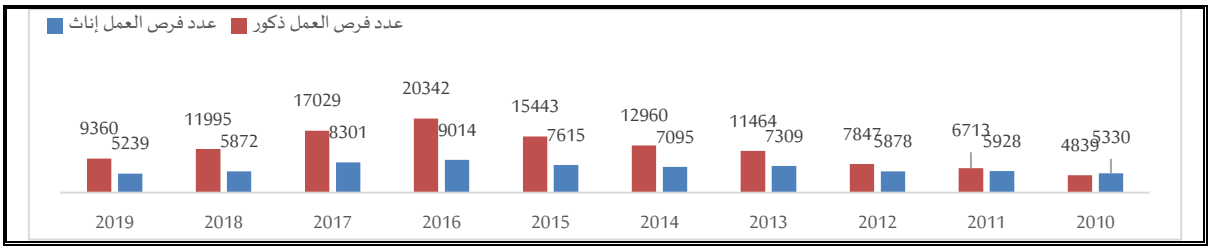
أما بخصوص عدد المستفيدين غير المباشرين من قروض كل الذكور والإناث، فقد جاءت النتائج متو افقة تماماً مع نتائج التوزيع النسبي للقروض المصروفة حسب الجنس، حيث فاق عدد المستفيدين من قروض الذكور عدد المستفيدين من قروض الإناث، وبلغ عدد المستفيدين من قروض الذكور خلال الفترة (2019-2010) حوالي 195.8 ألف مستفيد، بينما بلغ عدد المستفيدين من قروض الإناث حوالي 130.5 ألف مستفيد. وبلغ متوسط عدد المستفيدين سنوياً من قروض الذكور حوالي 19.5 ألف مستفيد (لكل سنة)، بينما بلغ عدد المستفيدين سنوياً من قروض الإناث حوالي 13 ألف مستفيد (لكل سنة).

ويبين الشكل رقم (34) عدد الفرص المستحدثة (باستثناء صاحب المشروع) من قبل قروض الذكور وقروض الإناث. ويتضح من الشكل أن عدد فرص العمل المستحدثة من قبل قروض ومشروعات الذكور كان أعلى من عدد الفرص التي استحدثتها قروض الإناث. وبلغ مجموع فرص العمل التي استحدثتها قروض الذكور باستثناء المقترض حوالي 23.9 ألف فرصة عمل، بينما بلغ مجموع فرص العمل التي استحدثتها قروض الإناث باستثناء المقترضة حوالي 12.3 ألف فرصة عمل. وبلغ متوسط عدد فرص العمل المستحدثة من قروض الذكور سنوياً حوالي 2397 فرصة (لكل سنة)، بينما بلغ متوسط عدد فرص العمل المستحدثة من قروض الإناث سنوياً حوالي 1234 فرصة عمل (لكل سنة). أما الشكل رقم (35) فيعرض مجموع فرص العمل المستحدثة من قروض الذكور والإناث سواء كانت فرص العمل لصاحب المشروع أو لغيره. وبلغ متوسط عدد فرص العمل المستحدثة من قروض الذكور حوالي 11799 فرصة سنوياً، بينما بلغ متوسط عدد فرص العمل المستحدثة من قروض الإناث حوالي 6758 فرصة سنوياً. هذا وقد استطاعت القروض الممنوحة للذكور خلال السنوات العشر قيد الدراسة من خلق حوالي 117992 فرصة (للمقترضين وغيرهم)، بينما استطاعت القروض الممنوحة للإناث خلال نفس الفترة من خلق حوالي 67581 فرصة عمل. أما فيما يتعلق بتكلفة خلق فرص العمل في كل من مشروعات الذكور ومشروعات الإناث، ويبين الشكل رقم (36) أن تكلفة خلق فرصة عمل في مشروعات الإناث كانت أعلى بقليل من تكلفة خلق فرصة عمل في مشروعات الذكور خلال الفترة (2016-2010)، لكن بعدها بدأ العكس يتحقق حيث كانت تكلفة خلق فرصة عمل في مشروعات الذكور أعلى. ويلاحظ من قيمة المتوسط التقارب الواضح في تكلفة خلق فرصة عمل بغض النظر عن جنس المقترض. أما بخصوص أي المشروعات كانت الأقدر على خلق فرص عمل، قروض الذكور أم الإناث؟ يتضح من الشكل رقم (37) التقارب الكبير بين عدد فرص العمل لكل قرض من قروض الذكور ونظيره عند قروض الإناث.

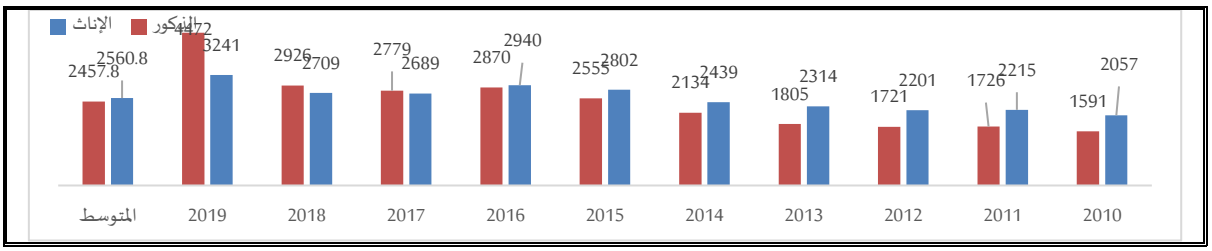
الشكل رقم 34: عدد الفرص المستحدثة باستثناء صاحب المشروع من المشروعات الممولة حسب جنس المقترض



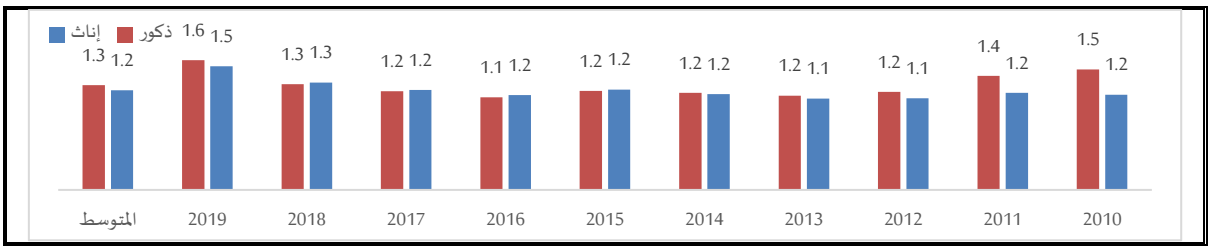
الشكل رقم 35: مجموع عدد الفرص المستحدثة (صاحب المشروع وغيره) من المشروعات الممولة حسب جنس المقترض



الشكل رقم 36: متوسط تكلفة خلق فرصة عمل حسب جنس المقترض

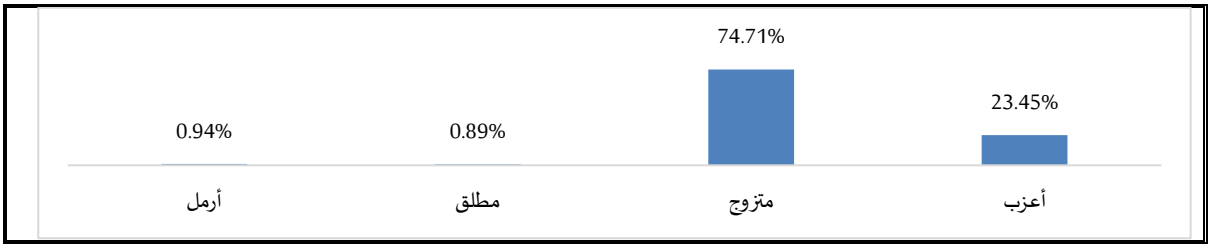


الشكل رقم 37: عدد فرص العمل لكل قرض من القروض الإنتاجية (2010-2019)



وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية للمقرض، فقد بلغ حجم القروض المصروفة لفئة المتزوجين خلال الفترة (2010-2019) حوالي 356.8 مليون دولار، بينما بلغت القروض التي حصلت عليها فئة "أعزب" حوالي 112 مليون دولار، ولم تزيد حصة أي من الفئات الأخرى عن 5 مليون دولار طيلة الفترة قيد الدراسة. ويبين الشكل رقم (38)متوسط حصة كل فئة من الفئات التي تمثل الحالة الاجتماعية للمقترض من مجموع القروض خلال فترة الدراسة. ويتضح من الشكل استحواذ المتزوجين على الحصة الأكبر من التمويل (حوالي 75%)، تلتها فئة أعزب (23.5%).

الشكل رقم 38: التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد



أما فيما يتعلق بعدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمقترضين، يبين الجدول رقم (10) عدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمقترضين (أعزب ومتزوج وأرمل ومطلق). ويتضح من الجدول أن النصيب الأكبر كان لفئة المتزوجين. وقد حصلت فئة أعزب على ما مجموعه حوالي 41.2 ألف قرض خلال الفترة (2010-2019)، بينما حصلت فئة المتزوجون على حوالي 104.6 ألف قرض، وحصلت فئة المطلق والأرمل على حوالي 1490 قرض وحوالي 1516 قرض على التوالي. ويتضح من الجدول رقم (11) أن فئة أعزب حازت على ما متوسطه 27% من عدد القروض التي منحت خلال الفترة (2010-2019)، بينما حاز المتزوجون على ما متوسطه 70.9%، ولم تزيد حصة الفئات الأخرى عن 2.5%، أنظر الجدول رقم (10). ويتضح من الجدول أيضاً معدل نمو عدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد. ويلخص الشكل رقم (39) متوسط معدل نمو عدد القروض الممنوحة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد ومتوسط نسبة القروض الممنوحة لكل فئة من الفئات التي تمثل الحالة الاجتماعية. ويتضح من الشكل أن متوسط معدل النمو السنوي في عدد القروض كان الأعلى في حالة قروض فئة "أعزب" (13.8%)، يليها قروض فئة "مطلق" (8.2%)، ثم قروض فئة "متزوج" (3%)، بينما كان معدل النمو في قروض فئة الأرامل والمطلقون سالبة (-3.5%). والسؤال الذي يظهر هنا هو كيف لنا أن نفسر هذا التفاوت في معدلات النمو؟

الجدول رقم 10: التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد (2010-2019)

الفترة	عدد القروض الكلي	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
2010	7,732	1427	6080	77	148
2011	9,655	2201	7245	85	124
2012	11,597	2985	8312	121	179
2013	16,235	5628	10319	143	145
2014	16,713	5034	11345	157	177
2015	18,645	5357	12935	186	167
2016	25,354	7131	17767	240	216
2017	20,588	5950	14219	241	178
2018	13,540	3343	9967	124	106
2019	9,206	2571	6443	116	76
المجموع	149,265	41,627	104,632	1,490	1,516

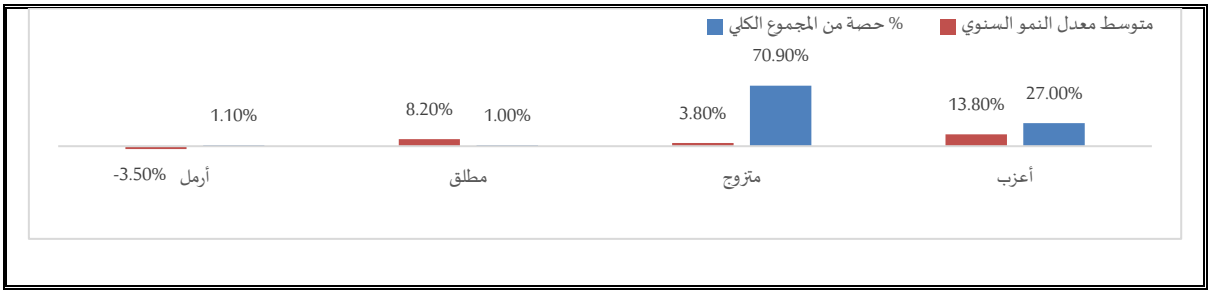
المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

الجدول رقم 11: معدل النمو في عدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد (2010-2019)

الفترة	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
	% من المجموع الكلي				معدل النمو السنوي %			
2010	18.5	78.6	1.0	1.9	-	-	-	-
2011	22.8	75.0	0.9	1.3	54.2	19.2	10.4	-16.2
2012	25.7	71.7	1.0	1.5	35.6	14.7	42.4	44.4
2013	34.7	63.6	0.9	0.9	88.5	24.1	18.2	-19.0
2014	30.1	67.9	0.9	1.1	-10.6	9.9	9.8	22.1
2015	28.7	69.3	1.0	0.9	6.4	14.0	18.5	-5.6
2016	28.1	70.1	0.9	0.9	33.1	37.4	29.0	29.3
2017	28.9	69.1	1.2	0.9	-16.6	-20.0	0.4	-17.6
2018	24.7	73.6	0.9	0.8	-43.8	-29.9	-48.5	-40.4
2019	27.9	70.0	1.3	0.8	-23.1	-35.4	-6.5	-28.3
المتوسط	27.0	70.9	1.0	1.1	13.8	3.8	8.2	-3.5

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

الشكل رقم 39: معدل النمو في عدد القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد ومتوسط حصة كل فئة من مجموع القروض خلال الفترة (2010-2019)



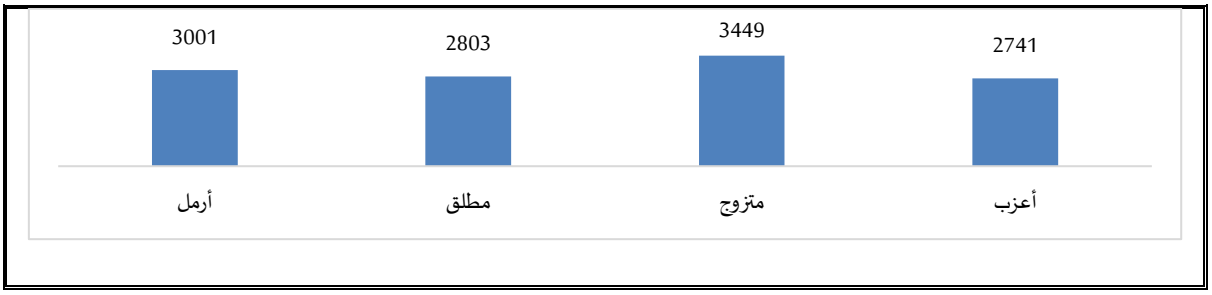
أما فيما يتعلق بمتوسط قيمة القرض حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد، يبين الجدول رقم (12) أن متوسط قيمة القرض لجميع الفئات التي تمثل الحالة الاجتماعية لم يتجاوز 4000 دولار في جميع السنوات باستثناء عام 2019. ويتضح من الشكل رقم (40) أن متوسط قيمة القروض التي حصل عليها المتزوجون كان الأعلى (3449 دولار)، يليه متوسط قيمة القروض التي حصل عليها فئة " الأرامل والمطلقون" (3001 دولار). ويمكن الاستدلال من الشكل على تكلفة خلق فرصة عمل للمقترضين. ويمكن ملاحظة تقارب و انخفاض تكلفة خلق فرصة عمل لكل المستفيدين بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية.

الجدول رقم 12: متوسط قيمة القروض المصروفة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد (2010-2019) بالدولار

السنة	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب
2010	2221	2464	2134	1110
2011	2177	2677	2579	1768
2012	1946	2407	1878	1270
2013	1909	2543	2023	1995
2014	2177	2919	2383	2113
2015	2644	3524	2914	3246
2016	2851	3553	3232	3591
2017	2940	3573	3002	4064
2018	3344	3916	3323	3888
2019	5199	6914	4563	6964
المتوسط	2741	3449	2803	3001

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

الشكل رقم 40: متوسط قيمة القروض الممنوحة حسب الحالة الاجتماعية للمستفيد (2010-2019)



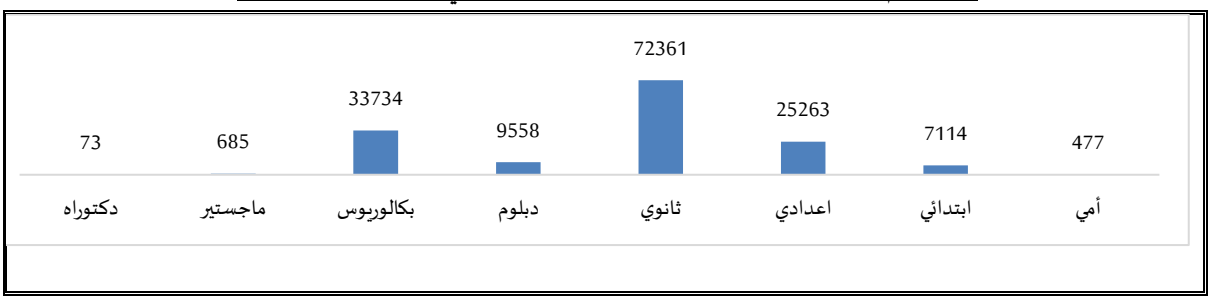
وللاطلاع على التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي للمستفيد، أنظر الجدول رقم (13). ويتضح من الجدول أن حملة الثانوية العامة جاءوا في المرتبة الأولى (حصلوا على أكبر عدد من القروض)، يليهم فئة حملة البكالوريوس في المرتبة الثانية، ثم حملة الشهادة الإعدادية في المرتبة الثالثة. ويلخص الشكل رقم (41) مجموع القروض التي حصلوا عليها المستفيدون حسب المستوى التعليمي. ويتضح من الشكل أن حملة الثانوي حصلوا على حوالي 72361 قرض (حوالي 48.2% من مجموع القروض الممنوحة خلال الفترة 2010-2019) بينما حصل حملة الدكتوراه على 73 قرض فقط (0.1% من مجموع القروض خلال الفترة 2010-2019)، أنظر الشكل رقم (42).

الجدول رقم 13: التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليم للمستفيد

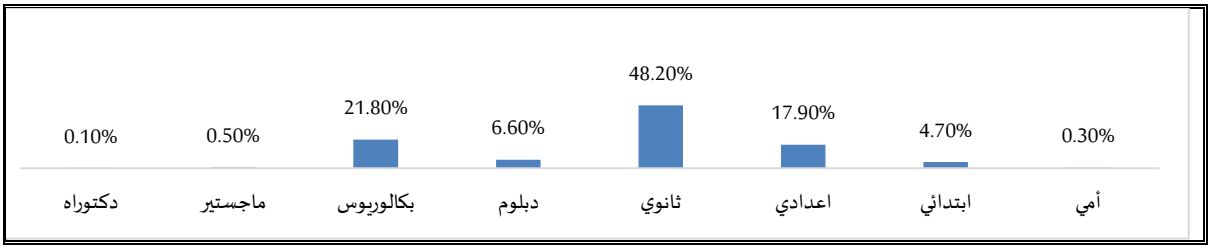
الفترة	أمي	ابتدائي	إعدادي	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
2010	13	320	1996	3622	525	1226	26	4
2011	43	561	2339	4345	665	1667	35	0
2012	74	483	2511	5258	968	2263	36	4
2013	97	789	2825	7131	1443	3875	68	7
2014	78	1225	2919	7221	1126	4066	75	3
2015	34	989	3045	8686	1177	4627	81	6
2016	41	1169	3915	13039	1253	5823	105	9
2017	35	861	2569	10963	1096	4949	104	11
2018	17	291	1726	7252	813	3356	71	14
2019	45	426	1418	4844	492	1882	84	15

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

الشكل رقم 41: عدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي للمستفيد (2010-2019)



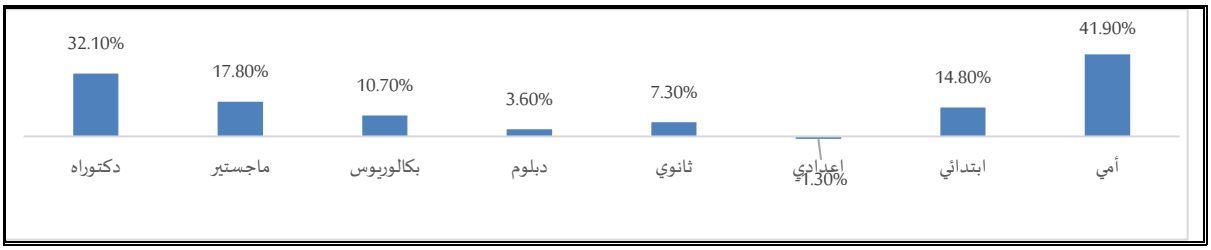
الشكل رقم 42: التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي للمستفيد (2010-2019)



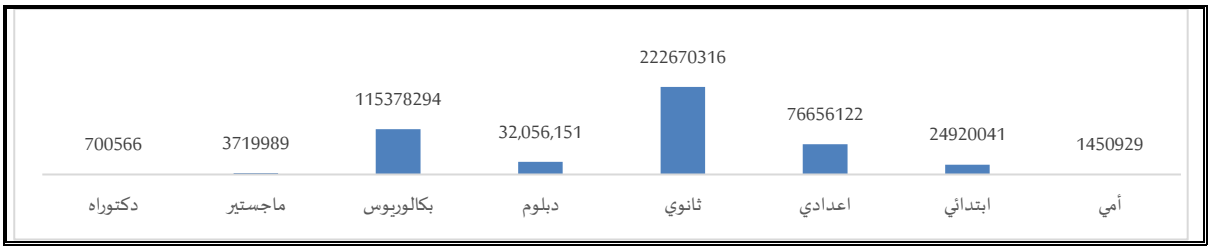
أما فيما يتعلق بمعدل نمو عدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي للمستفيد، يلاحظ من الشكل رقم (43) أن معدل النمو في عدد القروض الممنوحة لفئة "أمي" كان الأعلى (41.9%) يليه معدل النمو في عدد القروض الممنوحة لحملة الدكتوراه (32.1%)، وفي ذات الوقت كان متوسط معدل النمو في عدد القروض الممنوحة لحملة الإعدادي سالباً كما هو مبين في الشكل. ولمزيد من التحليل، فقد تم تحديد قيمة القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي للمستفيد، كما هو مبين في الشكل رقم (44). ويتضح من الشكل تجانس توزيع قيمة القروض مع توزيع عدد القروض خلال الفترة (2010-2019) حيث حصل حملة الثانوية على حوالي 222.6 مليون دولار (المرتبة الأولى) وحصل حملة الدكتوراه على حوالي 700.5 ألف دولار (المرتبة الأخيرة). ويبين الشكل رقم (45)التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة حسب المستوى التعليمي لكامل الفترة (2010-2019). من جانب آخر، يبين الشكل رقم (46) متوسط قيمة القروض المصروفة حسب

المستوى التعليمي للمستفيد خلال الفترة (2010-2019)، ويتضح منه أن متوسط قيمة القروض التي حصل عليها حملة الدكتوراه كانت الأعلى وبفارق كبير عن القروض التي حصل عليها المستفيدين في المستويات التعليمية الأخرى. ويعكس متوسط قيمة القرض تكلفة خلق فرصة عمل، وعليه، فإن تكلفة خلق فرصة عمل في مختلف المشروعات وبغض النظر عن المستوى التعليمي لأصحابها لم تتجاوز 5000 دولار باستثناء المشروعات التي يمتلكها حملة الدكتوراه وهذا شيء منطقي ومقبول.

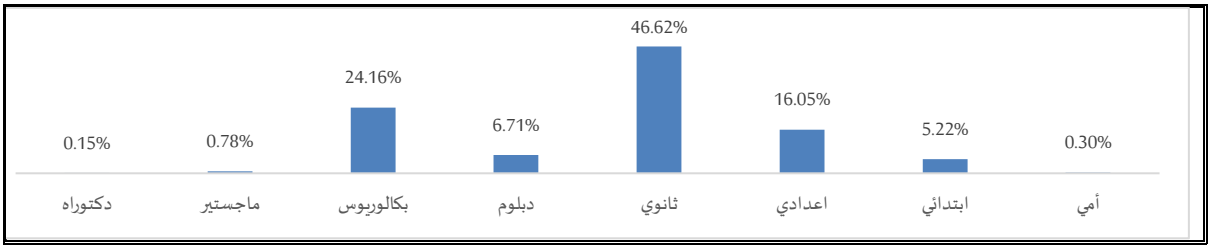
الشكل رقم 43: متوسط معدل النمو لعدد القروض المصروفة حسب المستوى التعليم خلال الفترة 2010-2019



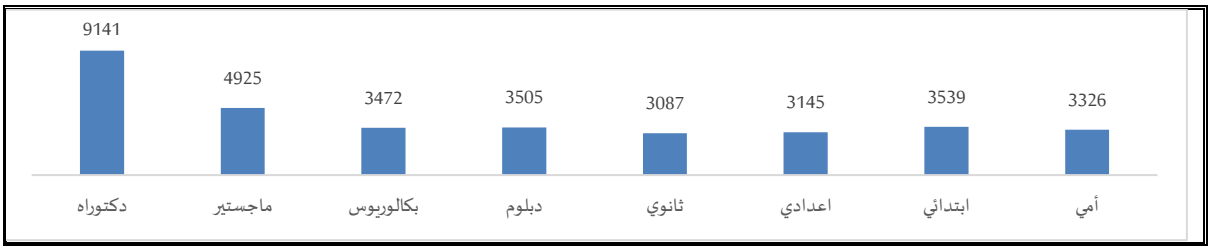
الشكل رقم 44: مجموع قيمة القروض المصروفة حسب المستوى التعليم خلال الفترة 2010-2019 - بالدولار



الشكل رقم 45: التوزيع النسبي لحجم القروض المصروفة حسب المستوى التعليم للمستفيد (2010-2019)



الشكل رقم 46: متوسط قيمة القروض المصروفة حسب المستوى التعليم خلال الفترة 2010-2019 - بالدولار

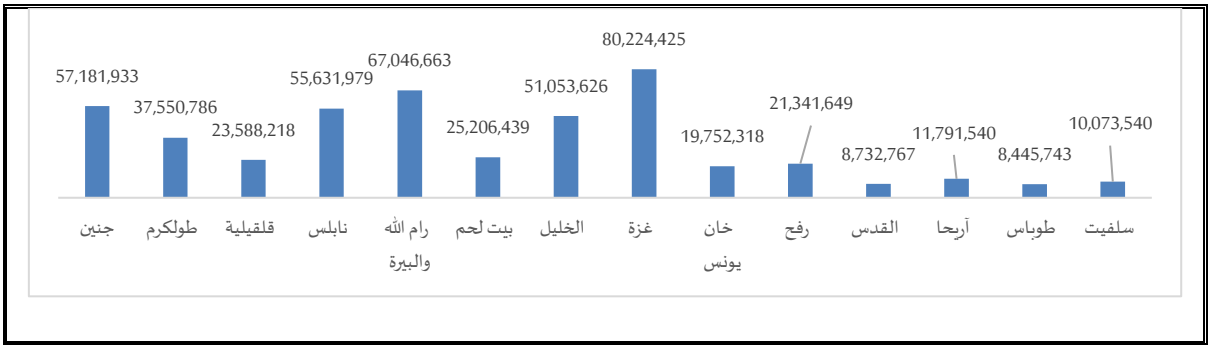


وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وفي حال توفر بيانات حول حجم وعدد القروض الإنتاجية حسب الحالة الاجتماعية وعدد الفرص المستحدثة حسب الحالة الاجتماعية لصاحب المشروع، فإننا نستطيع حساب التكلفة الحقيقية لخلق فرصة عمل للمشروعات حسب الحالة الاجتماعية لأصحابها، كما نستطيع معرفة أي المشروعات كانت الأقدر على خلق فرص عمل هل هي مشروعات المتزوجين أم مشروعات الفئات الأخرى؟

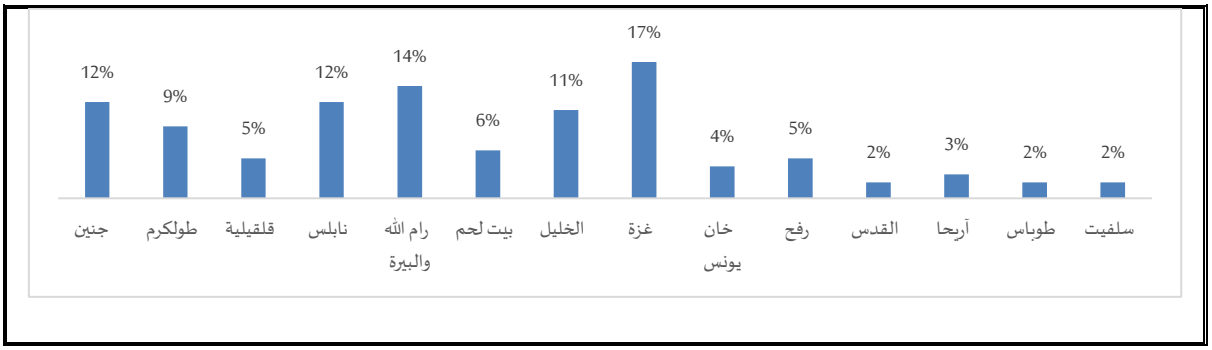
4-2 تطور نشاط التمويل حسب المحافظات

تشير البيانات المتعلقة بالتوزيع النسبي لقيمة وعدد القروض المصروفة حسب المحافظة إلى وجود تفاوت في حجم القروض المصروفة على مستوى المحافظات الفلسطينية خلال الفترة (2010-2019)، إلا أنه من الملاحظ بشكل عام، أن حصة المحافظة نفسها من التمويل لم يتغير بشكل جذري طيلة هذه الفترة (المدى منخفض). وكانت الحصة الأكبر من قيمة القروض المصروفة خلال الفترة قيد الدراسة من نصيب محافظة غزة (80.2 مليون دولار) تليها محافظات رام الله والبيرة (67 مليون دولار)، ومحافظة جنين (57.1 مليون دولار)، ثم نابلس (55.6 مليون دولار) والخليل (51.1 مليون دولار). ثم تتابع باقي المحافظات، لتأتي محافظات القدس (8.7 مليون دولار) وطوباس (8.5 مليون)، في المراتب الأخيرة، أنظر الشكل رقم (47). ويتضح من الشكل (48) أن محافظة غزة حازت على حوالي 17% من مجمل القروض المصروفة (المرتبة الأولى)، بينما لم تزيد حصة كل من محافظات القدس وطوباس وسلفيت عن 2% في أحسن الأحوال.

الشكل رقم 47: مجموع قيمة القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) لكل محافظة -دولار

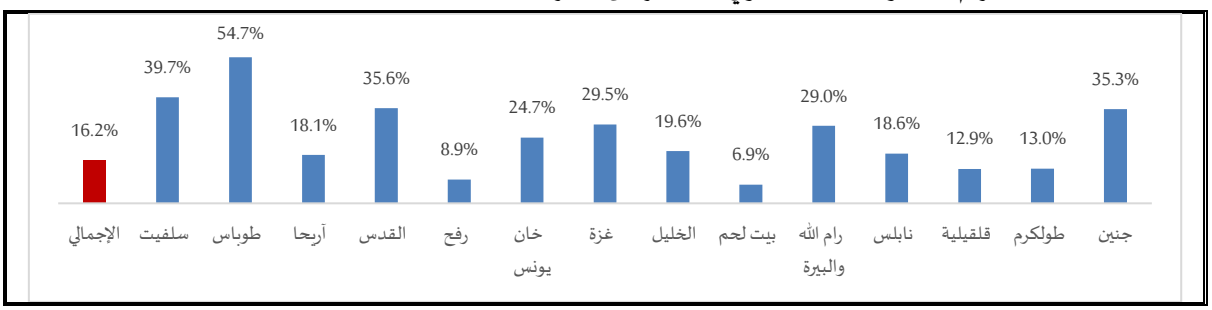


الشكل رقم 48: متوسط حصة المحافظات الفلسطينية من مجمل القروض المصروفة (2010-2019)



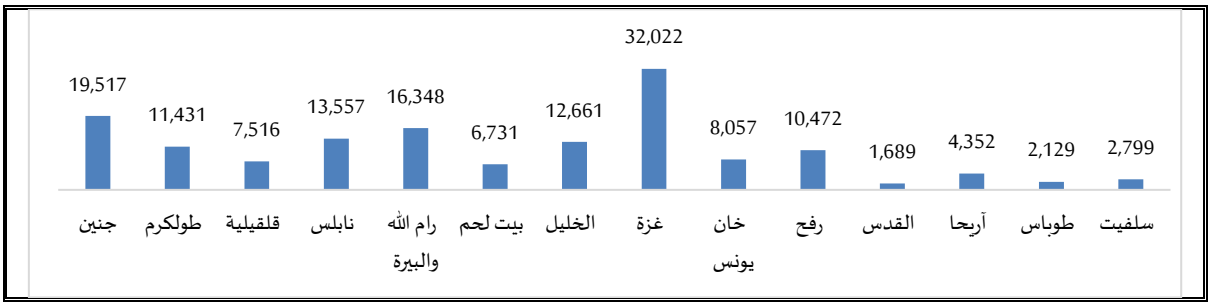
من جانب آخر، تفاوتت معدلات النمو في قيمة التمويل الذي حصلت عليه المحافظات ولم يكن منسجماً مع النسب الواردة في الشكل السابق، فقد حققت محافظة طوباس أعلى معدلات النمو في حجم التمويل على مدار السنوات العشر قيد الدراسة (حوالي 54.7%)، تلتها محافظة سلفيت (حوالي 39.7%)، ثم محافظة القدس (حوالي 35.6%) ثم محافظة جنين (حوالي 35.3%). وكان متوسط معدل النمو في حجم التمويل هو الأقل في محافظتي بيت لحم ورفح، أنظر الشكل رقم (49). ويلاحظ من الشكل أن متوسط معدل النمو السنوي الإجمالي كان حوالي 16.2% وهو معدل مقبول يعكس أداء متزن للمؤسسة.

الشكل رقم 49: متوسط معدل النمو في قيمة القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المحافظة

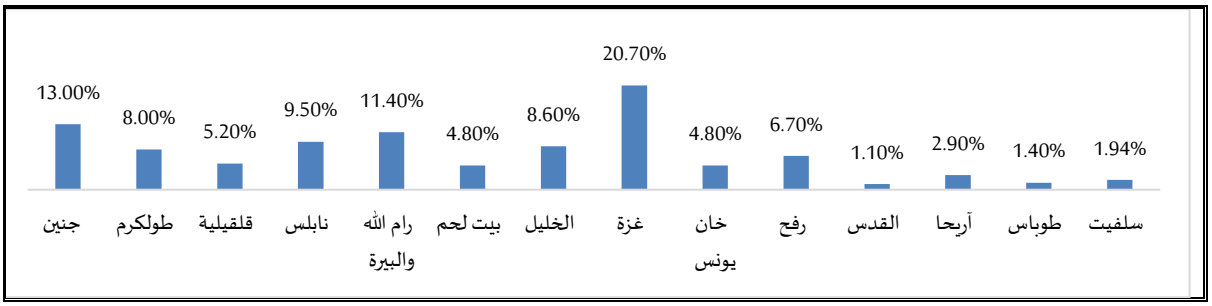


توزعت القروض المصرفية التي منحتها المؤسسة والبالغ عددها 149281 قرض على جميع المحافظات ولكن ليس بشكل متساوي، بل حصلت بعض المحافظات على الحصة الأكبر من هذه القروض مثل محافظة عزة (32022 قرض) ومحافظة جنين (19517 قرض)، وفي المقابل حصلت محافظة القدس على أقل عدد من القروض (1689 قرض)، كما هو مبين في الشكل رقم (50). وبمقارنة التوزيع النسبي لحجم القروض المصروفة (الشكل رقم 48) مع التوزيع النسبي لعدد القروض (الشكل رقم 50) نرى تفاوت بسيط يعكس ارتفاع متوسط قيمة القروض في بعض المحافظات وتدني المتوسط نفسه في محافظات أخرى. وعند مقارنة البيانات الواردة في الشكل رقم (51) مع تلك الواردة في الشكل (52) يمكن القول إن الانسجام بين التوزيع النسبي للقروض المصروفة وبين التوزيع النسبي للسكان حسب المحافظة ضعيف، ففي الوقت الذي تحتل به محافظة الخليل المرتبة الأولى من حيث عدد السكان جاءت في المرتبة الرابعة من حيث عدد القروض التي حصلت عليها. وفي الوقت الذي احتلت به محافظة القدس المرتبة الثالثة من حيث عدد السكان جاء في المراتب الأخيرة من حيث عدد القروض.

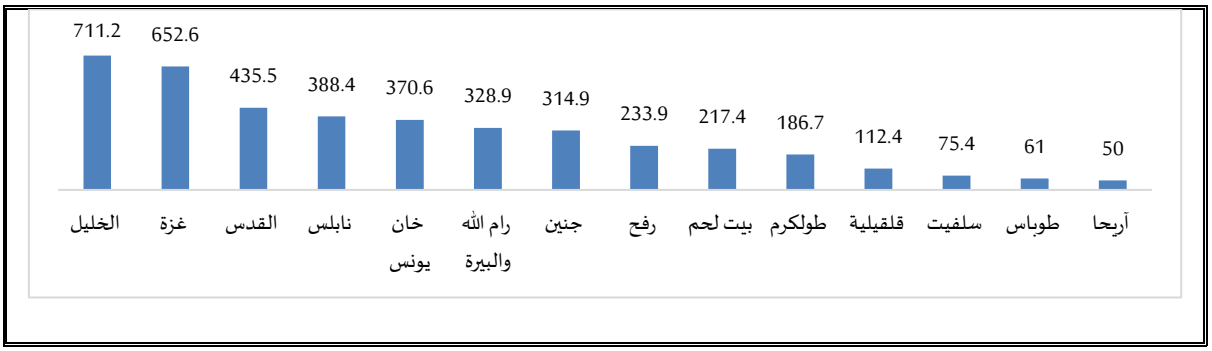
الشكل رقم 50: مجموع عدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) لكل المحافظة



الشكل رقم 51: متوسط حصة المحافظات الفلسطينية من مجمل عدد القروض المصروفة (2010-2019)

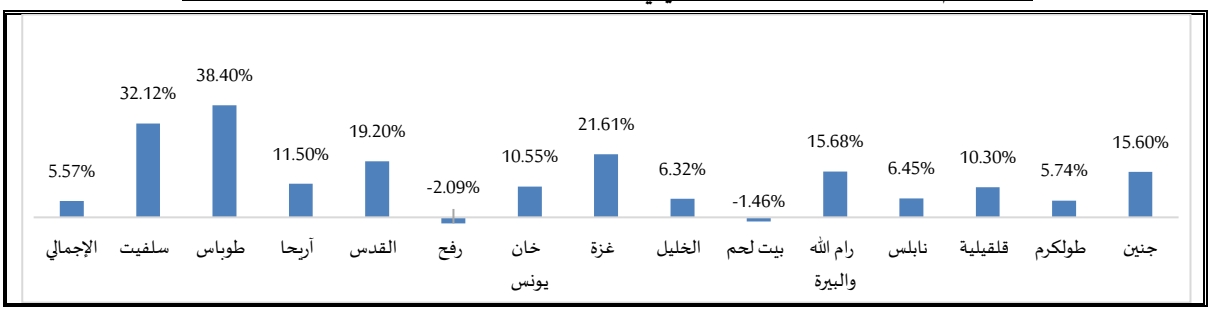


الشكل رقم 52: عدد السكان في المحافظات الفلسطينية عام 2017



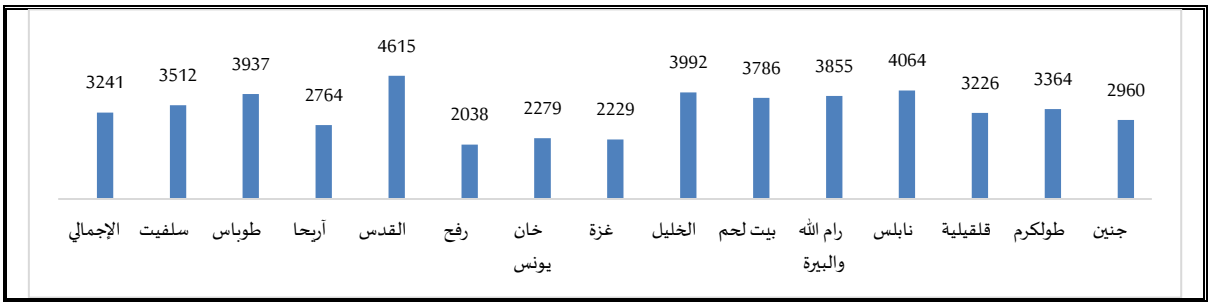
أما فيما يتعلق بمعدلات النمو في عدد القروض، حققت محافظات طوباس وسلفيت وغزة معدلات نمو مرتفعة في عدد القروض التي حصلت عليها من المؤسسة، كما هو واضح في الشكل رقم (53). وتأتي هذه النتائج منسجمة إلى حد كبير مع متوسط معدل النمو السنوي في حجم القروض المصروفة (الشكل رقم 49)، إلا أن الفروقات الموجودة ناجمة عن اختلاف قيمة القروض الممنوحة من محافظة إلى أخرى.

الشكل رقم 53: متوسط معدل النمو السنوي في عدد القروض المصروفة (2010-2019) حسب المحافظة



كان متوسط قيمة القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) في محافظة القدس هو الأعلى (4615 دولار)، تلتها محافظة نابلس (4064 دولار)، وكان متوسط قيمة القرض في محافظة رفح هو الأقل مقارنة بباقي المحافظات (2038 دولار)، أنظر الشكل رقم (54) وتساعد قيمة متوسط قيمة القرض في تفسير التفاوت الحاصل بين التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة (بالدولار) والتوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب المحافظة. وتعبر قيمة متوسط قيمة القرض المصروفة عن تكلفة خلق فرصة عمل للمستفيد، وهنا نرى أن تكلفة خلق فرصة عمل في بعض المحافظات لم تزيد عن 2500 دولار، بل أنها لم تزيد عن 5000 دولار في أي من المحافظات.

الشكل رقم 54: متوسط قيمة القرض خلال الفترة (2010-2019) حسب المحافظة



تجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال توفر البيانات حول حجم القروض الإنتاجية وعددها حسب المحافظات، إضافة إلى التوزيع النسبي لفرص العمل المستحدثة حسب المحافظة، يمكن التوصل إلى تقدير دقيق لتكلفة خلق فرص العمل في كل محافظة.

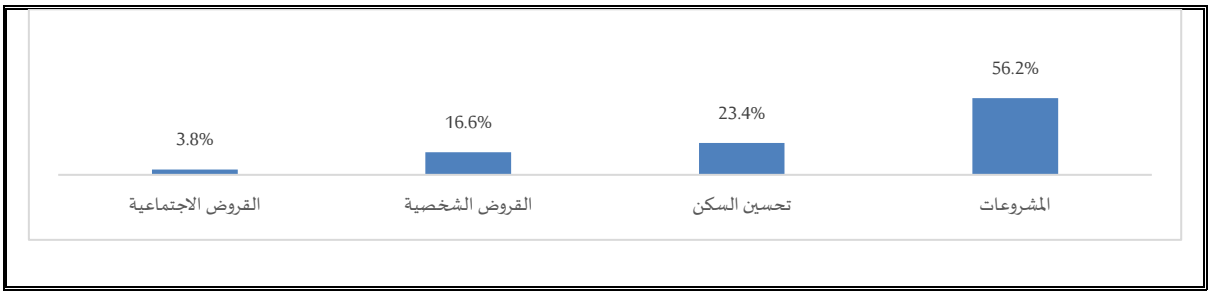
5-2 تطور نشاط التمويل حسب نوع المنتج (القرض)

تقسم المنتجات التمويلية التي تقدمها مؤسسة فاتن التي قروض المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة وقروض تحسين السكن والقروض الشخصية (توقفت عام 2018) والقروض الاجتماعية (قروض الصحة والتعليم والطاقة المتجددة والحاجات الأساسية). وتعمل المؤسسة وفقاً لسياسة ائتمانية واضحة تحرص على مواكبة الطلب على المنتجات التمويلية المختلفة ولكن وفقاً للأسس والشروط الموضوعة. توزعت قيمة التمويلات الإجمالية (القروض المصروفة) خلال الفترة (2010-2019) والبالغة حوالي 477.6 مليون دولار بين المنتجات التمويلية السابقة، ولكن ليس بكميات متساوية (أنظر الجدول 14)، حيث نلاحظ أن النصيب الأكبر كان للمشروعات (حوالي 268.6 مليون دولار)، ثم لقروض تحسين السكن (111.6 مليون دولار)، ثم للقروض الشخصية (79.2 مليون دولار). ويؤثر التوزيع النسبي للتمويلات المصروفة حسب المنتج التمويلي في حجم ونوع الأثر التنموي الذي تتركه هذه التمويلات، فقروض تحسين السكن والقروض الاجتماعية والقروض الشخصية غالباً ما تكون آثارها الاجتماعية أعلى من آثارها الاقتصادية (إن وجدت)، بينما تترك التمويلات الموجهة لإقامة المشروعات الصغيرة أو تطويرها آثاراً اقتصادية واجتماعية على حد سواء. ويبين الشكل رقم (55)التوزيع النسبي لمجموع قيمة القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المنتج التمويلي. ويتضح منه أن التمويلات الموجهة لتأسيس و/أو لتطوير المشروعات الإنتاجية استحوذت على حوالي 56.2% من مجموع التمويلات المصروفة، بينما شكلت قروض السكن على حوالي 23.4% من مجموع التمويلات خلال نفس الفترة. ولم تشكل نسبة القروض الاجتماعية سوى 3.8%.

الجدول رقم 14: ملخص بحجم التمويلات المصروفة وتوزيعها النسبي ومعدلات النمو فيها حسب المنتج التمويلي (2010-2019)

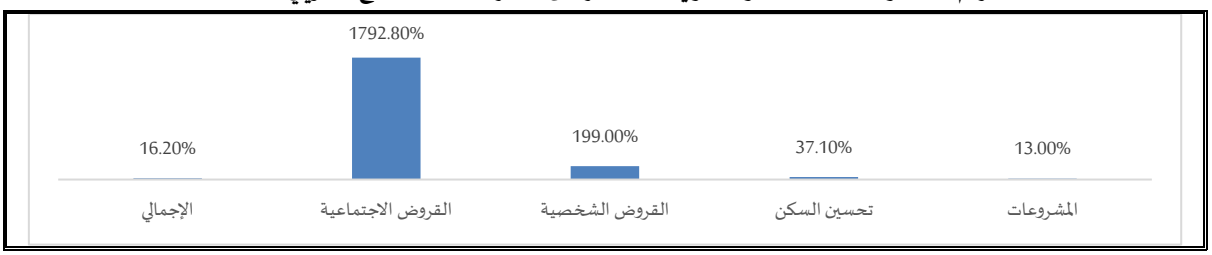
قيمة القروض المصروفة حسب المنتج											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
المشروعات	17,134,100	20,898,530	14,895,176	17,772,983	23,396,418	30,891,054	37,852,670	33,190,162	30,291,824	42,296,852	268,619,769
تحسين السكن	1,411,500	3,496,690	5,110,894	8,080,880	9,854,390	14,804,647	25,711,526	19,014,421	12,183,315	11,964,567	111,632,830
القروض الشخصية	179,090	311,256	5,804,017	9,811,508	10,125,036	13,995,482	19,988,753	15,758,508	3,262,343	0	79,235,993
القروض الاجتماعية	9,430	3,950	627,458	1,948,445	1,585,381	1,100,286	1,335,416	1,685,809	5,264,477	4,572,381	18,133,033
الإجمالي	18,734,120	24,710,426	26,437,545	37,613,816	44,961,225	60,791,469	84,888,365	69,648,900	51,001,959	58,833,800	477,621,625
التوزيع النسبي لقيمة القروض حسب المنتج التمويلي											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
المشروعات	%91.5	%84.6	%56.3	%47.3	%52.0	%50.8	%44.6	%47.7	%59.4	%71.9	%56.2
تحسين السكن	%7.5	%14.2	%19.3	%21.5	%21.9	%24.4	%30.3	%27.3	%23.9	%20.3	%23.4
القروض الشخصية	%1.0	%1.3	%22.0	%26.1	%22.5	%23.0	%23.5	%22.6	%6.4	%0.0	%16.6
القروض الاجتماعية	%0.1	%0.0	%2.4	%5.2	%3.5	%1.8	%1.6	%2.4	%10.3	%7.8	%3.8
الإجمالي	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0
معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
المشروعات		%22.0	%28.7-	%19.3	%31.6	%32.0	%22.5	%12.3-	%8.7-	%39.6	%13.0
تحسين السكن		%147.7	%46.2	%58.1	%21.9	%50.2	%73.7	%26.0-	%35.9-	%1.8-	%37.1
القروض الشخصية		%73.8	%1764.7	%69.0	%3.2	%38.2	%42.8	%21.2-	%79.3-	%100.0-	%199.0
القروض الاجتماعية		%58.1-	%15785.0	%210.5	%18.6-	%30.6-	%21.4	%26.2	%212.3	%13.1-	%1792.8
الإجمالي		%31.9	%7.0	%42.3	%19.5	%35.2	%39.6	%18.0-	%26.8-	%15.4	%16.2

الشكل رقم 55: التوزيع النسبي لمجموع قيمة القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المنتج التمويلي



وشهدت قيمة التمويلات الموجهة للمشروعات انخفاضات في الأعوام 2012 و2017 و2018 بينما حققت معدلات نمو كبيرة في الأعوام الأخرى كان أعلاها في عام 2019، حيث بلغ معدل النمو في قيمة التمويل الموجه للمشروعات حوالي 39.6%. أما تمويلات تحسين السكن والقروض الشخصية فقد شهدت نمواً مستمراً حتى عام 2016 لتبدأ بعدها قيمة هذه التمويلات بالتراجع كما هو مبين في الجدول رقم (14). أما القروض الاجتماعية ففي الوقت الذي تراجعت فيه هذه التمويلات في الأعوام 2011 و2014 و2015 و2019 إلا أنها بالمقابل حققت قفزات خيالية في بقية السنوات لا سيما عام 2012، وبين الشكل رقم (56) متوسط معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي.

الشكل رقم 56: متوسط معدل النمو السنوي بقيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي (2010-2019)



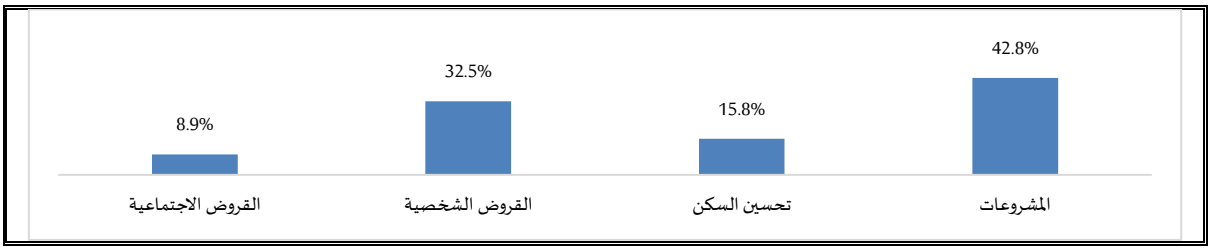
أما فيما يتعلق بتطور عدد القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي خلال الفترة (2010-2019)، فقد توزعت هذه القروض والبالغ عدده حوالي 149281 قرض بين المنتجات التمويلية السابقة ولكن ليس بكميات متساوية (أنظر الجدول رقم 15)، حيث نلاحظ أن النصيب الأكبر كان للمشروعات الجديدة والقائمة (حوالي 63.8 ألف قرض)، ثم لقروض تحسين السكن (حوالي 48.4 ألف قرض)، ثم للقروض الشخصية (حوالي 23.6 ألف قرض)، وجاءت القروض الاجتماعية في المرتبة الأخيرة (حوالي 13.3 ألف قرض). ويؤثر التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي في حجم ونوع الأثر التنموي الذي تتركه هذه القروض، فقروض تحسين السكن والقروض الاجتماعية والقروض الشخصية غالباً ما تكون آثارها الاجتماعية أعلى من آثارها الاقتصادية، بينما تترك القروض الموجهة لإقامة المشروعات الصغيرة أو تطويرها آثاراً اقتصادية واجتماعية على حد سواء.

الجدول رقم 15: ملخص بعدد القروض المصروفة وتوزيعها النسبي ومعدلات النمو فيها حسب المنتج التمويلي (2010-2019)

المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
المشروعات	7,357	8,605	5,531	5,272	5,837	5,918	7,071	6,836	6,041	5,362	63,830
تحسين السكن	354	1,006	1,526	2,233	2,421	3,051	4,976	3,710	2,534	1,843	23,654
القروض الشخصية	26	39	3,926	6,373	6,639	8,537	12,338	8,952	1,613	0	48,443
القروض الاجتماعية	11	4	614	2,358	1,816	1,139	969	1,090	3,352	2,001	13,354
الإجمالي	7,748	9,654	11,597	16,236	16,713	18,645	25,354	20,588	13,540	9,206	149,281
التوزيع النسبي لعدد القروض حسب المنتج التمويلي											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
المشروعات	%95.0	%89.1	%47.7	%32.5	%34.9	%31.7	%27.9	%33.2	%44.6	%58.2	%42.8
تحسين السكن	%4.6	%10.4	%13.2	%13.8	%14.5	%16.4	%19.6	%18.0	%18.7	%20.0	%15.8
القروض الشخصية	%0.3	%0.4	%33.9	%39.3	%39.7	%45.8	%48.7	%43.5	%11.9	%0.0	%32.5
القروض الاجتماعية	%0.1	%0.0	%5.3	%14.5	%10.9	%6.1	%3.8	%5.3	%24.8	%21.7	%8.9
الإجمالي	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0
معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
المشروعات		%17.0	%35.7-	%4.7-	%10.7	%1.4	%19.5	%3.3-	%11.6-	%11.2-	%2.0-
تحسين السكن		%184.2	%51.7	%46.3	%8.4	%26.0	%63.1	%25.4-	%31.7-	%27.3-	%32.8
القروض الشخصية		%50.0	%9966.7	%62.3	%4.2	%28.6	%44.5	%27.4-	%82.0-	%100-	%1105.2
القروض الاجتماعية		%63.6-	%15250.0	%284.0	%23.0-	%37.3-	%14.9-	%12.5	%207.5	%40.3-	%1730.5

ويبين الشكل رقم (57) التوزيع النسبي لمجموع لعدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المنتج التمويلي. ويتضح من الشكل أن التمويلات الموجهة لتأسيس و/أو لتطوير المشروعات الإنتاجية استحوذت على النسبة الأكبر وهي حوالي 42.8%، بينما شكلت قروض السكن على حوالي 32.5%. ولم تشكل نسبة القروض الاجتماعية سوى 8.9%. ويلاحظ الاختلاف البسيط بين التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة (الشكل رقم 55) والتوزيع النسبي لعدد هذه القروض (الشكل رقم 57)، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بالاختلاف في متوسط قيمة القرض الممنوح وسقف الائتمان لكل منتج. فعلى سبيل المثال، فإن قيمة القروض الاجتماعية وسقف الائتمان لها منخفض مقارنة بقروض تحسين السكن لذا شكلت قيمة القروض الاجتماعية حوالي 3.8% من مجموع التمويلات بينما شكلت حوالي 8.9% من عدد القروض على عكس قروض تحسين السكن. وستتضح الصورة بشكل أكبر عند عرض متوسط قيمة القرض حسب المنتج التمويلي.

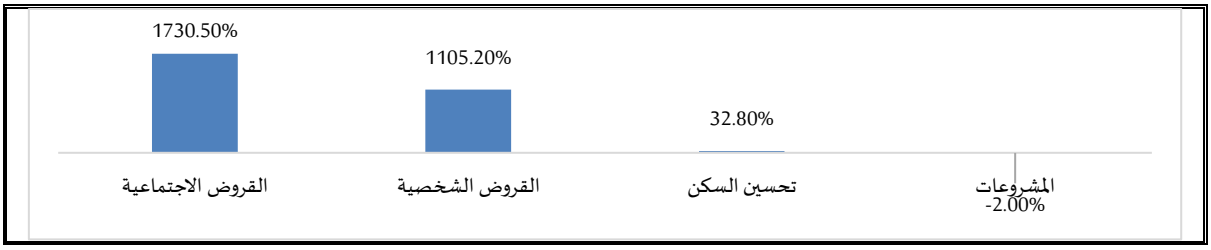
الشكل رقم 57: التوزيع النسبي لمجموع عدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المنتج التمويلي



وقد شهدت عدد القروض الموجهة للمشروعات تراجعات في الأعوام 2012 و2013 و2017 و2018 و2019 بينما حققت معدلات نمو عادية في الأعوام الأخرى كان أعلاها في عام 2016 حيث بلغ معدل النمو 19.5%. أما تمويلات تحسين السكن والقروض الشخصية فقد شهدت نمواً مستمراً حتى عام 2016 لتبدأ

بعدها بالتراجع خلال الأعوام 2017-2019 كما هو مبين في الجدول رقم (15) (لاحظ تراجع قيمة التمويلات وعدد القروض). أما القروض الاجتماعية، ففي الوقت الذي تراجعت فيه هذه التمويلات في الأعوام 2011 و2014 و2015 و2016 و2019 إلا أنها بالمقابل حققت قفزات خيالية في بقية السنوات لا سيما عام 2012، وبين الشكل رقم (58) متوسط معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي.

الشكل رقم 58: متوسط معدل النمو السنوي في عدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب المنتج التمويلي



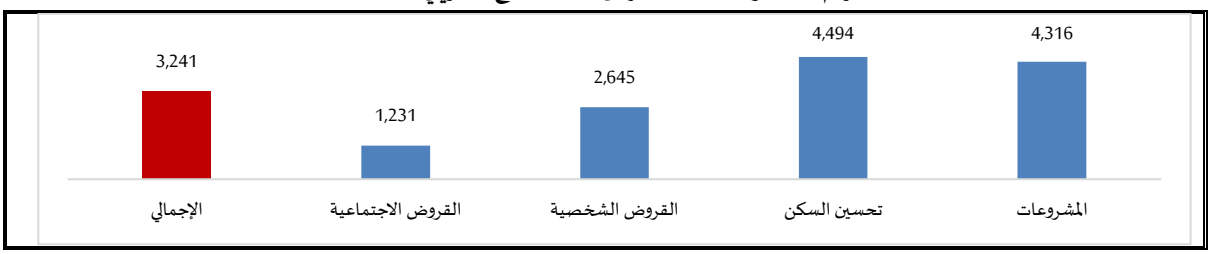
يبين الجدول رقم (16) متوسط قيمة القروض المصروفة بشكل عام وحسب المنتج التمويلي بشكل خاص. ويتضح من الجدول أن متوسط قيمة قروض تحسين السكن كان الأعلى في معظم السنوات قيد الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية قروض المشروعات، ثم القروض الشخصية ثم القروض الاجتماعية، ويبين الشكل رقم (59) متوسط قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي خلال كامل الفترة (2010-2019). وشهد متوسط قيمة قروض المشروعات نمواً مستمراً خلال الفترة 2010-2019 باستثناء عام 2017 حيث شهد تراجع من 5353 دولار إلى 4855 دولار. كما شهد متوسط قيمة القروض الاجتماعية نمواً مستمراً في نفس الفترة باستثناء عام 2013 حيث تراجع متوسط قيمة القرض الاجتماعي من 1022 دولار إلى 826 دولار، ويبين الشكل رقم (60) متوسط معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي ولكامل الفترة (2010-2019). ويلاحظ من الشكل التراجع في متوسط قيمة القروض الشخصية بسبب توقف المؤسسة عن منح هذه القروض منذ نهاية عام 2018.

الجدول رقم 16: متوسط قيمة القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي (2010-2019)

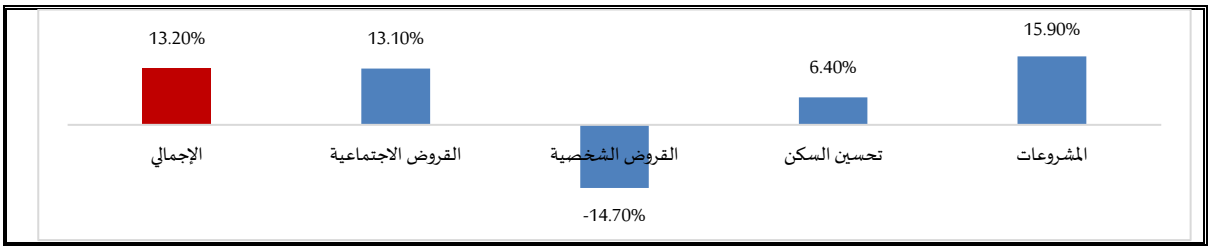
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
المشروعات	2,329	2,429	2,693	3,371	4,008	5,220	5,353	4,855	5,014	7,888	4,316
تحسين السكن	3,987	3,476	3,349	3,619	4,070	4,852	5,167	5,125	4,808	6,492	4,494
القروض الشخصية	6,888	7,981	1,478	1,540	1,525	1,639	1,620	1,760	2,023	0	2,645
القروض الاجتماعية	857	988	1,022	826	873	966	1,378	1,547	1,571	2,285	1,231
الإجمالي	2,418	2,560	2,280	2,317	2,690	3,260	3,348	3,383	3,767	6,391	3,241
معدل النمو السنوي في عدد القروض المصروفة حسب المنتج التمويلي											
المنتج التمويلي	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
المشروعات		%4.3	%10.9	%25.2	%18.9	%30.2	%2.5	%9.3-	%3.3	%57.3	%15.9
تحسين السكن		%12.8-	%3.7-	%8.1	%12.5	%19.2	%6.5	%0.8-	%6.2-	%35.0	%6.4
القروض الشخصية		%15.9	%81.5-	%4.2	%1.0-	%7.5	%1.2-	%8.6	%14.9	%100.0-	%14.7-
القروض الاجتماعية		%15.3	%3.4	%19.2-	%5.7	%10.7	%42.7	%12.3	%1.6	%45.5	%13.1
الإجمالي		%5.9	%10.9-	%1.6	%16.1	%21.2	%2.7	%1.0	%11.4	%69.7	%13.2

المصدر: التقارير السنوية للمؤسسة للأعوام (2010-2019)

الشكل رقم 59: متوسط قيمة القرض حسب المنتج التمويلي (2010-2019)



الشكل رقم 60: متوسط معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة (2010-2019)



تجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال توفر البيانات حول التوزيع النسبي لفرص العمل المستحدثة حسب المنتج التمويلي يمكن التوصل إلى تقدير دقيق لتكلفة خلق فرص العمل.

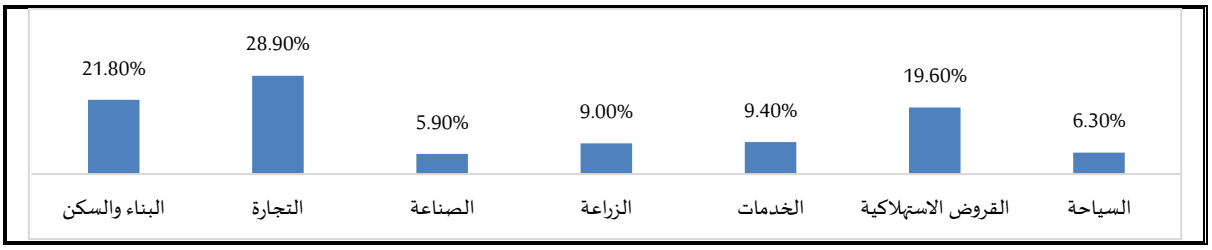
6-2 تطور نشاط التمويل حسب القطاع (2010-2019)

تشمل القطاعات المستفيدة من القروض التي منحتها المؤسسة قطاعات البناء والسكن، والتجارة، والصناعة، والزراعة، والخدمات، والسياحة والقروض الاستهلاكية. يبين الجدول رقم (17) حجم القروض التي منحتها المؤسسة حسب القطاع، ويلاحظ من الجدول أن قطاع البناء والسكن (104.1 مليون دولار) وقطاع التجارة (138.2 مليون دولار) حصلا على الحصة الأكبر من حجم التمويلات المصروفة، تلاهما قطاع القروض الاستهلاكية (ليس قطاع إنتاجي)، ثم قطاع الخدمات (44.7 مليون دولار) والزراعة (43.1 مليون دولار)، ويبين الشكل رقم (61) التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد. ويلاحظ من الشكل أن حوالي 28.9% من القروض تم منحها لقطاع التجارة وحوالي 21.8% لقطاع البناء والسكن وحوالي 9.4% لقطاع الخدمات و9% لقطاع الزراعة. وهنا نشير إلى أن التوزيع القطاعي للقروض المصروفة يؤثر في حجم الأثر الذي تتركه هذه القروض على المستفيدين وأسرهم والمجتمع المحلي. أما فيما يتعلق بمعدلات النمو في حجم القروض الممنوحة حسب القطاع، يمكننا القول إنها نمت بشكل مستمر في معظم السنوات، إلا أن متوسط معدل النمو السنوي كان الأعلى في حالة قطاع التجارة، ثم قطاع الخدمات، كما هو مبين في الشكل رقم (62).

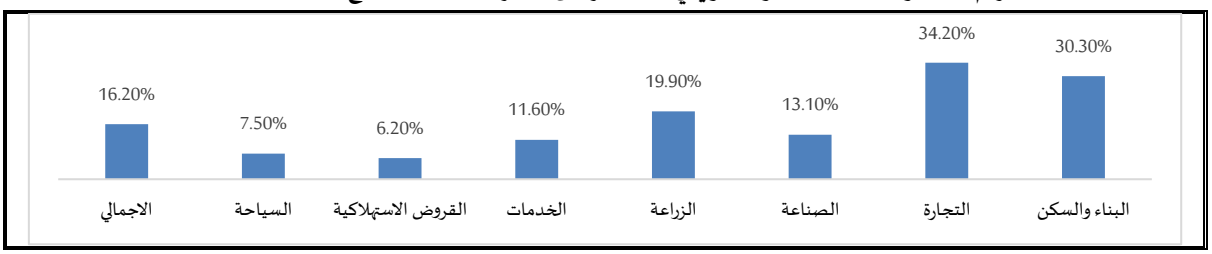
الجدول رقم 17: تطور قيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد (2010-2019)

القطاع	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
البناء والسكن	2,167,706	5,261,871	5,868,939	7,849,473	8,238,425	12,808,703	22,743,447	15,964,103	11,217,923	11964567	104,085,157
التجارة	2,788,472	5,355,921	6,865,258	9,281,083	11,441,263	16,666,390	22,594,858	18,834,906	15,798,509	28573973	138,200,633
الصناعة	1,408,565	1,746,360	1,530,585	2,380,782	3,061,965	2,732,738	3,681,459	3,926,031	4,156,883	3543616	28,168,984
الزراعة	1,718,049	2,224,559	1,977,677	2,755,079	4,162,328	6,679,860	6,288,254	5,498,552	4,969,846	6843203	43,117,407
الخدمات	4,501,859	3,712,096	1,971,151	2,798,947	4,320,973	4,916,405	5,270,458	4,921,264	4,661,657	7637481	44,712,291
القروض الاستهلاكية	4,874,623	4,519,000	6,855,460	10,362,245	9,815,704	12,504,379	17,471,970	15,552,728	7,268,700	4572381	93,797,190
السياحة	1,274,847	1,890,618	1,368,474	2,186,207	3,920,567	4,482,994	6,837,918	4,951,316	2,928,441	270960	30,112,342
الإجمالي	18,734,120	24,710,426	26,437,545	37,613,816	44,961,225	60,791,469	84,888,365	69,648,900	51,001,959	58833800	477,621,625
التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد %											
القطاع	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
البناء والسكن	11.6	21.3	22.2	20.9	18.3	21.1	26.8	22.9	22.0	20.3	21.8
التجارة	14.9	21.7	26.0	24.7	25.4	27.4	26.6	27.0	31.0	48.6	28.9
الصناعة	7.5	7.1	5.8	6.3	6.8	4.5	4.3	5.6	8.2	6.0	5.9
الزراعة	9.2	9.0	7.5	7.3	9.3	11.0	7.4	7.9	9.7	11.6	9.0
الخدمات	24.0	15.0	7.5	7.4	9.6	8.1	6.2	7.1	9.1	13.0	9.4
القروض الاستهلاكية	26.0	18.3	25.9	27.5	21.8	20.6	20.6	22.3	14.3	7.8	19.6
السياحة	6.8	7.7	5.2	5.8	8.7	7.4	8.1	7.1	5.7	0.5	6.3
الإجمالي	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0
معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد											
القطاع	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط
البناء والسكن		142.7	11.5	33.7	5.0	55.5	77.6	29.8-	29.7-	6.7	30.3
التجارة		92.1	28.2	35.2	23.3	45.7	35.6	16.6-	16.1-	80.9	34.2
الصناعة		24.0	12.4-	55.5	28.6	10.8-	34.7	6.6	5.9	14.8-	13.1
الزراعة		29.5	11.1-	39.3	51.1	60.5	5.9-	12.6-	9.6-	37.7	19.9
الخدمات		17.5-	46.9-	42.0	54.4	13.8	7.2	6.6-	5.3-	63.8	11.6
القروض الاستهلاكية		7.3-	51.7	51.2	5.3-	27.4	39.7	11.0-	53.3-	37.1-	6.2
السياحة		48.3	27.6-	59.8	79.3	14.3	52.5	27.6-	40.9-	90.7-	7.5
الإجمالي		31.9	7.0	42.3	19.5	35.2	39.6	18.0-	26.8-	15.4	16.2

الشكل رقم 61: التوزيع النسبي لقيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد (2010-2019)

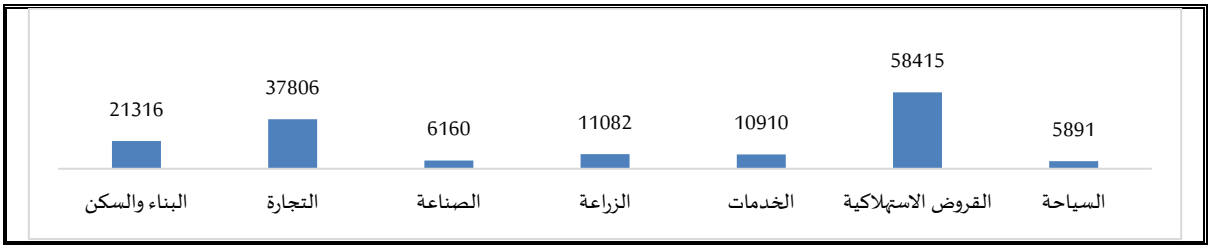


الشكل رقم 62: متوسط معدل النمو السنوي في قيمة القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد (2010-2019)

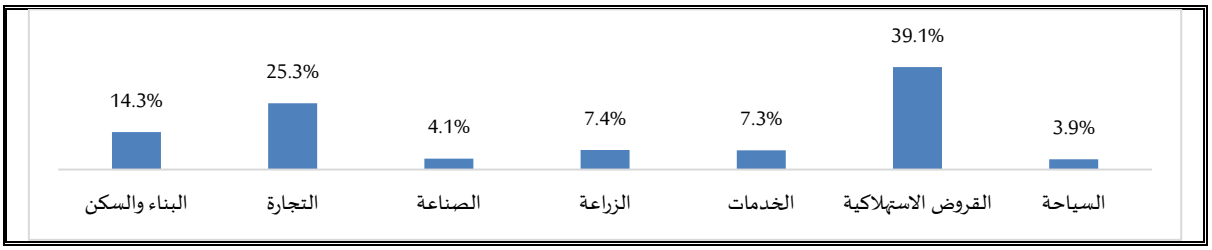


وأخيراً، يبين الشكل رقم (63)عدد القروض المصروفة حسب القطاع المستفيد خلال الفترة (2010-2019). ويتضح من الشكل أن من بين القطاعات الإنتاجية جاء قطاع التجارة في المرتبة الأولى (37806 قرض)، وجاء في المرتبة الثانية قطاع الزراعة (حوالي 11082 قرض)، ثم قطاع الخدمات (حوالي 10910 قرض)، ثم الصناعة (6160 قرض) والسياحة (5891 قرض). وقد تم التركيز على القطاعات الإنتاجية بسبب ما تتركه هذه القطاعات من آثار اقتصادية واجتماعية على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع المحلي والاقتصاد الوطني. أما القروض الشخصية وقروض السكن فغالباً ما تخصص لأغراض استهلاكية تعود بالمنفعة على المقترضين من النواحي الاجتماعية. ويبين الشكل رقم (64) التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة حسب القطاع، ويتضح منه قطاع التجارة استحوذ على حوالي 25.3% من مجمل القروض في حين لم تزيد حصة أي من القطاعات الإنتاجية الأخرى عن 8%. أما بخصوص معدلات التغير في عدد القروض حسب القطاع، يبين الشكل رقم (65) أن متوسط معدل النمو في قطاع التجارة كان الأعلى حيث بلغ حوالي 24.6% بينما لم يزيد متوسط معدل النمو السنوي في عدد القروض في القطاعات الإنتاجية الأخرى عن 11% إلا في حالة القطاع الزراعي. وهنا تظهر مجموعة من إشارات الاستفهام حول أسباب هذه النتيجة لا سيما إذا عرفنا أن متوسط معدل النمو في قروض قطاع الخدمات كان سالباً؟! أما بخصوص متوسط قيمة القرض حسب القطاع، يتضح من الشكل رقم (66)أن تكلفة خلق فرصة عمل لم تتجاوز5000 دولار إلا في حالة قطاع السياحة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال توفر البيانات حول حجم القروض الإنتاجية وعددها حسب القطاع، إضافة إلى التوزيع النسبي لفرص العمل المستحدثة حسب القطاع، يمكن التوصل إلى تقدير دقيق لتكلفة خلق فرص العمل في كل قطاع.

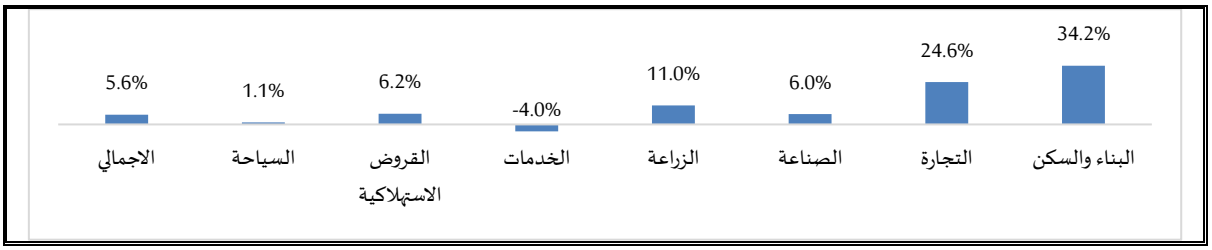
الشكل رقم 63: عدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب القطاع المستفيد



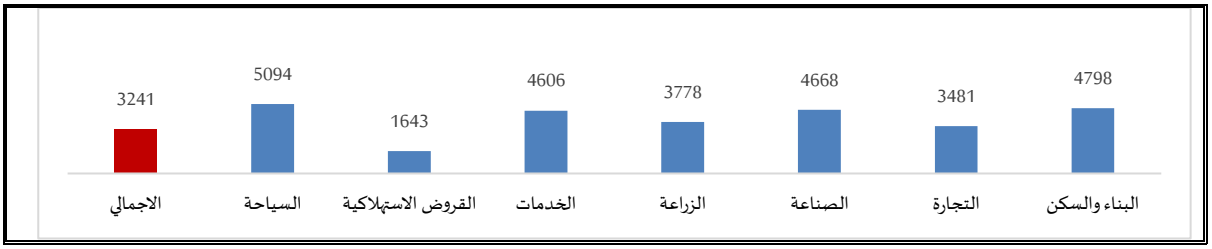
الشكل رقم 64: التوزيع النسبي لعدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب القطاع المستفيد



الشكل رقم 65: متوسط معدل النمو في عدد القروض المصروفة خلال الفترة (2010-2019) حسب القطاع المستفيد



الشكل رقم 66: متوسط قيمة القروض المصروفة حسب القطاع (2010-2019)



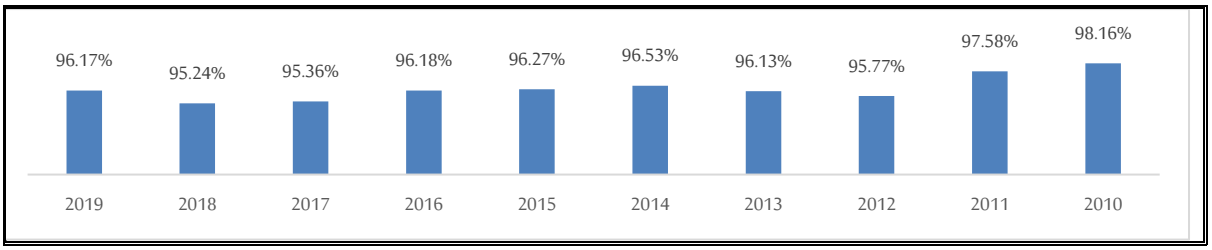
3. تقييم كفاءة الأداء التمويلي للمؤسسة ومخصصات فقدان القروض

يقوم هذا الجزء من الدراسة بإلقاء الضوء على بعد حيوي من نشاط المؤسسة، وهو المتعلق برصد حجم المحفظة التمويلية القائمة في خطر، وبرصد حجم التمويل الذي قد يواجه باحتمالات عالية من المخاطر، والتي تتمحور حول عدم السداد، أو التعثر في السداد. ويكمن أهمية هذا التحليل فيما يقدمه للمؤسسة من مساعدة لرسم خطط المستقبل أو إعادة توجيه أنشطتها التمويلية، أو استحداث آليات للحد من مستويات التعثر مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الحالة الفلسطينية ومعطياتها، ودون الإخلال بمهمة المؤسسة الأساسية في تدعيم التماسك الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الفلسطيني في مواجهة التحديات المتزايدة. وهنا نشير إلى ما يلي:

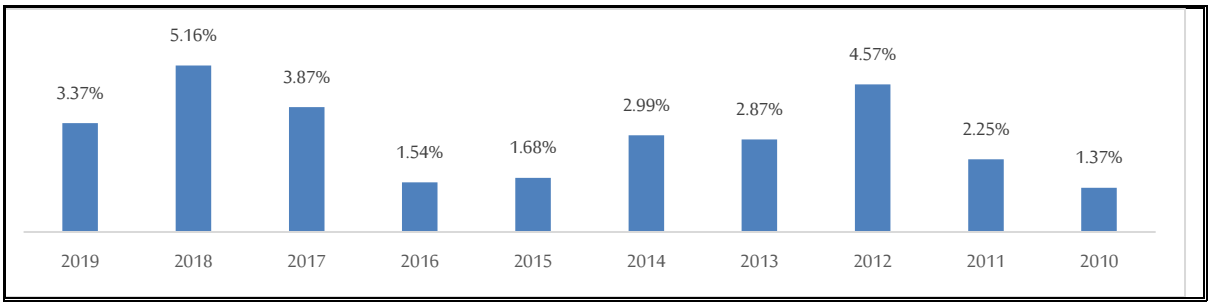
- حققت مؤسسة فاتن خلال الفترة (2010-2019) معدلات سداد مرتفعة جداً لم تقل عن 95% في أي من السنوات قيد الدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم (67). وكان متوسط معدل السداد حوالي 96.34%.
- يبين الشكل رقم (68) نسب التعثر في السداد لمدة تزيد عن 30 يوم. ويلاحظ من الشكل أن النسبة لم تزيد عن 5% إلا في عام 2018.
- تراوح عدد القروض في خطر بين 465 قرض عام 2010 و14128 قرض عام 2018 وبمتوسط بلغ 4956 قرض، انظر الشكل رقم (69).

- حرصت المؤسسة على تحديد مخصصات فقدان القروض بشكل دوري إلا أن القيمة اختلفت من سنة إلى أخرى. وقد بلغت مخصصات فقدان القروض أعلى قيمة لها (11.2 مليون دولار) عام 2018، بينما لم تتجاوز في أي من السنوات السابقة قيد الدراسة 6 مليون دولار، أنظر الشكل رقم (70).
- تراوحت نسبة مخصصات فقدان القروض (مخصص فقدان القروض مقسوم على المحفظة النشطة) بين 4.15% بحدها الأدنى عام 2015 وحوالي 11.1% بحدها الأعلى عام 2018، كما هو مبين في الشكل رقم (71).

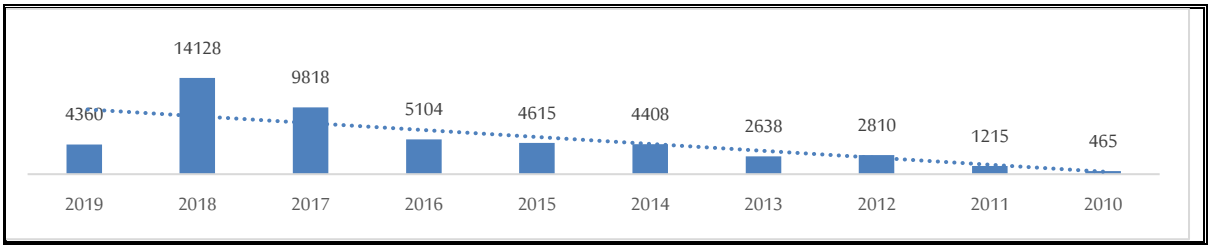
الشكل رقم 67: معدلات التسديد خلال الفترة (2010-2019)



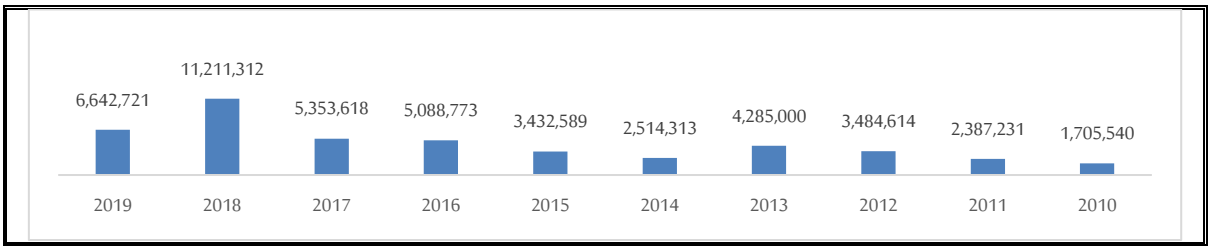
الشكل رقم 68: المحفظة في خطر Portfolio at Risk أكثر من 30 يوم (2010-2019)



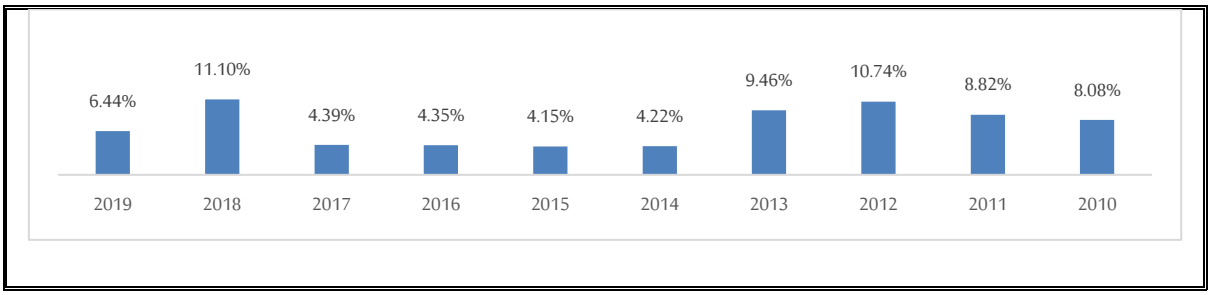
الشكل رقم 69: عدد القروض في خطر Loans at Risk خلال الفترة (2010-2019)



الشكل رقم 70: قيمة مخصص فقدان القروض (2010-2019)

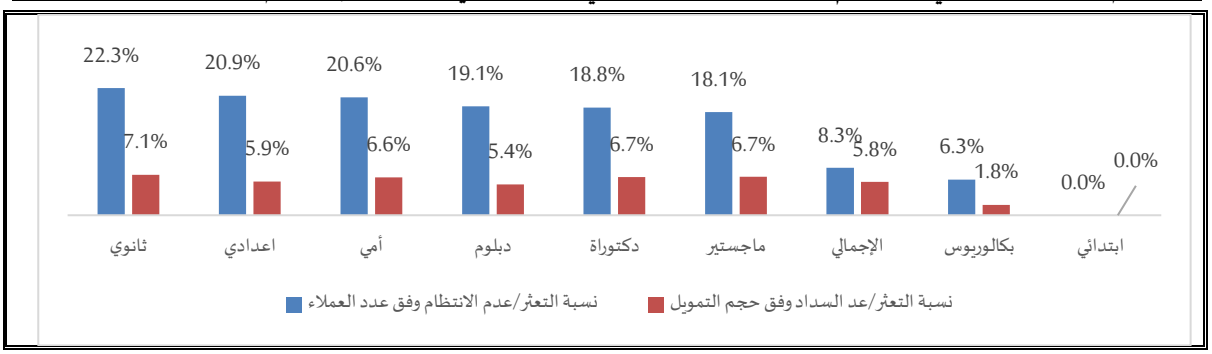


الشكل رقم 71: نسبة مخصص فقدان القروض (2010-2019)

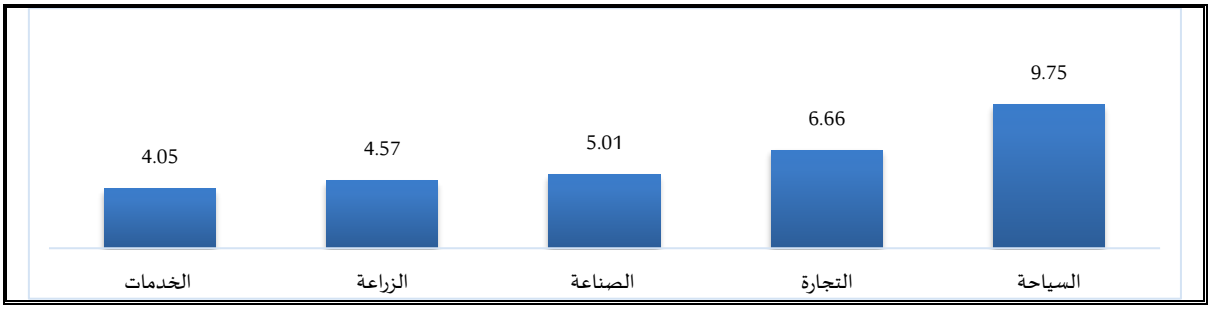


وتشير البيانات الخاصة بمعدلات التعثر (المحفظة في خطر وفقاً لعدد القروض وليس قيمة التمويل) وفق المستوى التعليمي للعملاء إلى ارتفاع هذه النسبة بالنسبة لحملة المؤهل الثانوي والإعدادي، وهما المؤهلات الأعلى أيضاً (كما سبق التوضيح) في إجمالي حصتهم من التمويل القائم المقدم من المؤسسة، حيث بلغت نسب التعثر لكل منهما على التوالي نحو 22.3% و20.9% للعام 2019. ثم جاءت بمعدلات متقاربة إلى حد بعيد، مؤهلات (الأمي وحملة الدبلوم والدكتوراة والماجستير) كأعلى النسب في التعثر كما يوضح ذلك الشكل (72). وجاءت كافة هذه المؤهلات أعلى من المتوسط العام للتعثر. وكانت أقل المحافظ في خطر من نصيب حملة مؤهل البكالوريوس والابتدائي. من جانب آخر، أظهر رصد معدلات التعثر ومخاطر عدم السداد ولكن وفقاً لمعيار قيمة التمويل نتائج مغايرة لنظيره المعني برصد التعثر وفق عدد العملاء. حيث احتفظ أصحاب المؤهل الثانوي بالصدارة كأعلى المؤهلات تعثراً وفق لمعيار عدد العملاء (7.1%)، ولكن جاء التباين من تركز أعلى النسب بعد ذلك وفق هذا المعيار ضمن حملة مؤهلات (الدكتوراة، والماجستير، والأمي) وكان معدل التعثر بين حملة البكالوريوس والابتدائي هو الأقل. (أنظر الشكل رقم 72). وتعتبر النسب والنتائج السابقة منطقية في ضوء ما أظهره التحليل السابق من ارتفاع قيمة متوسط التمويل لأصحاب مؤهلات الدكتوراه والماجستير وكذلك الأمي، المرتبط بشكل أساسي بانخفاض أعدادهم. ولكن ذلك قد يستدعي من المؤسسة إعادة مراجعة تمويل أصحاب هذه المؤهلات، لاسيما وأن حملة المؤهل العالي الأقل (البكالوريوس) قد حققوا معدلات مخاطرة أقل. ما يعني مردود أعلى للمجتمع وكفاءة في استخدام الموارد من جانب المؤسسة حال إنجاز تلك المراجعة في سياسة التمويل والإقراض. أما على مستوى تحليل تلك المخاطر وفقاً لمعيار طبيعة النشاط للمشروعات الممولة، فقد أظهرت البيانات قدر من التوازن بين مستويات الخطر في المحافظ وفق النشاط على مستوى كافة الأنشطة، وتراوحت معدلات التعثر ما بين 4.05% - 6.66%، باستثناء أنشطة السياحة التي حققت أعلى معدلات الخطر وفقاً لحجم المحفظة، لتبلغ هذه النسبة نحو 9.5% من إجمالي حجم المحفظة التمويلية لأنشطة السياحة. كما يوضح ذلك الشكل رقم 73).

الشكل رقم 72: نسب المحفظة في خطر/عدم السداد وفق المستوى التعليمي استناداً لمعياري الأهمية النسبية لحجم المحفظة وعدد العملاء-2019



الشكل رقم 73: المحفظة في خطر لقروض المشروعات القائمة وفق التوجه القطاعي 2019(%)



وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن أنشطة السياحة قد جاءت وفق أهميتها النسبية في التمويل القائم في الترتيب الثاني بعد قطاع أنشطة الخدمات بحصة قدرها نحو 16.5% عام 2019 مما يعني ارتفاع وتيرة الخطر ضمن حجم كبير للمحفظة، في حين أن قطاع الخدمات الذي بلغت حصته في التمويل القائم نحو 19.4%، حقق أدنى معدلات التعثر و أقل معدلات الخطر في المحفظة الموجهة إليه، وكذا الحال في أنشطة الصناعة والزراعة. وهو الأمر الذي قد يوجه المؤسسة أيضاً لإعادة مراجعة التوجهات القطاعية للتمويل المقدم مع التأكيد على أي اعتبارات ترتبط بخصوصية الحالة الفلسطينية، والتي قد تدفع لعدم إجراء أي تغييرات على أولويات النشاط التمويلي للمؤسسة قطاعياً.

4. التحديات التي تواجه عمل المؤسسة والفروع التابعة لها

تتبنى المؤسسة استراتيجية شاملة للوصول إلى الاستدامة التشغيلية والمالية، وذلك من خلال: توفير المنتجات المالية لجميع الفئات، واستهداف كافة القطاعات، وتلبية احتياجات العملاء، وإدارة المخاطر من أجل نمو سليم، والتزام مبادئ الحوكمة والشفافية، والمسؤولية المجتمعية، وتمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً، والمساهمة في بناء اقتصاد مستدام، والالتزام بتنمية المجتمع والحفاظ على البيئة. ولكن المؤسسة كغيرها مؤسسات التمويل تواجه العديد من التحديات والصعوبات تتعلق بما يلي:

- تعمل المؤسسة في إطار الاقتصاد الفلسطيني الذي يمر بمراحل صعبة وأزمات متتالية نتيجة للممارسات الإسرائيلية وتأثرها بالوضع الاقتصادي الإقليمي والعالمي، ناهيك عن ارتفاع الأسعار والضرائب وتراجع مستوى المعيشة، ولكن بالرغم من ذلك فقد تمكنت مؤسسة فاتن من الحفاظ على تفوقها على غيرها

من مؤسسات الإقراض العاملة بفلسطين، فعندما حدثت أزمة الرواتب أكثر من مرة تحملت المؤسسة العبء في عدم تغريم أو تحميل المقترض فوائد التأخير، وقبلت بتسديد أي قسط من المبلغ (قامت بتأجيل الدفعات حتى انتهاء الأزمة، بمعنى أنها تقاسمت معهم الأعباء). كما قامت المؤسسة بتعويض المشروعات المدمرة من خلال إعفائهم من القروض القائمة.

- تعمل المؤسسة في جو من التجاذبات وصعوبة تطبيق القوانين والإجراءات البيروقراطية الطويلة والبطء في إجراءات المحاكم وتنفيذ الأحكام.
- تعمل المؤسسة في ظروف صعبة تتعلق بصعوبة توفير السيولة النقدية لمواجهة الطلب المتزايد على خدماتها ومنتجاتها التمويلية (القروض الإنتاجية والقروض غير الإنتاجية)، لكنها تسعى وبشكل مستمر للحصول على القروض التجارية المتاحة من البنوك والمؤسسات المالية الإقليمية والدولية، وذلك بالرغم من التكلفة العالية لها.
- تعمل المؤسسة في ظروف تتطلب المزيد من التدريب لكوادرها لتواكب التطورات الحاصلة في سوق الائتمان. كما تعمل في ظل تزايد حاجة المستفيدين الحاليين والمحتملين إلى خدمات غير تمويلية تمكنها من التعايش مع الظروف الاقتصادية السائدة.
- قامت مؤسسة فاتن بالتوجه مؤخراً لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي اضطرها لتخفيض أسعار الفوائد لديها لتتناسب وهذه الأنواع من التمويلات.
- ارتفاع كلفة التمويل Cost of Fund حيث تلجأ المؤسسة إلى مصادر التمويل المتاحة (البنوك العاملة في فلسطين والمؤسسات العربية والدولية).
- لا يسمح لمؤسسات الإقراض في فلسطين بالاحتفاظ بودائع المواطنين على عكس مثيلاتها في الكثير من الدول النامية.
- يعتبر تطبيق المعيار المحاسبي الجديد (معيار رقم 9) من أكثر الأمور تأثيراً على بيانات المؤسسة لعام 2018 حيث كلف المؤسسة ما لا يقل عن 6.5 مليون دولار مخصصات إضافية.

وفي نهاية هذا التحليل، نرى من الضروري تلخيص أهم التحديات الداخلية والخارجية التي أدت إلى بعض الاختلالات في مؤشرات الأداء التي تضمنها هذا الفصل. ومن أهم هذه التحديات التي انعكس أثرها على مؤشرات الأداء في الفترة الأخيرة ما يلي:

- امتناع دائرة الرقابة والتفتيش في سلطة النقد (في وقت سابق) عن الموافقة على التمويلات الجديدة المقدمة لمؤسسة فاتن من قبل المؤسسات الأوروبية والدولية وقيامها بحجب تمويلات عن المؤسسة بقيمة إجمالية وصلت الى 26 مليون دولار خلال عام 2017، مما أدى الى تراجع في النمو المعهود للمؤسسة خلال الفترة الأخيرة.
- في أواخر عام 2017 اشتدت الأزمة الاقتصادية في قطاع غزة بشكل كبير وأخذت مناحي الحياة تتراجع بشكل ملحوظ ومتسارع وغير مسبوق، مما أدى الى شلل في عمل كافة القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي انعكس بشكل واضح على عمل فروع مؤسسة فاتن العشرة القائمة في القطاع، وأدى ذلك الى

تفاقم حجم القروض المتأخرة عن السداد، كما أدى إلى ارتفاع حجم المحفظة في خطر الى نسب قياسية لم تصلها من قبل، مما دفع الممولين إلى التوقف عن تقديم تمويلات جديدة لحين عودة الأمور إلى طبيعتها. هذا وتقتصر أعمال فروع المؤسسة في قطاع غزة منذ نهاية عام 2017 وحتى اللحظة على عمليات متابعة السداد وإعادة هيكلة الديون بما بتناسب والوضع الاقتصادي السيء في القطاع مع تقنين عمليات منح قروض جديدة إلى حدودها الدنيا وبحيث تكون فقط خاصة للمشروعات الإنتاجية فقط. وعلى الرغم من ذلك رفضت إدارة المؤسسة تحت أي ذريعة كانت من أن تقلل موظفيها في قطاع غزة ورفضت إغلاق أي من فروعها على عكس العديد من المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة. ولكن توجب على المؤسسة اتخاذ العديد من الإجراءات لتصويب وضع المحفظة هناك خصوصاً أنها كانت تشكل ما نسبته 34% من إجمالي محفظة المؤسسة وبما يزيد عن حجم حقوق الملكية في ذلك الوقت، ولا سيما وأن عملية استمرار الوضع على ما هو عليه يعني توقف كافة الممولين (مانحي القروض للمؤسسة) عن منح أي قروض جديدة.

وبالرجوع الى تفاصيل حجم المحفظة الائتمانية في قطاع غزة لوجدناها الأكثر نمواً طوال فترة الدراسة حتى عام 2017، ولكن بنفس الوقت فإن التمويلات الاستهلاكية كان لها حصة جيدة من إجمالي حجم التمويلات (وذلك لطبيعة الطلب المتزايد على قروض تحسين السكن هناك بسبب التدمير المستمر للمنازل). وقد تمكنت إدارة المؤسسة وبكفاءة من استيعاب أثر أزمة قطاع غزة على مجمل المؤسسة بل واستطاعت تحويل هذه الأزمة إلى فرصة حقيقية للاستثمار ولبناء محفظة ائتمانية حصينة بدءاً من عام 2018، وذلك من خلال الأمور التالية: (1) أصبحت عمليات صرف القروض في قطاع غزة في حدودها الدنيا وللمشاريع الإنتاجية فقط، وارتبطت كافة صلاحيات المنح مع إدارة الائتمان في الإدارة العامة. (2) انحصرت عمليات الفروع في قطاع غزة على متابعة سداد الديون المتعثرة وإعادة هيكلتها بما يتناسب والتدفقات النقدية الجديدة للمشاريع الممولة وللمقترضين، مع التركيز على قروض المشروعات الإنتاجية التي تتمتع بتدفقات نقدية قادرة على الاستدامة وخدمة الدين. (3) تم التركيز على تخفيض حصة حجم محفظة القروض القائمة في قطاع غزة من إجمالي حجم المحفظة الكلية في المؤسسة الى ما دون 20% وعلى ألا تزيد حجم هذه القروض عن 50% من إجمالي حقوق الملكية، بضغط من الجهات المانحة لضمان عودة السيولة للمؤسسة. واستطاعت المؤسسة من خلال العمل الدؤوب وعمليات التحصيل والمتابعة من الوصول إلى هذا الهدف مع نهاية عام 2019. (4) أخذت المؤسسة على عاتقها ضرورة إعادة هيكلة المحفظة الائتمانية في كافة فروع المؤسسة بما يتناسب ورسالتها ورؤيتها القائمة بالتركيز على تمويل المشروعات الإنتاجية والابتعاد عن التمويلات غير الإنتاجية وبالتالي أخذت قرارها بالآتي: (1) التوقف عن القروض الشخصية الاستهلاكية. (2) إطلاق منتج القروض الاجتماعية غير الإنتاجية لتغطية تمويل الحاجات الاجتماعية المهمة لمقترضيها، وتمثلت بقروض العلاج والتعليم والقروض الخضراء والحاجات الأساسية. (3) تخفيض سقف قروض تحسين السكن في ذلك الوقت من 50 ألف دولار إلى 15 ألف لتركيز عمليات المنح على قروض المشروعات الإنتاجية. (4) وضعت المؤسسة كافة إمكانيتها لإعادة هيكلة المحفظة الائتمانية لتكون الحصة الكبرى فيها من نصيب قروض المشروعات الإنتاجية، وتمكنت المؤسسة خلال فترة عامين من زيادة حصة قروض

المشروعات الإنتاجية من 50% عام 2017 الى ما يزيد عن 72% مع نهاية عام 2019.ونتيجة لهذه الخطوات، استطاعت المؤسسة وبفترة قصيرة من إعادة ثقة كافة الممولين الحالين وإضافة إلى بناء علاقات جديدة مع ممولين آخرين، مما أدى الى عودة السيولة كاملة الى المؤسسة والتي استغلت مؤخراً في التركيز على تمويلات المشروعات الإنتاجية بما يتناسب ورسالة المؤسسة التنموية.

- تزامن حجب التمويلات والأزمة الاقتصادية في قطاع غزة مع بدء تطبيق المعيار المحاسبي الجديد IFRS9 وما رافقه من تكوين مخصصات مرتفعة مقابل المحفظة القائمة خصوصاً في ظل تراجع جودة محفظة قطاع غزة. وهذا ما أدى بشكل كبير الى ارتفاع إجمالي تكاليف المؤسسة، ولكن سرعة تجاوب إدارة المؤسسة في تغيير هيكلة المحفظة الائتمانية أعادت حجم المخصصات إلى وضعها الطبيعي المعهود، مما ساهم بشكل كبير على زيادة حجم الأرباح خلال العامين الأخيرين على الرغم من انخفاض حجم المحفظة الائتمانية ولكن جودة المحفظة الائتمانية وهيكلها المتنوع والرصين مكنها من التأكيد على قدرتها على الاستدامة المالية في ظل أصعب الظروف.
- رافق التحديات السابقة وغيرها ارتفاع في تكلفة الاقتراض من الجهات الدولية بنسبة لا تقل عن 2% نتيجة ارتفاع أسعار الفوائد عالمياً.

وأخيراً، نورد أهم التغيرات الفارقة خلال فترة الدراسة (2010-2019) والتي تساهم في فهم التطورات التي تم تسجيلها في معظم مؤشرات الأداء السابقة:

- رفعت المؤسسة سقف التمويلات الممنوحة من 25 الف دولار الى 50 الف دولار خلال عام 2016 وهذا يفسر بدء ارتفاع معدل حجم القروض المصروفة.
- منتج القروض الاجتماعية يعتبر حديث جداً، حيث تم إطلاقه بشكله المنفصل بدءاً من عام 2018، وهذا يوضح أسباب نسب النمو المرتفعة خلال فترة الدراسة، علماً أن رصيد هذا المنتج يعتبر الأقل ما بين منتجات مؤسسة فاتن وبقيمة 5.5 مليون دولار فقط.
- هناك تطوير مستمر في عمليات الإفصاح وصحتها وحجم البيانات المفصح عنها وفقاً لأهم المعايير المحاسبية والائتمانية المتبعة. وعليه ومنذ عام2018، بدأت المؤسسة الإفصاح عن حجم التمويلات الإسلامية بأصل منحها دون احتساب الأرباح (حيث إنه ولغاية عام 2017 كانت تظهر هذه التمويلات بأجمالي حجم الدين وأرباحها مجتمعة. فمثلاً في حال الرغبة في توحيد طرق الاحتساب فإن حجم المحفظة الائتمانية لمؤسسة فاتن عام 2017 كان 116 مليون دولار وليس 121 مليون دولار حسب ما ظهر في البيانات).
- توقفت المؤسسة في نفس الفترة عن اعتبار كافة الطواقم العاملة في الفروع ضمن موظفي الإقراض، وهذا ما سبب ظهور تراجع في عدد موظفي الإقراض خلال عام 2019 من 162 موظف إقراض الى 132 موظف إقراض، حيث أن الفرق يعود للفريق الإداري في الفروع.

- ما يظهر من حجم المستفيدين (بشكل مباشر أو غير مباشر) وفرص العمل المستحدثة ما هي إلا نتائج قروض المشروعات الإنتاجية بعكس القروض غير الإنتاجية التي تقتصر الاستفادة منها على المقترضين فقط، وهذا يبرر تزايد حجم المستفيدين خلال الأعوام الأخيرة على الرغم من تراجع حجم المحفظة.
- تراجع عدد القروض الفاعلة وحجم المحفظة النشطة آخر عامين كان بسبب التوقف عن تقديم القروض الاستهلاكية الشخصية مع بداية عام 2018 حيث تراجع عدد المقترضين مما يقارب 17 الف مقترض في عام 2017 الى 2300 مقترض فقط مع نهاية عام 2019، ومما مجموعه 18.4 مليون دولار كما في عام 2017 الى محفظة قروض شخصية لا تتجاوز 1.6 مليون دولار فقط كما في عام 2019. وهذا يفسر بشكل واضح أسباب تراجع حجم المحفظة وعدد القروض القائمة، وكذلك يفسر ارتفاع حجم معدل القروض القائمة وكذلك معدل القروض لكل موظف إقراض، وذلك كون أن القروض الشخصية تمتاز بعددها الكبير ولكن بمبالغ بسيطة نسبياً.

الملخص السابق يفسر بشكل واضح الأسباب المنطقية لتراجع حجم المحفظة وعدد القروض ولكن بالنظر إلى الأثر التنموي للمؤسسة والتوجه الى تمويل المشروعات المنتجة نجد أن المؤسسة في طريقها الصحيح لتحقيق أهدافها ورسالتها على أرض الواقع.

5. مقومات ريادة مؤسسة فاتن ومكانتها في سوق التمويل في فلسطين

من أبرز مقومات التميز والريادة التي تتمتع بها مؤسسة فاتن على الرغم من جميع التحديات التي تواجهها ما يلي: الاستقلال المالي والإداري، واتساع شريحة الفئات التي تستهدفها وطبيعة هذه الشريحة وأهميتها في المجتمع إلى جانب شمولية الخدمات التمويلية التي تقدمها وكفاءة تقديمها، وارتفاع معدل الوصول إلى الفئات المستهدفة في أماكنها، والنمو الحاصل في حجم الخدمات التمويلية التي تقدمها. ومن أبرز مقومات ريادة مؤسسة فاتن أيضاً حصولها على العديد من الجوائز الإقليمية والعالمية في العديد من المجالات منها:

- جائزة جرامين جميل للقيادة على مستوى الوطن العربي،
- جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع،
- شهادة التكريم الأعلى "خمس ماسات" في مجال الشفافية والإفصاح من قبل Mix Market،
- الجائزة الأوروبية لأفضل مبادرة تترك أثر على المقترضين من صغار المزارعين على مستوى العالم ومقرها إيطاليا،
- الجائزة الأوروبية بعنوان "عمل الإقراض الصغير في ظل الاحتلال" ومقرها لوكسمبورغ،
- جائزة صاحبة السمو الملكي الملكة سبيكة عقيلة ملك البحرين عن فئة أفضل أسرة منتجة في الوطن العربي،
- جائزتين من مؤسسة Planet Finance الدولية والتي تعنى بمحاربة الفقر ومقرها باريس،
- العديد من الجوائز المحلية والإقليمية على مستوى موظفي المؤسسة. ويبين الشكل رقم (74) أبرز مقومات الريادة التي تتمتع بها المؤسسة.

- المؤسسة الأولى فلسطينياً التي تحصل على شهادة الحملة الذكية Smart Campaign الرائدة في خدمة العملاء.

الشكل رقم 74: أبرز مقومات الريادة التي تتمتع بها المؤسسة

قروض إنتاجية وقروض غير إنتاجية	قروض تأسيس وقروض تطوير	قروض فردية وقروض جماعية	الانتشار الجغرافي والوصول إلى الفئات المستهدفة
تمويل اصغر وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	توفير 310 فرص عمل وبناء قدرات العاملين	شمولية المشروعات المستهدفة "جغرافياً وقطاعياً "	منتجات تمويل إسلامية وتجارية
محاربة الفقر والتشغيل والإنتاج	تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية	شمولية المستهدفين "الشباب والمرأة والفقراء"	خدمات تمويلية وخدمات غير تمويلية
متابعة مستمرة للاحتياجات التمويلية	دور مجتمعي مميز	جوائز اقليمية	شريك فاعل وداعم لنشاطات الحكومة
أكثر من 32000 مستفيد	تتبنى استراتيجية شاملة للوصول الى الإستدامة التشغيلية والمالية	تمتلك نظام مالي وإداري بنكي متميز	بنية تحتية مكتملة وقاعدة بيانات وأجهزة متطورة
تستحوذ على 40% من سوق التمويل الأصغر (10 مؤسسات)	دعم التوجهات والاولويات الحكومية التنموية	علاقات قوية مع المؤسسات الدولية والاقليمية والعربية	العمل في ظروف صعبة وتحديات مالية وغير مالية
دور تنموي اقتصادي واجتماعي (من أفضل 5% من المؤسسات في العالم)	جوائز عالمية	كادر متميز ومدرب	سياسة ائتمانية واضحة ومناسبة
مرونة في تحديد سقف الائتمان وفترة السداد والسماح	مرونة في نوع الضمانات المقبولة	رسوم سنوية مقبولة	الالتزام بمبادئ حماية المستفيدين
قدرة فائقة على الاستدامة	اكتساب ثقة العديد من المؤسسات الاقليمية والدولية	السعي المستمر للتطوير	ريادة مستمرة

ولتأكيد مقومات ريادة مؤسسة فاتن ودورها الكبير في قيادة قطاع التمويل الأصغر وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والتمويل الاجتماعي، فقد تم الاطلاع على مؤشرات الأداء لأهم 8 مؤسسات من مؤسسات التمويل الأصغر في فلسطين – بما فيها مؤسسة فاتن- وهي: وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين فلسطين، والجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال، والمركز العربي للتطوير الزراعي، وريف" للتمويل، وشركة الإبداع، وشركة فيتاس، والمؤسسة المصرفية الفلسطينية. وقد تم مقارنة أداء فاتن مع أداء هذه المؤسسات وحجمها في الاقتصاد الفلسطيني. وقد أكدت المؤشرات ما جاءت به الدراسة من

مقومات ونقاط قوة جعلت من مؤسسة فاتن الأولى في قطاع التمويل الأصغر الفلسطيني. يبين الجدول رقم (18) ملخص بحجم فاتن في سوق التمويل الأصغر في فلسطين. ويتضح من الجدول ما يلي:

- تمتلك مؤسسة فاتن أكبر عدد من الفروع وعددها 37 فرع منتشرة في مختلف محافظات الدولة، وتشكل فروعها 37% من الفروع العاملة لكافة المؤسسات.
- تمتلك مؤسسة فاتن أعلى عدد من العاملين وعددهم 310، ويشكلون 33.3% من الكادر الإجمالي لجميع المؤسسات قيد الدراسة. وتملك أعلى كادر من الذكور (38.3% من مجموع العاملين الذكور في جميع المؤسسات) وأعلى كادر من الإناث (33% من مجموع الإناث العاملات في جميع المؤسسات قيد الدراسة)
- تمتلك مؤسسة فاتن أكبر عدد من ضباط الإقراض وعددهم 133 ويشكلون 33.4% من مجموع ضباط الإقراض في المؤسسات قيد الدراسة. وتوظف حوالي 39.5% من مجموع ضباط الإقراض و31. % من مجموع ضابطات الإقراض في المؤسسات الثمانية قيد الدراسة.
- لدى مؤسسة فاتن 39% من مجمل العملاء النشيطين في المؤسسات قيد الدراسة، وحوالي 40.3% من مجمل العملاء الذكور النشيطين وحوالي 36.8% من مجمل العميلات النشيطات.
- لدى مؤسسة فاتن حوالي 37% من مجمل العملاء في الضفة الغربية وحوالي 51% من مجمل العملاء في قطاع غزة.
- لدى مؤسسة فاتن حوالي 46.3% من العملاء التي تقل أعمارهم عن 35 سنة وحوالي 36.8% من مجموع العملاء الذين تزيد أعمارهم عن 35 سنة.

ولمزيد من التحليل يبين الشكل رقم (75) والشكل رقم (77) والشكل رقم (78) بعض المؤشرات التي تعكس وزن ومكانة مؤسسة فاتن في سوق التمويل الأصغر ممثلاً بأهم 8 مؤسسات (بما فيها مؤسسة فاتن). وهنا نشير إلى أن الأرقام والنسب الخاصة بشركة إبداع والتي ظهرت بالشكل ناجمة عن عدم قيام المؤسسة بالإفصاح عن بياناتها المالية عام 2019 لأسباب غير معروفة.

الجدول رقم 18: مؤسسة فاتن في خارطة قطاع التمويل الأصغر والتمويل الاجتماعي في فلسطين 2019

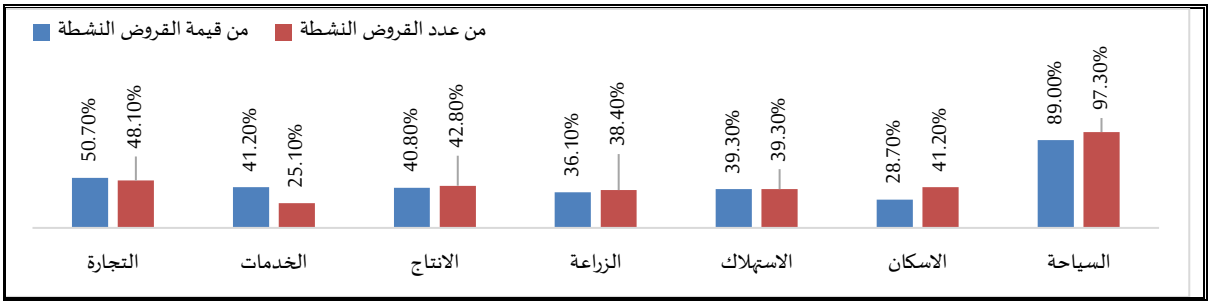
البيان	الإجمالي لجميع المؤسسات	مؤسسة فاتن
عدد الفروع	100	37%0.
عدد العاملين	930	33.3%
العاملين الذكور	480	38.3%
العاملات الإناث	382	33.0%
عدد ضباط الإقراض	398	33.4%
ضباط الإقراض الذكور	223	39.5%
ضباط الإقراض الإناث	145	31.0%
عدد العملاء النشطين	75,835	39.0%
العملاء الذكور	48,586	40.3%
العملاء الإناث	27,249	36.8%
عدد العملاء النشطين	75,835	39.0%
العملاء في الضفة الغربية	52,077	37.6%
العملاء في قطاع غزة	19,552	51.1%
عدد العملاء النشطين	75,835	39.0%
العملاء اقل من 35 سنة	34,063	46.3%
العملاء أعلى من 35	37,566	36.8%
قيمة القروض النشطة	263,000,980	39.2%
قروض الذكور	185,739,121	37.8%
قروض الإناث	71,294,956	46.1%
عدد القروض النشطة	71,701	41.3%
قروض الذكور النشطة	45,681	42.8%
قروض الإناث النشطة	26,020	38.5%
قيمة القروض النشطة	263,000,980	39.2%
قروض العملاء اقل من 35 سنة	108,876,590	44.4%
قروض العملاء أعلى من 35	148,157,487	36.9%
عدد القروض النشطة	71,701	41.3%
قروض العملاء اقل من 35 سنة	34,105	46.2%
قروض العملاء أعلى من 35	37,596	36.8%
قيمة القروض النشطة	263,000,980	39.2%
الضفة الغربية	209,133,584	39.0%
قطاع غزة	47,900,493	44.9%
عدد القروض النشطة	71,701	41.3%
الضفة الغربية	52,088	37.6%
قطاع غزة	19,613	50.9%
قيمة القروض النشطة	263,270,980	39.2%
التجارة	73,596,948	50.7%
الخدمات	29,857,940	41.2%
الإنتاج	17,178,079	40.8%
الزراعة	29,396,315	36.1%
الاستهلاك	16,862,756	39.3%
الإسكان	84,819,625	28.7%
السياحة	5,592,415	89.0%
عدد القروض النشطة	71,701	41.3%
التجارة	18,708	48.1%
الخدمات	9,480	25.1%
الإنتاج	3,753	42.8%
الزراعة	7,800	38.4%
الاستهلاك	15,141	39.3%
الإسكان	15,545	41.2%
السياحة	1,274	97.3%
عدد العملاء الإناث	26075	38.5%
الضفة الغربية	20086	36.7%
قطاع غزة	5989	44.2%
عدد العملاء الشباب	34063	46.3%
الضفة الغربية	25307	43.1%
قطاع غزة	8756	55.4%

المصدر: الشبكة الفلسطينية للإقراض، تقارير الانتشار، 2019.

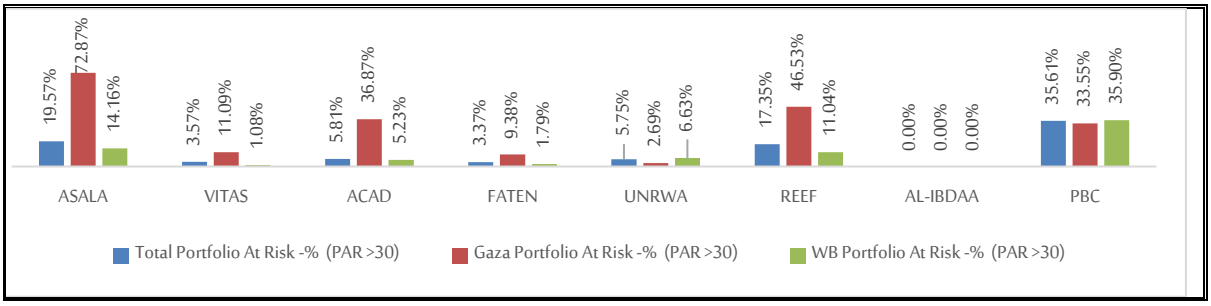
الشكل رقم 75: أبرز المؤشرات التي تعكس الوزن النسبي لمؤسسة فاتن في سوق الإقراض الأصغر

%36.7 من المقترضات الإناث في الضفة الغربية	%55.4 من المقترضين الشباب في قطاع غزة	%43.1 من المقترضين الشباب في الضفة الغربية	%39 من قيمة القروض في الضفة الغربية	%44.2 من المقترضات الإناث في قطاع غزة
%44.9 من قيمة القروض الممنوحة في قطاع غزة	%37.8 من قيمة القروض الممنوحة للذكور	%.46 من قيمة القروض الممنوحة للإناث	%42.8 من عدد قروض الذكور النشطة	%38.5 من عدد قروض الإناث النشطة
%44.4 من قيمة القروض النشطة للعملاء اقل من 35 سنة	%36.9 من قيمة القروض النشطة للعملاء أكبر من 35 سنة	%41.3 من عدد القروض النشطة	%46.2 من عدد القروض النشطة للعملاء 35 سنة وأقل	%36.8 من عدد القروض النشطة للعملاء 35 سنة وأكثر
%39.2 من قيمة القروض النشطة	%37.6 من عدد القروض النشطة في الضفة الغربية	%50.9 من عدد القروض النشطة في قطاع غزة	37 فرع أكبر عدد من الفروع	310 موظف أكبر عدد من العاملين
133 ضابط أكبر عدد من ضباط الإئتمان	%37 من عدد الفروع في فلسطين	%33 من عدد العاملين	%33.4 من عدد ضباط الإقراض	

الشكل رقم 76: حصة مؤسسة فاتن من التمويل حسب القطاع 2019



الشكل رقم 77: المحفظة في خطر >30 يوم 2019 لجميع المؤسسات قيد الدراسة



وفي الخلاصة، يبين الجدول رقم (19) ملخص بأهم مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية خلال الفترة (2010-2019)، والتي يتضح منها أداء متميز قامت به هذه المؤسسة جعل منها قصة نجاح ليس فقط على المستوى الفلسطيني بل وعلى المستوى العربي.

الجدول رقم 19: ملخص بأهم مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية خلال الفترة (2010-2019)

المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد موظفي الإقراض	39.00	49	65	83	103	127	162	158	155	147
عدد الكادر البشري	73.00	80	100	139	173	219	282	289	301	307
عدد القروض الفاعلة	11,007	14,114	17,840	24,395	28,751	31,575	39,713	42,221	35,944	29,594
حجم المحفظة الانتمائية	21,109,777	27,057,330	32,434,684	45,300,283	59,556,681	82,680,670	116,917,125	121,865,106	98,713,372	103,090,736
التكلفة التشغيلية	1,860,571	3,189,056	3,958,675	5,475,403	6,792,539	9,049,960	12,883,849	16,199,436	13,326,981	7,192,738
الإيرادات التشغيلية	3,523,163	5,273,044	5,703,967	7,320,671	8,742,200	10,437,233	14,705,502	17,510,432	16,497,330	12,550,071
العدد التراكمي للقروض المصروفة	7,748	9,654	11,597	16,236	16,713	18,645	25,354	20,588	13,540	9,205
حجم القروض المصدرة خلال الفترة	18,734,120	24,710,426	26,437,545	37,613,816	44,961,225	60,791,469	84,888,364	69,648,900	51,001,959	58,759,692
مجموع الموجودات	22,011,447	29,672,943	35,909,847	50,474,656	66,368,026	90,176,546	127,793,609	126,425,693	103,157,030	110,476,126
مجموع حقوق الملكية	14,770,532	16,875,551	20,107,093	21,933,506	25,985,203	29,474,288	32,991,044	39,191,799	35,332,133	40,689,466
معدل عدد القروض الفاعلة لكل موظف إقراض	282	288	274	294	279	249	245	267	232	201
معدل عدد القروض لكل موظف إداري	324	455	510	436	411	343	331	322	246	185
معدل حجم المحفظة لكل موظف إقراض	541,276	552,190	498,995	545,787	578,220	651,029	721,711	771,298	636,860	701,298
متوسط تكلفة القرض	240	268	239	263	294	485	508	559	927	1,268
متوسط قيمة القرض	1,918	1,917	1,818	1,857	2,071	2,619	2,944	2,886	2,746	3,484
معدل السداد	98.16%	97.58%	95.77%	96.13%	96.53%	96.27%	96.18%	95.36%	95.24%	96.17%
معدل القروض المتأخرة عن السداد	0.27%	0.64%	1.22%	0.68%	0.64%	0.64%	0.49%	0.77%	2.05%	2.06%
حجم المحفظة في خطر	1.34%	2.25%	4.57%	2.87%	2.99%	1.68%	1.54%	3.87%	5.16%	3.37%
عدد القروض في خطر	465	1,215	2,810	2,638	4,408	4,615	5,104	9,818	14,128	4,360
نسبة حجم المحفظة المشكوك في تحصيلها	8.08%	6.61%	6.17%	6.18%	4.41%	4.15%	4.35%	4.39%	11.36%	6.44%
معدل خسارة القروض	0.01%	0.10%	0.28%	0.47%	0.00%	0.002%	0.185%	0.530%	0.029%	0.102%
معدل الاكتفاء الذاتي التشغيلي	189%	165%	144%	171%	178%	155%	114%	108%	124%	174%
العائد على الأصول	8.27%	7.06%	4.92%	3.78%	3.05%	1.58%	1.64%	1.11%	2.76%	5.02%
العائد على حقوق الملكية	11.92%	12.27%	8.71%	8.39%	7.88%	4.86%	5.79%	3.76%	8.51%	14.09%
معدل راس المال لحجم الأصول	0.67	0.57	0.56	0.43	0.39	0.33	0.26	0.31	0.34	0.37
حجم الدين لحقوق الملكية	0.49	0.50	0.58	1.05	1.28	1.76	2.55%	1.93%	1.65%	1.40%
حجم المحفظة الانتمائية من إجمالي الأصول	95%	91%	90%	90%	90%	92%	91%	96%	96%	93%
هامش الربح	47.19%	39.52%	30.60%	25.21%	22.30%	13.29%	12.39%	7.49%	19.22%	42.69%
المصاريف التشغيلية بدون مخصصات	9.72%	9.29%	8.66%	9.44%	9.47%	11.48%	12.69%	14.79%	12.08%	7.13%
عائد إجمالي المحفظة الانتمائية	18.41%	19.68%	17.85%	16.19%	15.11%	13.24%	14.49%	15.99%	14.96%	12.44%

المصدر: التقارير السنوية

وفي نهاية هذه الدراسة لا بد من الإشارة إلى العلاقة الوثيقة بين أداء المؤسسة والأثر التنموي بشقية الاقتصادي والاجتماعي الذي تتركه هذه المؤسسة وعلى مختلف المستويات، فكلما تحسن الأداء، فإن الأثر التنموي للمؤسسة سيزيد. وهنا نشير إلى أن الأثر الإيجابي للخدمات التمويلية وغير التمويلية التي تقدمها المؤسسات التمويلية لتأسيس أو تطوير المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة لا يتحقق بمجرد ظهور هذه المشروعات والبدء بعملية تشغيلها، بل قد يحتاج هذا الأثر إلى وقتٍ كافٍ ليبدأ بالظهور على مؤشرات قياس الأثر المتعارف عليها. ويختلف مستوى الأثر من فترة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، ومن رائد عمل إلى آخر، ومن مشروع إلى آخر، وذلك تبعاً لعوامل خارجية وأخرى داخلية.

قائمة المراجع

- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2010.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2011.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2012.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2013.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2014.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2015.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2016.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2017.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2018.
- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية التقرير السنوي، 2019.
- وثيقة السياسة الائتمانية للمؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية، 2020.
- الشبكة الفلسطينية للإقراض، تقارير الانتشار، 2019

صدر عن هذه السلسلة :

1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز

2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها
د. ابراهيم العيسوي (محرر)

3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت
د. عمرو محي الدين

4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عمادالامام

5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي
د. محمد عدنان وديع

6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية
د. ابراهيم العيسوي

7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل
د. محمد عدنان وديع

8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الإقتصادية في الدول العربية
د. علي عبد القادر علي

9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث
د. عماد الإمام

10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟
د. علي عبد القادر علي

11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات
د. محمد أنس الزرقا

12 - دور التجارة العربية البينية في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر

13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية
اعداد : د. علي عبد القادر علي

14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية
اعداد : أ. عامر التميمي ، تحرير : د. مصطفى بابكر

15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات
اعداد : أ.د. ماجد خشبة ، تحرير : د. عدنان وديع

16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية
إعداد: د. عماد موسى، تحرير : د. أحمد طلفاح

17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئيا : إشارة لحالة العراق
إعداد: د . أحمد الكواز

18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة
إعداد: م . جاسم عبد العزيز العمّار، تحرير: د. مصطفى بابكر

19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية
إعداد: د . علي عبدالقادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي

20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟
إعداد: د . أحمد الكواز

21 - مأزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية
إعداد: د . أحمد الكواز

22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية
إعداد: د .علي عبد القادر

23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية
إعداد: د .محمد عدنان وديع

24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات
إعداد: د .محمد نعمان نوفل

25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية
إعداد: د .رياض بن جليلي

26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت
إعداد: د .بلقاسم العباس

27 - الديموقراطية والتنمية في الدول العربية
إعداد: د .علي عبدالقادر علي

28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص
إعداد: د .أحمد الكواز

29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية
إعداد: أ .منى بسيسو

30 - الاصلاح الضريبي في دولة الكويت
إعداد: د .عباس المجرن

31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟
إعداد: د .وشاح رزاق

32 - الأزمة المالية الدولية وإنعكاساتها على دول الخليج
إعداد: د .وشاح رزاق
د .إبراهيم أونور
د .وليد عبد مولاه

33 - استخدام العوائد النفطية
إعداد: د .محمد إبراهيم السقا

34 - السوق الخليجية المشتركة
إعداد: د .أحمد الكواز

35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية
إعداد: د .علي عبدالقادر علي

36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزّاق

37 - إندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية
إعداد: د. أحمد الكواز

38 - التجارة البينية الخليجية
إعداد: د. وليد عبدمولاه

39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة
إعداد: أ. آلان بيفاني

40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. أحمد الكواز

41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. إبراهيم أونور

42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية
إعداد: د .وليد عبد مولاه

43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية
إعداد: د . بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق

44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟
إعداد: د . أحمد الكواز

45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية
إعداد: د . حسين الطلافحه

46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية
إعداد: د . حسين الطلافحه

47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية
إعداد: د . وليد عبدمولاه

48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت
إعداد: د . ايهاب مقابله

49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية
إعداد: د . فهد الفضالة

50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي
إعداد: د . نواف أبو شمالة

51 - وكالات التصنيف الائتماني: عرض وتقييم
إعداد: د . أحمد الكواز

52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور مؤسسات الدعم الفني
إعداد: د . إيهاب مقابله

53 - واقع المخاطر الإجتماعية في الجمهورية اليمنية
إعداد: د . محمد باطويح د. فيصل المناور

54 - تجارب تنموية رائدة - ماليزيا نموذجاً
إعداد: د. فيصل المناور د .عبدالحليم شاهين

55 - Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives
Issue: Omar Malaeb

56 - مؤشرات تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخدمات المقدمة لها
إعداد: د. إيهاب مقابله

57 - بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العلبان

58 - الدور التنموي للسياسات الصناعية الحديثة في ضوء الممارسات الدولية الرائدة: متطلب التحول الهيكلي لاقتصادات الدول العربية
إعداد: د. نواف أبو شماله

59 - التجربة الماليزية في إدارة الأزمات: مقاربة في الاقتصاد السياسي
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العلبان

60 - تطوّر الإنتاجية ومساهمتها في النمو الإقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. محمد لزعر

61 - تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة
إعداد: د. علم الدين بانقا
د. محمد عمر باطويح

62 - الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية
إعداد: أ. عمر ملاعب

63 - مخاطر الهجمات الالكترونية (السيبرانية) وآثارها الاقتصادية: دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. علم الدين بانقا

64 - دراسة تحليلية لسياسات وآليات تنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة: حالة المملكة الأردنية الهاشمية
إعداد: د. إيهاب مقابله

65 - الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
إعداد: د. فهد الفضالة

66 - أهمية تطوير مناهج وأساليب التعليم والتعلّم بالنسبة للعملية التنموية - مع التركيز على منهج مونتيسوري
إعداد: أ. نبيله بيدس

67 - دور مؤسسات العمل العربي المشترك والمؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية - نظرة تحليلية
إعداد: د. نواف أبو شماله

الآراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

: 24844061 24843130 (965) : 24842935(965)

: api@api.org.kw - www.arab-api.org

/APIKW

/Arab_API

www.arab-api.org

Arab Planning Institute

Arab Planning Institute

/arab_api